



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

GISELLE SAMPAIO CARNEIRO

**COMPETÊNCIA EM COMUNICAÇÃO PARA A PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO: UM
ESTUDO SOBRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

BAURU

2016

GISELLE SAMPAIO CARNEIRO

**COMPETÊNCIA EM COMUNICAÇÃO PARA A PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO: UM
ESTUDO SOBRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista / Unesp- Bauru, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Eugênia Porém.

BAURU

2016

GISELLE SAMPAIO CARNEIRO

**COMPETÊNCIA EM COMUNICAÇÃO PARA A PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO: UM
ESTUDO SOBRE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista / Unesp- Bauru, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Eugenia Porém.

Membros da Banca Examinadora:

Nome: Maria Eugenia Porém

Titulação: Doutora

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Nome: Juarez Tadeu de Paula Xavier

Titulação: Doutor

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Nome: Aline Mariano Alves Carneiro

Titulação: Mestranda

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

Aos meus pais, Paulo e Sueli e minha irmã
Michelle; meus queridos conselheiros e amigos do
início ao fim.

AGRADECIMENTOS

Estudar aqui foi uma das maiores oportunidades que tive na vida, por isso agradeço a Deus e ao meu anjo da guarda; aos meus pais e à minha irmã por estarem sempre ao meu lado, me guiando em minha caminhada, respeitando minhas escolhas, me amando e apoiando incondicionalmente.

Agradeço à minha orientadora, Maria Eugênia Porém pelo incentivo, apoio e dedicação nesse estudo, que não só resultou neste TCC, mas me permitiu refletir sobre meu futuro e novas possibilidades.

Agradeço também aos amigos que compartilharam comigo minha trajetória na universidade, nas alegrias e nas tristezas, e que também de uma ou outra forma contribuíram para a concretização desta etapa.

Muito obrigada!

RESUMO

O presente estudo¹ se propõe a pesquisar a competência em comunicação organizacional como facilitadora dos processos de geração de inovação e gestão em Micro e pequenas empresas (MPEs); segmento predominante no mercado, porém, ainda bastante carente no que se refere aos temas apontados. Parte-se do pressuposto que a incorporação da cultura de inovação na estrutura fundamental das empresas – quando respaldada por um sistema de comunicação que envolva a todos os seus componentes – constitui um forte fator de obtenção de vantagens competitivas cruciais para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas e sua ascensão no mercado. Portanto, pretendeu-se analisar e compreender o cenário contemporâneo das MPEs, identificar obstáculos ao desenvolvimento de competência comunicativa e entender a interação entre inovar e comunicar – a fim de contribuir com modelos e práticas que utilizem o potencial de ambas as ações em prol do sucesso e melhoria contínua das empresas de micro pequeno porte. Para isso, optou-se pela aplicação da pesquisa de campo em MPEs da cidade de Bauru – SP, objetivando, em suma, investigar como se dá o processo de comunicação das empresas pesquisadas; bem como identificar processos de geração de inovação e barreiras à criação de uma cultura organizacional inovadora.

Palavras-chave: Comunicação; Competência comunicativa; Inovação; Micro e pequenas empresas.

¹ Financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, tendo sido a pesquisadora responsável, bolsista de Iniciação Científica pela instituição.

ABSTRACT

This project aims to investigate the competence in organizational communication as a facilitator of the process of generating and managing innovation in micro and small enterprises (MSEs) – dominant segment in the market that, however, still very poor with respect to those identified themes. Part has been assumed that the incorporation of the culture of innovation in key business structure, when backed by an effective system of communication involving all its components, is a strong factor in obtaining crucial competitive advantages for the development of micro and small businesses and their rise in the market. Therefore, we intend to analyze and understand the contemporary scenario of MSEs, identify obstacles to the development of communicative competence and understand the interaction between innovating and communicating - to contribute with models and practices that utilize the potential of both action towards success and continuous improvement of small businesses. For this, we opted for the implementation of field research in MSEs in Bauru - SP, aiming, in short, to investigate the communication process of the companies surveyed; and identify processes of generating innovation and barriers to the creation of an innovative organizational culture.

Keywords: Communication; Communicative competence; Innovation; Micro and small enterprises.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Da inovação incremental à radical – exemplos.....	26
Figura 2: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	30

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características de MPEs – estudo com países da África e América Central.....	18
Quadro 2 - Características da comunicação.....	40
Quadro 3 - Inovação na empresa.....	41
Quadro 4 - Dificuldades em inovar.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Aspectos que podem representar desafios à gestão de empresas.....	19
Tabela 2: Os 4 tipos de inovação.....	24
Tabela 3: Classificação das inovações.....	25
Tabela 4: Obstáculos à inovação em MPEs.....	53
Tabela 5: Principais meios de comunicação das MPEs.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos 1 e 2: Níveis hierárquicos e modelos de gestão adotados	52
Gráfico 3: Capacitação para inovação e estímulos à geração de novas ideias	54
Gráfico 4: Na empresa existe uma cultura autoritária que não estimula os funcionários para mudanças e inovações?	55
Gráfico 5: Nos últimos doze meses, a empresa teve algum tipo de inovação, melhoria ou introdução de uma novidade?	56
Gráfico 6: Comunicação interna nas MPEs	58
Gráfico 7: A empresa faz uso da Gestão do Conhecimento?	59

Sumário

1	INTRODUÇÃO	10
2	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	13
2.1	Histórico	13
2.2	Breves definições de MPES	14
2.3	Características gerais e desafios	16
3	INOVAÇÃO	22
3.1	História e evolução do conceito	22
3.2	Tipos de inovação	24
3.3	Desafios e oportunidades de inovar em MPES.....	28
4	COMPETÊNCIA EM COMUNICAÇÃO PARA A PROMOÇÃO DE INOVAÇÃO EM MPES	31
4.1	Competências como fonte de valor para organizações e indivíduos ..	31
4.2	Relação entre conhecimento e competências	33
4.3	Intersecções entre competência em comunicação e inovação	34
4.4	Gestão do Conhecimento aliada à competência em comunicação	37
5	PESQUISA DE CAMPO	40
5.1	Materiais e métodos e análise dos resultados.....	40
5.2	Desenvolvimento da pesquisa de campo	42
5.2.1	Primeira etapa – Entrevista desestruturada	42
5.1.1	Resultados obtidos	46
5.2.1.1.1	Ferramentas e processos de comunicação	46
5.2.1.1.2	Inovação e seus obstáculos	47
5.2.2	Segunda etapa – Questionário	50
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
	REFERÊNCIAS	65

1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas é o de estar sempre se diferenciando – tanto em meio a um cenário econômico extremamente competitivo, quanto diante de seus consumidores e públicos de interesse. Empresas de todo o mundo vêm aprimorando suas gestões, avaliando estratégias e revendo ações de modo a alcançarem vantagens competitivas, incorporando os avanços tecnológicos e comunicacionais.

Entretanto, a incorporação destes avanços por si só não é suficiente para garantir a uma organização uma boa posição no mercado e, conseqüentemente, competitividade, como também não garantem que a mesma consiga acompanhar as exigências do consumidor contemporâneo. É preciso trabalhar estrategicamente no desenvolvimento de diferenciais em diversos âmbitos organizacionais.

A competitividade depende da capacidade de adequação das organizações às oscilações e vulnerabilidades do ambiente no qual estão inseridas. É certo afirmar que a busca por estratégias que viabilizem esta adequação e proporcionem vantagem competitiva perpassa pela capacidade de geração, absorção e implementação de inovações. As inovações podem ser fontes de diferenciais e vantagens competitivas.

Não obstante, Drucker (2001, p.47) afirma que a “inovação não é um lampejo de genialidade, é trabalho duro, que deve ser organizado como uma parte regular de cada unidade dentro da empresa e de cada nível gerencial”.

Logo, inovação deve ser incorporada ao modelo de gestão da organização e fazer parte daquilo que habitualmente no mundo empresarial se conceitua como “DNA” da empresa. Significa que a inovação deve ser parte orgânica desta organização que direciona suas atividades, que instrui suas ações e sua missão, mas acima de tudo, constrói significado organizacional compartilhado, dinamizando as rotinas de seus agentes.

Parte-se do pressuposto que uma organização para se tornar inovadora necessita desenvolver a cultura corporativa de inovação, uma vez que segundo Ahmed (1998) inovar é a força motriz da transformação e a cultura é seu principal determinante. Krumholz e Moura (2010) se referem ao desenvolvimento de um ecossistema de inovação em que a cultura é o fundamento que alimenta todas as relações sinérgicas que o formam. As mesmas autoras, ao citarem Angel (2006),

ainda argumentam que a cultura de inovação é representada em forma de “um *continuum* que evolui do nível básico para os níveis avançado e disruptivo ou radical”. Partindo desse princípio, a inovação é acima de tudo modelo de gestão, assumido por uma organização e introjetado em sua cultura organizacional, ou seja, internalizado pelos agentes dessa organização como propósito e transformado em conduta empresarial, aderente à rotina organizacional, em um *continuum*. “Neste *continuum*, a cultura corporativa de inovação é criada pelo que as pessoas dizem, como se comunicam, como tratam umas as outras e aos seus clientes, como inovam, e como e por que os dirigentes tomam suas decisões, dentre outros fatores” (KRUMHOLZ; MOURA, 2010).

Melhor dizendo, uma organização inovadora depende da forma como os agentes organizacionais – funcionários, gerentes, corpo diretivo etc. – assimilam e incorporam a cultura corporativa de inovação; da sua valorização e de o quanto eles estão dispostos a fazer em prol da difusão e disseminação da inovação por meio de processos comunicativos que sejam capazes de legitimá-la.

Nesta esfera, destaca-se a comunicação que desempenha papel central na inovação, embora a complexidade de relações das organizações e dos indivíduos entre si, combinado à crescente demanda competitiva por inovação, lance desafios sobre a forma de pensar e atuar a comunicação organizacional (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2009).

Logo, “inovação e comunicação existem para gerar resultados, e para isso, é necessário que ambos os processos estejam alinhados para gerar o valor esperado” (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2009, p. 2).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), entre 2000 e 2011 verificou-se aumento no número de MPEs e de empregos gerados por estes estabelecimentos. Em 2000, havia cerca de 4,2 milhões de estabelecimentos, sendo que em 2011, o Brasil já contava com 6,3 milhões de MPEs em atividade, representando cerca de 99% do total de estabelecimentos (SEBRAE, 2012, p.27). Este número continua a crescer, assim como a expressiva participação das mesmas na economia, não só brasileira como mundial.

No entanto, Micro e Pequenas Empresas (MPEs), não obstante a grande contribuição que representam para a economia mundial especialmente nos últimos

anos, ainda encontram dificuldades em ambos os quesitos – inovação e comunicação.

Este estudo buscou pesquisar o nexo entre inovação e comunicação nas MPEs. Parte-se do entendimento de que as MPEs são um dos sustentáculos da economia brasileira, quiçá mundial (Lei do Bem, 2013) e por isso, estudos e pesquisas que visem o seu aprimoramento podem apoiar o desenvolvimento econômico com impacto social. Espera-se, com este, apontar alguns caminhos para o estudo e prática da comunicação em MPEs e de seu impacto sobre a inovação, na medida em que esta se tornou uma peça chave para sua sustentabilidade.

Apresenta-se como objetivo geral deste estudo verificar a influência e contribuição da comunicação para a promoção da inovação em micro e pequenas empresas. Para atingir tal objetivo, foi aplicada uma pesquisa de campo em dez empresas de micro e pequeno porte da cidade de Bauru – precedida de uma pesquisa bibliográfica que permitiu a construção do referencial teórico que será visto a seguir. A pesquisa de campo, por sua vez, foi feita em duas etapas; sendo que na primeira foi empregado o método de entrevista desestruturada com os proprietários das MPEs selecionadas como amostra; enquanto na segunda etapa realizou-se um questionário destinado aos membros destas MPEs, de modo geral.

Desta forma, o presente texto está estruturado da seguinte forma: no segundo, terceiro e quarto capítulos, estão reunidos conceitos referentes à comunicação organizacional; gestão da comunicação e do conhecimento; aprendizagem organizacional; inovação; cultura organizacional e, informações técnicas e diretrizes norteadoras sobre inovação contidas no Manual de Oslo (OCDE, 2005) e outras obras, e bases históricas conceituais sobre micro e pequenas empresas como estruturantes da fundamentação teórica. No quinto capítulo, a pesquisa de campo e suas etapas são descritas em detalhes, bem como seus resultados e conclusões mais relevantes, seguido das considerações finais.

Destaca-se que o presente estudo é parte de pesquisa financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), tendo sido, sua pesquisadora, bolsista de iniciação científica pela mesma instituição. Espera-se que os resultados deste estudo possam representar um incentivo às futuras pesquisas e publicações acerca do tema em questão e um auxílio aos gestores de MPEs, ao apresentar novas possibilidades de criação de vantagens competitivas, ensejando a melhoria contínua deste setor da economia.

2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

2.1 Histórico

Segundo Pádua (s/d) os primeiros pequenos negócios surgiram com os artesãos na Europa Feudal, há mais de 500 anos atrás nos Burgos, cidades de acentuado comércio. Seus produtos eram variados e, também nessa época, surgiram os primeiros prestadores de serviço como carregadores, transportadores de pessoas, concerto de equipamentos, entre outros. No século XIV, o sistema feudalista entrou em crise à medida que a burguesia ascendeu nas cidades medievais simultaneamente às crises no campo e revoltas dos camponeses, entre outros fatores que forçaram os senhores feudais e burgueses em ascensão a traçar novas estratégias para o desenvolvimento de suas estruturas econômicas (FERNANDES, s/d).

Já no Brasil, poucos estudos abordam a origem certa dos micro e pequenos negócios. Entretanto, alguns autores apontam que elas estão presentes desde o período colonial, ligadas à outras atividades produtivas da época como a produção de açúcar. Segundo Souza et al. (2007) a implantação do sistema agrícola brasileiro do século XVI – do qual a produção de açúcar era a principal atividade, trouxe novas oportunidades de negócios e inseriu o Brasil no processo de globalização em curso na época. Os autores afirmam que na época, inúmeros brasileiros foram atraídos por oportunidades de novos empreendimentos, tanto voltados ao mercado interno quanto externos. Deste modo,

a economia brasileira colonial não se resumia à produção açucareira e muito menos à grande empresa voltada para a exportação. A variedade de produtos extraídos, cultivados e manufaturados no Brasil colonial era imensa. A produção de alimentos, frutas, flores, especiarias e ervas voltada para o mercado interno teve grande impacto econômico no Brasil colonial e abriu oportunidade para o estabelecimento de uma gama enorme de pequenos negócios (SOUZA et al., 2007 p.57).

No entanto, posteriormente,

com a invasão holandesa, a agricultura canavieira nordestina entrou em um longo período de crise. O descobrimento do ouro no século XVII elevou os preços dos escravos piorando a situação dos engenhos nordestinos. É nesse momento que se tem notícia dos

pequenos empreendimentos brasileiros (SOUZA et al., 2007 p.57).

Portanto, não é exagero dizer que os pequenos negócios sempre estiveram presentes desde os sistemas econômicos mais antigos, acompanhando as mudanças que ocorreram nas relações comerciais ao longo do tempo. Naturalmente, nas épocas citadas anteriormente, a tecnologia era escassa e, com isso, tanto os meios de produção quanto os recursos que permitiam a oferta de produtos e serviços tinham pouca eficácia em comparação aos dias de hoje. A Revolução Industrial representou um marco para mudanças nas organizações em geral, pois iniciou um processo de transformações econômicas e sociais a nível global, criando uma nova estrutura industrial e social, a partir da qual também foram dados os primeiros passos para o fortalecimento de MPEs. As invenções tecnológicas trazidas a partir deste fenômeno, foram de grande importância, embora tenham favorecido predominantemente o crescimento das empresas de grande porte, de forma que

[...] até o final dos anos 1970, as grandes empresas eram vistas como o principal motor da economia. Já as pequenas empresas eram consideradas unidades que produzem em uma escala ineficiente, levando a uma baixa produtividade e a reduzidos salários para os seus trabalhadores (PUGA, 2012 p.7).

Os benefícios dos grandes avanços da Revolução Industrial não atingiram majoritariamente os pequenos negócios, senão às grandes indústrias e empresas com sistema de produção de massa e alto número de funcionários, principalmente. Entretanto,

[...] a partir do início dos anos 1980 e, mais recentemente, com o avanço das empresas do setor de informática, a visão no mundo a respeito da importância das MPMEs (micro, pequenas e médias empresas) começou a mudar, com o surgimento de evidências empíricas de que em diversos países a performance das pequenas empresas estava superando a das grandes firmas (PUGA, 2012 p.7).

Segundo Tachizawa (2002) argumenta-se até mesmo a favor de que as organizações tendem para o pequeno porte, pelas afirmações de que em muitos ramos de negócio, a economia de escala está declinando e perdendo sua importância – além de que os mercados passaram a ser fragmentados em nichos e segmentos de clientes, de forma que a produção em larga escala e a mídia

padronizada estão sendo substituídos por produções personalizadas. Em suma, a valorização cada vez maior dos consumidores que se tem evidenciado nas duas últimas décadas e a crescente competitividade torna a segmentação de mercado essencial para que se possa atender a diferentes necessidades, à medida que a massificação torna-se cada vez mais ultrapassada – e, nesse sentido as pequenas empresas saem na frente por possuírem uma estrutura favorável à produção em baixa escala, ou melhor dizendo, personalizada.

2.2 Breves definições de MPEs

Micro e Pequenas Empresas (MPEs) há tempos se tornaram objeto de estudos acadêmicos e mercadológicos, devido à relevância que atingiram no cenário econômico nacional e mundial nas últimas décadas. Segundo Liedholm e Mead (2013) , as MPEs atualmente já são parte majoritária na atmosfera econômica de todos os países em desenvolvimento, e entre suas contribuições estão a geração de empregos e o diminuição da pobreza, além de representarem uma parcela cada vez mais importante no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil e muitos outros países.

Para Montañó, uma MPE caracteriza-se por possuir

[...] poucos trabalhadores, baixo volume de produção e comercialização e reduzido mercado e raio de incidência; ser pouco complexa – altamente centralizada, com pouca estratificação e escassa divisão de tarefas e papéis; e relativamente informal – insuficiente definição explícita de objetivos, normas, sistemas de sanções de recompensas, assim como irregular aplicação das leis sociais e empresariais. (MONTAÑO: 1999, p. 15)

Segundo a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2002, p.7), MPEs também podem ser definidas como “empresas independentes, que não são filiais de outras empresas e cujo número de empregados é inferior a um determinado número, que varia segundo o país”.

Apesar de atualmente não existir uma classificação universalmente aceita para conceituar as MPEs, - uma vez que variam as características de mercado de cada país ou região - no Brasil, segundo o Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), caracterizam-se microempresas aquelas cuja receita operacional bruta anual é menor ou igual a 2,4 milhões de reais, e pequenas empresas aquelas onde a mesma é superior a 2,4 milhões e menor ou igual a 16 milhões (BNDES, 2010).

Já o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-GO) utiliza o critério de classificação de MPEs baseado no número de empregados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e, considera dessa forma, para o setor da Indústria:

- a) Micro = com até 19 empregados;
- b) Pequena = de 20 a 99 empregados.

E para o setor de Comércio e Serviços:

- a) Micro = até 9 empregados;
- b) Pequena = de 10 a 49 empregados.

Não obstante, esse critério não tem fundamentação legal; para fins legais, leva-se em consideração o previsto na Lei 123/2006, a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa², que estipula como parâmetro a receita bruta anual das empresas, ou seja:

- a) Micro = até R\$ 360.000,00;
- b) Pequena = de R\$ 360.000,01 a R\$ 3.600.000,00.

Independente do critério adotado para defini-las, as MPEs possuem certas particularidades relativas às suas atividades, estrutura, dinâmica de funcionamento entre outros quesitos, que serão vistos a seguir.

2.3 Características gerais e desafios

Antigamente, era comum o pensamento de que somente as grandes empresas podem se sobressair e ter sucesso mediante à crescente competitividade evidenciada no mercado. Não obstante, nos últimos tempos, segundo Tachizawa (2002), discute-se que uma das tendências mais significativas para os próximos anos são as grandes organizações se tornarem obsoletas – podendo ser grandes demais para serem administradas, mudarem e se adaptarem às novas regras de produtividade e eficácia empresarial.

O crescente aumento no surgimento de micro e pequenas empresas reflete características importantes das mesmas:

² Observatório da Lei Geral da Micro Pequena Empresa. Disponível em <<http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp?lumPageId=FF8081812658D379012665B59AC01CE8>>

[...] além de serem mais ágeis e prestarem serviço mais personalizado aos seus clientes, podem fazer com que seus colaboradores atinjam níveis mais altos de motivação e envolvimento, quando comparadas às organizações de grande porte. A pequenez permite que os colaboradores se identifiquem com a empresa, vejam o resultado de seu trabalho, visualizem a organização, entendam como seu trabalho está ligado aos resultados econômicos e se sintam responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso empresarial (TACHIZAWA, 2002 p. 12)

Além disso, o desempenho favorável da economia brasileira nos últimos anos, aliado às políticas de crédito, impulsionou o crescimento das MPEs e evidenciou sua grande representatividade no cenário sócio econômico nacional e mundial. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE), em 2012 o número de micro e pequenas empresas no Brasil já superava a marca de 6 milhões, sendo que em 2011 as MPEs responderam em média por 99% dos estabelecimentos, e mais da metade dos empregos formais no país (SEBRAE, 2012, p.29). Desde então, esse número só aumentou de forma que atualmente já existem cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas, responsáveis por mais de metade dos empregos formais do país (SEBRAE, 2014, p.6).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as características gerais das micro e pequenas empresas são:

- a. baixa intensidade de capital;
- b. altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia a elevada;
- c. forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- d. poder decisório centralizado;
- e. estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- f. registros contábeis pouco adequados;
- g. contratação direta de mão-de-obra;
- h. utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- i. baixo investimento em inovação tecnológica;
- j. maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte (IBGE, 2003).

Algumas destas características citadas demonstram obstáculos enfrentados

pelas MPEs para se manterem no mercado, e entre os itens estão alguns fatores preocupantes, como as altas taxas de mortalidade. Segundo o IBPT – Instituto Brasileiro de Pesquisa Tributária (2013), 16,32% das MPEs encerram as suas atividades no primeiro ano de vida; 44,95% entre um e cinco anos de vida e mais de 87% delas desaparecem em até 20 anos de existência, sendo este um índice maior do que o geral relativo à empresas de todos portes. Entre as causas de desaparecimento apontados pelo Instituto estão, em primeiro lugar, a falta de planejamento e informação de mercado (41%), seguida pela complexidade tributária e burocracia brasileira (16%), dificuldades de acesso a crédito financeiro e investimentos (14%), entre outros fatores.

Problemas financeiros como altos impostos e baixa disponibilidade de capital para investimento também são apontados como grandes desafios que os gestores de MPEs devem encarar para manter seus pequenos negócios ativos e lucrativos. Ademais, grande parte das MPEs consistem em negócios familiares, muitas vezes com caráter tradicional, poder decisório centralizado e mão de obra frequentemente proveniente da própria família, muitas vezes sem a qualificação necessária.

O quadro abaixo, baseado em estudos realizados por Liedholm e Mead (2013)³ em alguns países da África e América Central, sintetiza algumas características de MPEs, divididas em sete aspectos:

Quadro 1: Características de MPEs – estudo com países da África e América Central

Aspecto	Característica
Magnitude do segmento	- Mais abrangente do que se tem registro - Existência de muitos pequenos negócios não-oficiais/não registrados
Dimensão das MPEs	- Muito pequenas em sua grande parte, compostas por apenas uma pessoa - Apenas 2% possui mais de 10 funcionários
Força de trabalho	- Comumente composta de membros da família, muitas vezes não-pagos, porém, participantes ativos - É comum que o proprietário seja também funcionário – não dificilmente o único
Localização	Nos países analisados, as MPEs se localizam majoritariamente na área rural

³ Estudo feito nos países: Quênia, Suazilândia, República Dominicana, África do Sul, Malawi, Lesoto, Zimbábue e Botswana. disponível em: Small enterprises and economic development: the dynamics of micro and small enterprises, tradução livre. Routledge, 2013.

Atividades	Destaca a atividade manufatureira (têxtil e vestuário, alimentícia e madeireira) além dos pequenos comércios e ambulantes
Gênero	As MPEs dos países pesquisados são majoritariamente lideradas por mulheres, bem como sua força de trabalho, também predominantemente feminina
Eficiência	Dados sugeriram que quanto maior o número de colaboradores, maior a produtividade.

Fonte: Adaptado de Liedholm e Mead (2013)

Apesar de tratar-se de regiões diferentes, é possível identificar algumas semelhanças com o que foi apontado anteriormente, o que mostra que em essência, as MPEs são parecidas e, desta forma, podem encontrar desafios similares.

Na tabela 1, o SEBRAE-SP reforça alguns aspectos que podem representar desafios à gestão das empresas e diretrizes que podem superá-los. Os quatro primeiros aspectos são internos, sobre os quais as empresas têm controle, de modo que os dois últimos se referem a fatores externos:

Tabela 1: Aspectos que podem representar desafios à gestão de empresas

Aspectos	Diretrizes
Comportamento empreendedor	Aprimoramento de características empreendedoras: busca de informações, planejamento e monitoramento, antecipação aos fatos, estabelecimento de objetivos e metas e contato com clientes e parceiros.
Planejamento prévio	Identificar se o planejamento apresenta algumas deficiências (por exemplo, quanto aos itens relacionados à sua ação no mercado: número de clientes e seus hábitos, número de concorrentes e fornecedores e suas práticas) e fazer os ajustes necessários.
Gestão empresarial	Investimento na capacitação dos sócios e da mão-de-obra, atualização quanto à tecnologia do setor, inovação de processos e procedimentos, acompanhamento da evolução de receitas e despesas e busca de novos mercados (por ex., análise dos concorrentes e aperfeiçoamento de produtos).
Problemas “pessoais”	Encontrar formas de lidar com os problemas com sócios e problemas

	particulares (por exemplo, de saúde e de falta de segurança).
Conjuntura econômica	Crescimento da economia, estabilidade de preços e recuperação da renda precisam ser mantidos.
Políticas de apoio	Necessidade de ampliação da cobertura de ações que melhorem o ambiente empreendedor, por exemplo, vendas para o o , acesso ao crédito e acesso a inovações.

Fonte : adaptado de SEBRAE-SP (2013 p. 6 e 7).

Apesar dos obstáculos enfrentados pelo segmento, atualmente, segundo o SEBRAE (2014, p.6), as MPEs já são as principais geradoras de riqueza no comércio brasileiro (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das mesmas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%) e no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. Se o ritmo das últimas décadas for mantido, a tendência para os próximos anos será de que essa participação só aumente. Liedholm e Mead (2013, p.7) citam abaixo as contribuições mais significantes das MPEs para o processo de desenvolvimento das economias e sociedades:

- a) **Renda familiar e bem estar:** provém sustento para aqueles com poucas oportunidades, bases para aumento da renda e bem estar, desenvolvimento de habilidades e acesso a oportunidades de emprego;
- b) **autoconfiança e empoderamento:** reconhecimento da dignidade dos indivíduos e disseminação da idéia de que uma mudança é possível;
- c) **mudança social, estabilidade econômica e democracia:** aumenta a confiança nas instituições representativas, locais e comunitárias, aumenta o sentimento individual de responsabilidade e participação no governo;
- d) **desenvolvimento e distribuição de renda:** provém oportunidades para as minorias (pessoas de baixa renda, de áreas rurais e isoladas e mulheres) e
- e) **mudanças demográficas:** controle de natalidade e redução das migrações entre áreas rurais e urbana.

Apesar das variações em certos aspectos culturais e regionais, nota-se que as MPEs em geral possuem características semelhantes no que se refere a estrutura, dinâmica e desafios para sobrevivência. A existência de um grande número de estabelecimentos entre outros fatores econômicos gera também a competitividade e, em consequência, a necessidade de inovar – um dos assuntos

centrais desta investigação. Sintetizando as ideias deste capítulo, vemos, portanto, que:

[...] as MPEs são fontes geradoras de emprego e renda, sendo consideradas o motor do desenvolvimento econômico de uma sociedade, uma vez que, por uma questão natural, os seus negócios tendem ao crescimento, são estimuladores de competência e como consequência, produzem grandes trocas nos participantes dos mercados e na política de preços e são permanentes fontes de inovação, já que sua necessidade de descobrir e desenvolver novas oportunidades em mercados que se encontram estancados obriga estas empresas a terem a inovação como uma prática constante, como uma condição imprescindível para a obtenção das devidas condições para a competitividade (ABREU; CÂNDIDO, 2000, p. 2).

Deve-se considerar que as MPEs estão inseridas em um ambiente complexo, mutável e no qual a penetrabilidade das tecnologias da comunicação e da informação constituem-se em elementos determinantes de um contexto digital que redefine o espaço e o tempo das trocas comunicacionais e informacionais. O efeito dessa nova dimensão resvala em fatores determinantes à sobrevivência e perenidade das MPEs brasileiras: maior competitividade, necessidade de internacionalização e de inovação, elementos emergenciais que necessitam ser dinamizados nas estruturas organizacionais dessas empresas.

Por essas e outras razões, entende-se a urgente necessidade de projetos que apoiem as MPEs e que vislumbrem formas e formatos que as ajudem na superação dos diferentes gargalos impeditivos para o avanço econômico do setor. Isso porque existe uma contradição latente à própria natureza desse segmento: apesar de ser um dos sustentáculos da economia de um país, possui condições limitadas de crescimento e de desenvolvimento, reduzida capacidade financeira, fraco dinamismo empresarial e pequeno capital, fatores estes que podem dificultar a perenidade e a implementação de boas práticas de gestão da inovação.

Portanto, de modo específico, esta investigação pretende saber quais os obstáculos que as MPEs enfrentam, de acordo com seus agentes organizacionais, para fazer avançar a cultura de inovação nas organizações, focalizando para isto, a capacidade das mesmas em desenvolver competências comunicativas exigidas em um ambiente organizacional.

3 INOVAÇÃO

3.1 História e evolução do conceito

O avanço da economia e o surgimento de novos mercados promovem cada vez mais a competitividade entre empresas, impulsionando-as a se qualificarem e apresentarem sempre um diferencial competitivo a fim de se manterem no mercado. O mercado contemporâneo, por sua vez, se caracteriza por mudanças rápidas, tecnologias e diferentes formatos organizacionais, de modo que a capacidade de gerar inovações vem sendo considerada, mais do que nunca, crucial para que um player econômico se torne competitivo (LEMOS, 2000).

Desta forma, o tema da inovação vem sendo estudado e conceituado há décadas por diversos estudiosos, e sua importância, cada vez mais é reconhecida, especialmente no âmbito empresarial.

A inovação e seu ciclo podem, historicamente, ser divididos em três etapas: invenção, presente desde o início da humanidade; imitação ou difusão, comum nos mercados cuja economia foi alicerçada pela produção e terceirização de produtos de consumo e inovação, estratégia para sustentabilidade econômica das organizações no século XXI, emergente após globalização da economia, e alternativa para acompanhar a velocidade de demanda por novos produtos, característica da dinâmica contemporânea. (SANTOS, FAZION, DE MEROE, 2011, p. 2)

O conceito de inovação é conhecido desde o Adam Smith no século XVIII, que naquela época já realizava estudos que abarcavam a relação entre acumulação de capital e tecnologia de manufatura, estudando conceitos relacionados à mudança tecnológica, divisão do trabalho e competição. Porém, somente a partir da Teoria do Desenvolvimento Econômico, de Joseph Schumpeter estabeleceu-se uma relação entre inovação e desenvolvimento econômico (PIT, s/d).

Schumpeter (1984), um grande economista do século XX, afirmava que a inovação é o impulso que inicia e mantém a máquina capitalista em movimento, provém o mercado de novos bens de consumo, novos métodos de produção, novos mercados e novas formas de organização industrial. Segundo o autor, o capitalismo se desenvolve com o propósito de estimular o surgimento de empreendedores e inovadores, afirmando ainda que o comportamento empreendedor, com o surgimento de inovações organizacionais e tecnológicas nas empresas, constitui um

fator essencial para transformações e desenvolvimento da esfera econômica em longo prazo. Para Schumpeter, inovação é tudo aquilo que diferencia e cria valor a um negócio (SCHUMPETER, 1982).

No entanto, cabe diferenciar inovação de invenção, pois segundo o próprio autor, “uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. Uma inovação, no sentido econômico somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza” (SCHUMPETER, 1982). Embora ligados, os conceitos tendem a se complementarem na rotina organizacional. Assim, o estímulo à invenção poderá ser apropriado por uma empresa a ponto de se chegar a uma inovação.

O Manual de Oslo⁴ conceitua que “uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (MANUAL DE OSLO, 2005, p.55). Segundo a Lei de Inovação, art. 2, VII (GOVERNO DO BRASIL, Lei nº 10.973, 01/12/2004), a inovação é considerada como “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços”.

A palavra inovação também é comumente associada ao empreendedorismo, pois conforme dizia Drucker (1987, p.39) “a inovação é o instrumento específico do empreendedor”, cuja função, segundo Schumpeter (2009) é

[...] reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo geral, um método tecnológico não experimentado para produzir um novo bem ou um bem antigo de maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais ou uma nova comercialização para produtos, e organizando um novo setor. (SCHUMPETER, 1952, p.72.).

Nesse sentido, cabe também a definição de que a inovação é “movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas” (Bessant, Pavitt e Tidd, 2008 p.23). Ademais, é interessante ter em conta

⁴ Editado pela Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), desde 1990, o Manual de Oslo, tem como objetivo orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) de países industrializados. A publicação serve de referência para as atividades de inovação na indústria brasileira. (OCDE, 2005)

que “inovar, em suas diversas concepções, mais do que gerar e produzir o novo com sucesso, significa também correr riscos, conviver com a incerteza, gerar ideias e conviver com os erros e fracassos” (CABRAL, 2010).

Nesta investigação o termo inovação estará mais ligado à mudança e melhoria, que podem gerar ou não uma novidade, algo novo, mas que preferencialmente agregam valor ao negócio. Embora, se reconheça que a inovação inevitavelmente deve ter uma aplicação prática e gerar algo o novo, seja em processos, produtos, etc., acredita-se que o efeito de mudar práticas organizacionais, de produção; ou mudar métodos e introduzir tecnologias; de incrementar melhorias internas e externas ou de aperfeiçoar o ambiente produtivo ou social etc., pode ser um incentivo para micro e pequenas empresas inovarem.

3.2 Tipos de inovação

Diante dos conceitos expostos no capítulo anterior, conclui-se que inovações, resumidamente, são mudanças e melhorias que podem ocorrer em maior ou menor grau dentro das organizações, gerando benefícios para a organização e a sociedade. Em meio à extensa variedade de segmentos existentes no mercado e à complexidade das organizações atuais, ao longo dos anos surgiram diferentes concepções acerca dos tipos de inovação, as quais são apontadas por distintos autores que serão vistos a seguir.

A classificação mais aceita atualmente é mostrada a seguir na tabela 2, que apresenta os quatro principais tipos de inovação segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005, p.23):

Tabela 2: Os 4 tipos de inovação.

Tipo de Inovação	Características
Produto	Mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Ex.: Bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamento dos já existentes.
Processo	Mudanças significativas nos métodos de produção e distribuição.
Organizacional	Implementação de novos métodos organizacionais, como mudanças em práticas de negócios, no local de trabalho ou nas relações externas da empresa.
Marketing	Implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no <i>design</i> do produto e embalagem, na promoção do produto e colocação, e em métodos de estabelecimento de preços.

Fonte: Manual de Oslo (OECD, 2005)

Outros autores apresentam classificações semelhantes, como Tidd *et al.* (2008, p.30) que acreditam que os os tipos de inovação se classificam em 4 p's:

- Produto – mudanças em serviços ou produtos que uma empresa oferece. Ex.: um novo modelo de carro;
- Processo – mudanças na forma como os serviços ou produtos são feitos e entregues. Ex.: novos métodos de fabricação;
- Posição – mudanças no contexto em que produtos e serviços são produzidos. Ex.: relançamento de um produto que antes possuía uma função principal e passa a ser mostrado de outra forma e consumido para outros fins;
- Paradigma – mudanças nos modelos mentais que orientam o que a empresa faz. Ex.: introdução de linhas aéreas de baixo custo, que mudaram o paradigma de que viagens aéreas são destinadas somente aos mais ricos.

Para facilitar o entendimento do assunto, Mattos, Stoffel e Teixeira (2010, p.15) definiram o conceito de inovação sob diversas formas, em função do atributo que se está analisando ou do critério que se usa para analisá-lo, como é possível ver a seguir:

Tabela 3: Classificação das inovações

Classificação	Tipo de inovação relacionada
Natureza	Produto, processo e negócio.
Forma	Tecnológica ou organizacional.
Abrangência	Na empresa, no mercado ou no mundo.
Intensidade	Incremental, Semirradical e Radical.
Propósito	Ocasional (<i>serendipity</i>) ou intencional (sistemática).
Nível de difusão dentro da empresa	Localizada (departamental) ou sistêmica.
Uso de sistemas, métodos e ferramentas	Empírica ou sistemática/metodológica.

Fonte: Adaptado de Mattos, Stoffel e Teixeira (2010, p.15).

Conforme pode ser visto, é possível classificar inovações sob diferentes aspectos. No entanto, o Manual de Oslo (2005) pontua que exigência mínima para que uma mudança nos produtos ou funções da empresa seja considerada uma inovação é que ela seja nova (ou significativamente melhorada) para a empresa, utilizando três conceitos para medir a originalidade das inovações: nova para o mercado, nova para o mundo e inovações capazes de provocar rupturas, sendo que

[...] os conceitos de *nova para o mercado* e *nova para o mundo* dizem respeito ao fato de determinada inovação ter sido ou não implementada por outras empresas, ou de a empresa ter sido a primeira no mercado ou na indústria ou no mundo a implementar tal inovação. As empresas pioneiras na implementação de inovações podem ser consideradas condutoras do processo de inovação. Muitas idéias novas e conhecimentos originam-se dessas empresas, mas o impacto econômico das inovações vai depender da adoção das inovações por outras empresas (MANUAL DE OSLO, 2005 p. 69)

enquanto que inovação disruptiva, também chamada de “radical” é definida

[...] como aquela que causa um impacto significativo em um mercado e na atividade econômica das empresas nesse mercado. Esse conceito é centrado no impacto das inovações, em oposição a sua novidade. (MANUAL DE OSLO, 2005 p. 70)

Uma concepção relacionada – também presente na Tabela 3 vista anteriormente – menciona a classificação segundo o grau de novidade envolvido (incremental, semirradical ou radical). Uma inovação incremental seria uma inovação “leve”, caracterizada não por algo propriamente novo, senão por melhorias em

componentes ou versões de produtos já existentes, diferente de uma inovação semirradical, que pode sim consistir em algo “novo”, porém relacionado a outros itens já existentes, constituindo por exemplo “versões aprimoradas”. Já uma inovação radical representa o surgimento de algo completamente novo para o mundo, que não só necessariamente aprimora algo similar já conhecido anteriormente, mas representa algo revolucionário para um setor. A figura a seguir dos autores Bessant, Pavitt e Tidd, (2008) exemplifica tais afirmações:

Figura 1: Da inovação incremental à radical – exemplos



Fonte: Bessant, Pavitt e Tidd, (2008, p.32)

Por ser um processo complexo, inovar requer flexibilidade das empresas e consciência da importância de se promover e incentivar os colaboradores a se engajarem em busca de novas ideias e melhorias. No entanto a maioria das empresas

[...] ainda utilizam um sistema anti-inovação que não estimula a criatividade, que não cria um ambiente propício às novas ideias e até mesmo ao erro, onde os incentivos são de curto prazo ou alinhados dentro de um orçamento rígido, a hierarquia é que determina o que é certo ou errado, e onde o tempo das pessoas está 110% comprometido com as operações e metas dos processos organizacionais (CABRAL, 2010)

Nas MPEs, o desafio é ainda maior, conforme foi visto no capítulo 1 e será ressaltado a seguir.

3.3 Desafios e oportunidades de inovar em MPEs

Segundo Schumpeter (1984), as grandes empresas são mais propensas a inovar do que as pequenas empresas. Neves (2002) aponta que isso se deve a fatores como acesso facilitado às linhas de financiamento, economia de escala nas atividades de pesquisa e desenvolvimento, maior poder político e maiores chances de desenvolver e implementar o que se tornará o design dominante de um determinado setor.

Historicamente e culturalmente, as MPEs possuem estruturas mais conservadoras em relação às mudanças. Certamente que isso está ligado ao fato de que mudanças e melhorias, mormente, implicam em investimentos e riscos. Essas empresas com estruturas organizacionais enxutas e capital de giro mais restrito, resistem a essa ideia de mudança, assim como também de inovação. Em contraponto, conforme observa Amorim (2005, p.5), a inovação é fundamental ao desenvolvimento de qualquer organização, sendo sua principal função:

[...] acompanhar, se possível antecipar a evolução das necessidades dos clientes, para que a empresa possa servi-los com propostas de valor sempre renovadas. Desta forma, a empresa através da inovação, constrói no presente suas bases para o futuro.

A autora ainda aponta que empresas que não inovam correm riscos como a perda de clientes, redução da rentabilidade e até abandono do negócio, perante a incapacidade de inovar (AMORIM, 2005). Portanto, não é descartável a hipótese de que a alta mortalidade verificada no setor das MPEs seja provocada entre outros fatores pela resistência à inovação, já que isso as torna menos competitivas e consequentemente mais vulneráveis a problemas, perdas e até falência.

Garcia (2012) assim como os outros autores, reconhece as dificuldades de inovação das MPEs, constatando

[...] que as pequenas empresas não inovam por si mesmas, mas em colaboração com fornecedores, clientes, concorrentes, universidades, centros de P&D, dentre outros. As redes de parcerias auxiliam a superar alguns dos obstáculos que uma empresa de pequeno porte pode enfrentar para se tornar inovadora. (GARCIA, 2012, p.40)

Assim, é importante que os gestores das MPEs estejam em constante busca pela superação de obstáculos e novas oportunidades de inovar. Drucker (2003),

que também acreditava na inovação como uma competência essencial a ser desenvolvida pelas organizações e que bons resultados neste quesito provêm do aproveitamento de oportunidades, identificou sete fontes de oportunidades de inovação que podem ser encontradas no interior ou exterior das organizações ou de seus setores. São elas:

As internas:

- O inesperado, ou seja, sucessos, fracassos e acontecimentos inesperados que podem representar oportunidades;
- Incongruências, como por exemplo, dos produtos em relação aos clientes;
- Necessidades de processo, tal qual oportunidades que surgem através da modificação de processos existentes; e
- Mudanças na indústria, no mercado ou no gosto dos consumidores, que dão margem a novos produtos e serviços;

E as externas:

- Mudanças demográficas, como por exemplo, de faixa etária, escolaridade e emprego da população;
- Mudanças de percepção da sociedade; e
- Busca de novos conhecimentos, tanto científicos quanto não científicos, que podem resultar em novos produtos ou serviços.

Apesar da existência de diversas oportunidades como as citadas acima, as MPEs, em função de características e desafios como os expostos no capítulo anterior ainda assim encontram dificuldades para inovar. É necessário trabalhar em prol do desenvolvimento de competências que favoreçam superação de obstáculos e propiciem o desenvolvimento de um ambiente organizacional voltado à inovação e aprimoramento contínuo, e acredita-se que entre as competências que podem auxiliar as empresas neste sentido, está a competência em comunicação.

Entendemos que o papel da comunicação para geração de mudanças e, conseqüentemente de melhorias é essencial, visto que é necessário que as pessoas responsáveis pelas MPEs mudem seu modelo mental, rompam com paradigmas comportamentais impeditivos e criem uma nova modelagem de gestão que permita uma transformação cultural.

Entendemos, portanto, que a inovação deva estar ligada a uma perspectiva de transformação cultural que a antecede. Isso porque as MPEs necessitam de

vetores de mudanças significativas no seu modo de pensar o negócio e o papel da inovação no seu incremento, para garantir sustentabilidade e competitividade. Além disso, essa perspectiva transformadora poderá inserir as MPEs em uma cadeia de conhecimento necessária à obtenção de ideais para inovação em consonância com as tendências de mercado. Essa cadeia de conhecimento é formada por vários agentes que em interação com as MPEs contribuem para a sua inovação.

4 COMPETÊNCIA EM COMUNICAÇÃO PARA PROMOÇÃO DE INOVAÇÃO EM MPES

4.1 Competências como fonte de valor para organizações e indivíduos

No senso comum, a utilização da palavra competência é frequentemente relacionada à qualidade daquele que sabe realizar bem determinada atividade. Não muito distante dessa ideia, Berger Filho aponta que “entende-se por competências os esquemas mentais, ou seja, as ações e operações mentais de caráter cognitivo, sócio-afetivo ou psicomotor que mobilizadas e associadas a saberes teóricos ou experienciais geram habilidades, ou seja, um saber fazer” (BERGER FILHO, S/D, p.3). Outros autores apresentam definições relacionadas, como Perrenoud, que define o conceito como a “capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles” (PERRENOUD, 1999 p.7).

Segundo Brandão (2010), com o advento do taylor-fordismo – fenômeno que revolucionou o sistema produtivo fabril do século XX – o termo competência começou a ser incorporado à linguagem organizacional, também sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz desempenhar eficientemente determinado papel. Nesta mesma linha de raciocínio, Tartuce complementa:

[...] a competência é, pois, um atributo que remete à subjetividade do indivíduo, e relaciona-se com a sua capacidade de mobilizar os saberes e as atitudes necessárias para, de forma autônoma, resolver problemas em uma situação específica. (TARTUCE, 2004, p.360 *apud* MACHADO, 1998; TANGUY, 1997^a e 1997^c)

Neste complexo âmbito administrativo e organizacional, portanto, a palavra assume novos significados, conforme mostram Fleury e Fleury (2001) quando explicam que a noção de competência aparece associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, engajar-se, assumir responsabilidades e ter visão econômica. Os autores ainda observam que as competências agregam valor econômico para as organizações e valor social para os indivíduos, conforme é ilustrado na figura a seguir:

Figura 2: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Portanto, mais do que somente saber fazer, adquirir competências no âmbito corporativo equivale a uma série de qualidades e ações positivas que, quando integradas e disseminadas por toda a organização, são capazes de agregar valor a todos os envolvidos.

Segundo Milanese (s/d), existem basicamente dois tipos de competências organizacionais: básicas e essenciais. A competência básica seria o conjunto de capacidades que garantem a existência de uma empresa, pois se não possuir essas competências, estará fora do mercado; enquanto que as essenciais são um grupo de habilidades que permitem a diferenciação de uma empresa no mercado, já que somente as competências básicas não são suficientes para garantir uma posição competitiva.

Acredita-se que no contexto atual, a comunicação assumiu novos papéis nas organizações; de modo que a competência voltada à mesma pode ser considerada essencial, especialmente no que se refere à geração de inovação, questão central deste estudo. Afinal, conforme assinalam Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a inovação reside essencialmente na aprendizagem e na mudança, e nesse sentido, as competências essenciais devem ser vistas como fonte de oportunidade dentro da empresa.

Deste modo, conclui-se que a competência comunicativa apresenta-se como peça chave para a geração de inovação, e também uma oportunidade de aperfeiçoamento e criação de valor para as organizações.

4.2 Relação entre conhecimento e competências

Como foi mostrado nos capítulos anteriores, hoje em dia a inovação assume uma importância especialmente elevada para o desenvolvimento econômico, pois constitui o motor do crescimento da produtividade (MARQUES;ABRUNHOSA, 2005). Sendo assim, inovação, talvez mais do que qualquer outra atividade econômica, depende do conhecimento (FELDMAN, 1994 p.1). Segundo Cruz, (2004), a capacidade de uma nação de gerar conhecimento e convertê-lo em riqueza e desenvolvimento social, está ligada à ação de alguns agentes institucionais geradores e aplicadores de conhecimento, sendo os principais agentes: empresas, universidades e governo.

No Brasil, entretanto, a construção de instituições de ensino e pesquisa foi, segundo Suzigan (2008), tardia, limitada e problemática – devido ao atraso no desenvolvimento autônomo do país trazido pelo antigo sistema colonial e medidas adotadas no período, que juntamente a outros aspectos, implicaram no início tardio do processo de acumulação científica, o que afetou o desenvolvimento de inovações no país. Apesar destes obstáculos, o fortalecimento do papel científico das universidades e instituições de pesquisa aumentou significativamente nas últimas décadas, assim como o crescimento da importância destas em detrimento da construção de pilares para as práticas de gestão inovadoras.

Atualmente, conforme é observado por Rapini (2007), o novo papel da informação e do conhecimento nas economias e no processo produtivo tem levado a um reposicionamento do papel desempenhado pelas universidades, que passaram a ser não apenas responsáveis pelo treinamento, como passaram a fornecer conhecimento crucial para a evolução de alguns setores da economia. Nesse sentido, a pesquisa e os estudos desenvolvidos pelas universidades e instituições vinculadas, tornam-se imprescindíveis para a formação de bases a geração de inovação no setor empresarial brasileiro e para a quebra de antigos paradigmas e obstáculos.

No entanto, o conhecimento é algo que deve ser construído, especialmente em meio à complexidade presente no âmbito empresarial, onde o constante aprendizado, aperfeiçoamento e atualização, tanto dos trabalhadores quanto da organização como um todo, se faz necessário. Nesse ponto há a intersecção com o conceito de competência, já que a construção de conhecimento “pressupõe a

construção do seu próprio saber, a construção de competências e a aquisição dos saberes já construídos [...]” (BERGER FILHO, 1999, p.2).

Com o objetivo de compreender melhor a relação entre conhecimentos e competências no meio empresarial, Kuenzer (2002), através de uma pesquisa com trabalhadores da Petrobrás, compreendeu

[...] o conceito de competência como a capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos a experiências de vida e laborais vivenciadas ao longo das histórias de vida. Ele tem sido vinculado à idéia de solucionar problemas, mobilizando conhecimentos de forma transdisciplinar a comportamentos e habilidades psicofísicas, e transferindo-os para novas situações; supõe, portanto, a capacidade de atuar mobilizando conhecimentos (KUENZER, 2002 p.8).

Assim sendo, uma vez que conforme reforça Rios (2003), competências são capacidades que se apoiam em conhecimentos, nesse contexto de mudanças tecnológicas e crescente valorização do papel da informação, do conhecimento e da inovação, a construção de competências nas organizações tornou-se uma fonte de criação de valor e competitividade para as mesmas, conforme será visto a seguir.

4.3 Intersecções entre competência em comunicação e inovação

Atualmente, com o surgimento de novas formas de relacionamento advindas das novas plataformas comunicacionais e a expansão constante das tecnologias da informação, a importância da comunicação nunca foi tão reconhecida por pessoas e organizações. Cada vez mais, a mesma constitui uma importante ferramenta de gestão, pois assumiu novas funções além de outras já consideradas essenciais – atuando no sentido de estabelecer relações, disseminar ideias e valores interna e externamente, buscar constante atualização sobre as mudanças que ocorrem no mundo, entre outros.

No entanto, poucos estudos abordam a comunicação relacionada à geração de inovação nas organizações. Se o potencial da comunicação por si só, muitas vezes já não é aproveitado pelas empresas – comumente utilizado de forma ineficaz ou mesmo não utilizado – o potencial para a geração de inovação que a comunicação possui é ainda menos conceituado, fato que configura, entre outros fatores, a razão de ser deste estudo.

Considera-se que a comunicação organizacional contempla:

[...] uma visão abrangente de comunicação nas e das organizações, levando em conta todos aqueles aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais, a dimensão humana, além da função estratégica e instrumental. (KUNSCH, 2008, p. 113)

Segundo Drucker (2001), *sessenta por cento de todos os problemas administrativos resultam de ineficácia na comunicação*. Duarte e Monteiro (2009) afirmam que apesar da relevância da comunicação e de que a mesma possa gerar mais valor inovativo para uma organização, vivencia-se ainda um paradoxo ao não conseguir transformar essa força motriz em energia vital. Em outras palavras, existem barreiras organizacionais que impedem que a comunicação se transforme em competência essencial da organização.

As organizações que trabalham para criar competência comunicativa obtêm benefícios, pois comunicar e inovar são palavras essenciais no contexto organizacional atual, caracterizado pela forte presença de concorrência, mudanças contínuas, ambiente propício para a inovação e a valorização de políticas de gestão de pessoas, onde a comunicação tem papel preponderante (CAPRINO, 2008).

Cajazeira e Cardoso (2009, p.2) explicam o processo de inovação analogicamente ao de comunicação, no seguinte trecho:

[...] o processo de inovação nasce na geração de ideias (pesquisa), passando pela implementação (desenvolvimento) e alcançando resultados esperados de acordo com as demandas da organização e dos stakeholders do mesmo modo que o processo de comunicação clássico ocorre quando o emissor (ou codificador) estimula o receptor (ou decodificador) a assimilar uma determinada mensagem (ou sinal), através de um canal (ou meio).

E concluem que “[...] se comunicação e inovação existem para produzir resultados é esperado que esses dois processos precisem estar alinhados para gerar o valor esperado” (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2009, p. 2). Ressalta-se que:

Alcançar o estágio da institucionalização do processo de inovação permanente é fruto de um caminho longo e seguramente difícil. Inovar mexe com a inércia organizacional, mexe com status, com o poder, com as pessoas, seus cargos e estruturas da organização. Inovação incomoda muita gente, por isso é preciso entender como a comunicação atual influencia os mecanismos empresariais e viabilizam as inovações. (CAJAZEIRA E CARDOSO, 2009, p.5)

Kunsch (2003) explica que esse ambiente complexo exige uma intensa ação proativa no que se refere à comunicação, para informar, envolver, comunicar e levar informações de um lado para outro dessa cadeia de inovação, por meio de fluxos de comunicação. Diante destas circunstâncias, Duarte e Monteiro concordam ser necessária a criação de uma competência comunicativa que transforme todos os integrantes da organização em agentes autônomos de comunicação, explicando que:

Isso implica que as fontes saibam lidar com a imprensa, que o atendimento seja eficiente, que os funcionários tenham oportunidade de diálogo para expor suas ideias e trocar experiências, que, enfim, todas as áreas estejam aptas a assumir o protagonismo de bem comunicar com a finalidade de, à semelhança dos organismos vivos, capacitar a organização para se adaptar ao ambiente em que vive e tornar-se mais competitiva. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 346)

A consequência desse quadro interfere, dentre outras coisas, na promoção da cultura da inovação, na medida em que “da comunicação emergem as culturas em uma organização. A comunicação cria e recria realidades” (MARCHIORI, 2008, p.192). Por isso, parte-se da abordagem de que a comunicação organizacional é definida pela interação de pessoas nas e entre organizações e é entendida como um processo constitutivo da realidade organizacional (CALDAS, 2010).

Nessa mesma linha de pensamento, Deetz conclui:

A comunicação não pode ser reduzida a uma questão informacional em que os significados são considerados como já existentes, mas deve ser entendida como processo de criação de significado e produção social de percepções, identidades, estrutura social e respostas afetivas. (Deetz apud SHOCKLEY-ZALABAK, 2006, p. 52, tradução livre)

Considerando esta concepção e tendo a comunicação organizacional como “processo estruturante da realidade organizacional” (CAJAZEIRA E CARDOSO, 2009 p. 2) que se origina da interação humana, a comunicação pode assumir o papel de criação e disseminação da cultura de inovação em organizações. Afinal, para que a inovação floresça é necessário que a cultura e a estrutura organizacional sejam propícias à inovação, e isso inclui que os gestores, e funcionários em geral estejam alinhados aos mesmos objetivos.

Em suma, a competência comunicativa é a transformação da comunicação em competência essencial da organização (DUARTE E MONTEIRO, 2009). Com ela, uma organização é capaz de transformar todos os seus atores em agentes autônomos de comunicação. Isso implica em transformá-los em protagonistas dos processos de comunicação, capazes de lidar com os desafios e problemas diários impostos pela rotina comunicativa e organizacional, desenvolvendo formas criativas de resolvê-los e re-significando a realidade organizacional.

Adicionalmente, a obtenção da competência comunicativa implica em tomadas de decisões ajustadas à mudança de mentalidade interna que valorize a comunicação como fator chave de desempenho corporativo. Isso significa pensar a comunicação complexa de modo que a dinâmica sociocultural, tecnológica, midiática, dos processos simbólicos e constitutivos crie uma rede de significados e significantes que dê sentido aos arranjos organizacionais.

Tendo essas ideias em vista, cabe investigar se o segmento das MPEs está movendo esforços para a criação de competência comunicativa, e quais meios estão sendo utilizados para tal. A seguir se conhecerá um pouco sobre a Gestão do Conhecimento (GC), uma ferramenta que acredita-se estar ligada à criação de competência em comunicação organizacional, e consequentemente possuir potencial para a promoção da cultura de inovação.

4.4 Gestão do Conhecimento aliada à competência em comunicação

Segundo Cabestré e Belluzzo (2008), na atual “Sociedade de Informação” caracterizada pela velocidade de mudanças, a rapidez de acumulação e geração de conhecimento concretiza-se através do aproveitamento eficiente e eficaz do conhecimento existente e da sua difusão, junto a outros fatores. As autoras ainda observam que:

[...] há um reconhecimento mundial de que a inteligência representa um elemento cada vez mais importante em todas as áreas de atuação do ser humano. A capacidade de inovação não se situa mais como prioridade no potencial organizacional, mas sim no investimento constituído pelas competências. (CABESTRE E BELLUZZO, 2008, p.141).

Devido aos fenômenos citados acima, houve uma valorização ainda maior do papel do conhecimento nas organizações, e novas ferramentas passaram a ser utilizadas afim de garantir o aproveitamento e compartilhamento do mesmo.

No item 4.2, foi visto que a construção do conhecimento pressupõe a construção de competências, ao passo que o conceito de competência pressupõe “a capacidade de atuar mobilizando conhecimentos” (KUENZER, 2002 p.8). Visto que e a inovação depende do conhecimento (FELDMAN, 1994) e dada a importância da comunicação para o processo de geração de inovação, a gestão do conhecimento, junto à comunicação pode representar uma forte aliada à disseminação e consolidação da cultura de inovação em MPEs.

Isso porque, conforme aponta Valentim (2003, p.1), a GC consiste em um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, e conforme Batista (*apud* CABESTRE E BELUZZO, 2008), esse conjunto de práticas distintas e interligadas visam melhorar o desempenho organizacional. Logo, uma empresa capaz de gerir o conhecimento, segundo Ferreira (s/d) conseguirá ter a sustentabilidade voltada para uma cultura de inovação contínua.

A GC é fundamental para a geração da aprendizagem, capaz de realizar as mudanças estruturais e culturais necessárias para implantar processos significativos de melhoria contínua em MPEs e facilitar o processo de geração e implementação de inovações.

Uma MPE orientada para o conhecimento “possui informações e conhecimento que lhe conferem uma vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência e criatividade”. Ao aplicar os fundamentos da gestão do conhecimento para entender o ambiente, a organização se capacita para responder com mais celeridade e eficiência às mudanças internas ou externas e se adaptar as novas tendências com antecedência e agilidade, conferindo assim vantagem competitiva (TERRA, 2000; CHOO, 2006, p.17).

Valentim e Gelinski (2006, p. 120) associam a GC “[...] à capacitação para o conhecimento, ou seja, execução de uma série de métodos, técnicas e instrumentos que viabilizam de forma eficiente a geração e compartilhamento de conhecimento”, que exigem das empresas implantar uma comunicação sistêmica de forma que os conhecimentos gerados sejam elementos estratégicos e compartilhados. Neste caso, a comunicação organizacional pode potencializar ações voltadas à gestão do conhecimento que vão desde a definição do sistema informatizado adequado as necessidades e interesses da MPE e de todos os atores sociais envolvidos, inclusive a sociedade no que diz respeito à transparência, até a introdução de mecanismos à

formação da cultura organizacional e de competência em comunicação que atinjam os objetivos da organização.

A eficácia dessa gestão se traduz na capacidade da inovação. Criar novos conhecimentos significa recriar a organização e todos os envolvidos em um processo permanente de renovação organizacional e auto-renovação pessoal, para atingir um ideal que seja agregador e universalizante, por meio da “[...] compreensão compartilhada do que a organização defende, para onde está indo, em que tipo de mundo deseja viver e o mais importante, como fazer desse mundo uma realidade” (NONAKA, 2008, p. 41).

Desse modo, esse estudo teve seu foco em ultrapassar a visão mecanicista de comunicação que a coisifica “como mais um elemento instrumental à disposição do gestor em busca da performance organizacional” (CALDAS, 2010, p. 34-35). Mais do que uma simples ferramenta, a comunicação deve ser protagonista no *core business*⁵ da organização, com posição estratégica privilegiada, uma vez que pode fazer emergir significados compartilhados, gerando relacionamentos colaborativos em prol da inovação.

⁵ Parte principal de um determinado negócio e que deve ser trabalhado estrategicamente.

5 PESQUISA DE CAMPO

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.

Para tanto, é importante resgatar os objetivos propostos, quais sejam:

- Objetivo geral: Investigar a influência e a contribuição da comunicação na geração da inovação em micro e pequenas empresas.
- Objetivos específicos: a. Caracterizar o modelo de gestão adotado pelas MPEs; b. identificar os avanços e obstáculos para geração de inovação em MPEs; Identificar modelos de boas práticas voltadas para inovação em MPEs; c. entender o processo de comunicação nas MPEs, destacando sua importância e relevância para a gestão destas empresas; d. identificar as barreiras, os obstáculos e dificuldades que impedem as MPEs em gerar competência comunicativa; e. comparar os avanços e dificuldades referentes à comunicação organizacional nas MPEs.

5.1 Materiais, métodos e análise dos resultados

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa de campo. Pretendeu-se pesquisar micro e pequenas empresas (MPEs) de Bauru e estabelecer uma análise para retratar a influência e a contribuição da comunicação na geração da inovação nesse tipo de empresa.

Segundo Marconi; Lakatos (1999, p. 85):

A pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou a relação entre eles.

Além disso, a pesquisa de campo “trata-se da coleta de dados do ambiente natural, com o objetivo de observar, criticar a vida real, com base em teoria, para verificar como a teoria estudada se comporta na vida real. Confrontando a teoria na prática, permite responder ao problema e atingir os objetivos” (MICHEL, 2009, p. 42).

A pesquisa de campo foi desenvolvida de acordo com as fases típicas apontadas por Marconi e Lakatos (1999):

1º Realização de pesquisa bibliográfica. Esta primeira etapa, cujo resultado foi a construção do referencial teórico redigido anteriormente, foi importante, para “saber em que estado se encontra atualmente o problema, que trabalhos já foram realizados a respeito e quais são as opiniões reinantes sobre o assunto” (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 85). Para tanto, foram utilizadas fontes, tais como, livros, revistas, fontes de pesquisa em papel, fontes de pesquisa eletrônica, revistas eletrônicas, sites e artigos. Pretendeu-se embasar nos preceitos de comunicação organizacional; gestão da comunicação e do conhecimento; aprendizagem organizacional; inovação; cultura organizacional e, informações técnicas e diretrizes norteadoras sobre inovação contidas no Manual de Oslo (OCDE, 2005) e outras obras, e bases históricas conceituais sobre micro e pequenas empresas como estruturantes da fundamentação teórica.

2º Determinação das técnicas que serão empregadas na coleta de dados e na determinação da amostra. (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 85). Esta fase foi dividida em duas etapas: na **primeira** foi aplicada a observação e entrevista desestruturada nas MPES selecionadas como amostra, com o objetivo exploratório e para dar maior respaldo à preparação das outras técnicas de coleta de dados, e na **segunda** será aplicada técnica de questionário, com o objetivo de aprofundamento exploratório e de sondagem, junto aos membros das MPES selecionadas – proprietários, gerentes, funcionários. Na técnica de entrevista desestruturada o pesquisador é livre para elaborar sua entrevista, mediante objetivos pré-definidos.

A entrevista teve caráter exploratório e foi construída para oferecer um contato preliminar à amostra e estabelecer uma primeira impressão sobre o problema pesquisado, a fim de auxiliar na elaboração do questionário: etapa onde se colheu informação mais aprofundada. O questionário foi elaborado via ferramenta *online* “Google Docs” em quatro etapas: a primeira com perguntas relacionadas ao pesquisado; a segunda à empresa; a terceira à inovação e a quarta à comunicação; em um total de 34 perguntas.

Em geral, buscou-se destacar a percepção desses agentes organizacionais sobre a comunicação e inovação, cultura organizacional e práticas comunicativas.

Quanto à amostra, esta foi definida por meio de indicação de um Agente

Local de Inovação (ALI)⁶, do do Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresa (SEBRAE) e é caracterizada como não-probabilística. Foram contatadas 24 MPEs de Bauru - SP, de diferentes setores produtivos e dentre estas, 10 aceitaram participar da pesquisa e foram selecionadas como amostra.

As 10 empresas selecionadas pertencem a 5 segmentos diferentes (alimentação, vestuário, mobília, comunicação e construção). Todas elas foram visitadas presencialmente pela entrevistadora no período de junho a julho de 2015 e seus respectivos gestores submetidos à entrevista desestruturada gravada, mediante a assinatura de um termo de consentimento livre e esclarecido.

5.2 Desenvolvimento da pesquisa de campo

5.2.1 Primeira etapa – Entrevista desestruturada

Conforme foi comentado anteriormente, na técnica de entrevista desestruturada o pesquisador é livre para elaborar sua entrevista mediante objetivos pré-definidos, que para este estudo foram:

1. Reconhecer o processo de comunicação na empresa: sua importância, processos e canais;
2. Identificar a inovação na empresa e suas barreiras.

A seguir, os quadros mostram os principais dados obtidos na etapa, separados de acordo com os objetivos exploratórios citados anteriormente.

No quadro 2 são citadas as principais ferramentas de comunicação utilizadas pelas empresas, segundo seus proprietários; bem como os principais responsáveis pela comunicação nas mesmas e algumas observações adicionais:

⁶ Os Agentes Locais de Inovação (ALI) são bolsistas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) capacitados pelo Sebrae. Todos eles são graduados e possuem formação específica em inovação. Disponível em <
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Locais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>. Para saber mais sobre o Programa ALI acesse: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Locais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>.

Quadro 2 - Características da comunicação

Empresas	Segmento	Ferramentas	Responsáveis	Observações
1	Mobília	Anúncios em revistas e <i>Google</i> .	Proprietário e secretaria	Comunicação interna informal ou via e-mail
2	Mobília	<i>Facebook (inativo)</i> , e-mail e website ⁷	Não há uma pessoa responsável	Justificou-se a inatividade dos meios de comunicação com a falta de tempo dos gestores
3	Comunicação	<i>Software</i> de gestão da comunicação interna, <i>WhatsApp</i> , <i>Facebook</i> e demais mídias sociais.	Há um departamento de comunicação externa e o <i>software</i> , que abrange toda a empresa	A empresa trabalha também com o gerenciamento da comunicação de outras empresas
4	Comunicação	<i>Facebook</i> , <i>Skype</i> e e-mail.	Proprietários	A comunicação é aparentemente passiva: os clientes vão até a empresa
5	Vestuário	<i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> e e-mail marketing (externa)	Há um estagiário responsável pela comunicação externa	Mídias sociais foram ressaltadas como o melhor meio e mais barato
Empresas	Segmento	Ferramentas	Responsáveis	Observações
6	Vestuário	Mídias sociais diversas, como <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i> e eventualmente, outdoors	Proprietária	Comunicação interna informal
7	Alimentação	<i>Facebook</i> e e-mail	Proprietária	Empresa familiar, comunicação interna informal
8	Alimentação	<i>Facebook</i> .	Agência de comunicação	Comunicação interna informal, pessoal e via <i>WhatsApp</i>
9	Alimentação	<i>Facebook</i>	Designer <i>freelancer</i>	Comunicação interna informal
10	Construção	Não se comunicam com público externo, e sim o contrário. Comunicação	Proprietários, secretaria	Os clientes são quem procuram a empresa, através de indicações.

⁷ Conforme análise, todas as empresas 7 entre as 10 possuem websites e todas possuem números de telefone e e-mail. No entanto, poucas relatam o uso de tais ferramentas como principais meios de comunicação.

		interna pessoal e via <i>WhatsApp/e-mail</i> .		
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

Já o Quadro 3 mostra se as empresas têm a preocupação de inovar, e de que forma o fazem:

Quadro 3 - Inovação na empresa

Empresas	Segmento	Empresa inova?	De que forma	Observações
1	Mobília	Sim	Buscando inspirações no exterior	
2	Mobília	Sim	Desenvolvimento de novos produtos, sistemas alternativos de trabalho e maquinário	
3	Comunicação	Sim	Em todos os sentidos e setores, pois todos os clientes são distintos. Relatou-se haver na empresa uma forte cultura de inovação	Através do software de gestão da comunicação interna, avaliam processos, erros, acertos e mudam constantemente
4	Comunicação	Sim	Criando novos produtos para públicos distintos	
5	Vestuário	Sim	Criando novos estilos e modelos	Atuaram sem inovar no começo, mas devido a mudanças no mercado, os níveis de venda caíram
Empresas	Segmento	Empresa inova?	De que forma	Observações
6	Vestuário	Sim	Novas peças, estampas, modelos	Proprietária relatou que se não houvesse inovação, não haveriam clientes
7	Alimentação	Sim	Novos pratos no cardápio	Relataram que buscam inovar na comunicação, publicando matérias interessantes nas redes sociais.
8	Alimentação	Sim	Novos produtos para alavancar vendas em dias menos movimentados	
9	Alimentação	Sim	Tanto no ambiente quanto nos produtos, buscando inspirações no exterior	Proprietário afirma que inovar nem sempre é fazer algo novo, mas também trazer coisas já existentes que fizeram sucesso em outros lugares (do mundo)
10	Construção	Sim	Investindo em novos segmentos	

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, o quadro 3 a seguir apresenta as dificuldades em inovar – ou ausência destas – citadas pelos proprietários:

Quadro 4 - Dificuldades em inovar

Empresas	Segmento	Existem dificuldades?	Quais?	Observações
1	Mobília	Sim	Financeiras	Gestor relatou que gostaria de ter um departamento de inovação, mas não possui recursos.
2	Mobília	Sim	Financeiras e qualificação de mão de obra	
3	Comunicação	Sim	Resistência de clientes e funcionários a mudanças	
4	Comunicação	Sim	Financeiras	Elementos requeridos no segmento possuem preços elevados no Brasil
5	Vestuário	Sim	Adaptação de maquinário e aprender coisas novas	Relataram que por se tratar de proprietários jovens e “cabeça aberta”, as dificuldades são reduzidas
6	Vestuário	Não		Falta de criatividade foi apontada como fator, mas não foram relatadas dificuldades dentro da própria empresa.
7	Alimentação	Sim	Financeiras	Dificuldades financeiras impedem de inovar principalmente na comunicação com o público externo.
Empresas	Segmento	Existem	Quais?	Observações

		dificuldades?		
8	Alimentação	Sim	Falta de criatividade	
9	Alimentação	Não		
10	Construção	Não		

Fonte: Elaborado pela autora

5.2.1.1 Resultados obtidos

5.2.1.1.1 Ferramentas e processos de comunicação

No que se refere à comunicação, verificou-se que 7 entre as 10 empresas estudadas possuem páginas na rede social *Facebook*, sendo que 5 entre estas 7 utilizam-na como um dos principais meios de comunicação com o público externo, senão o principal. A rede social *Instagram* foi mencionada como ferramenta de comunicação somente pelos proprietários de empresas de vestuário e o aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp* foi apontado por 4 empresas como veículo de comunicação interna (entre os funcionários), exclusivamente. Outras redes sociais como *Twitter* e *Youtube*, assim como outros meios como outdoors e panfletos, foram mencionados somente uma vez, cada, por distintas empresas. *E-mails* foram mencionados por 8 dos 10 entrevistados, como ferramenta de contato tanto com públicos externos quanto externos.

Das 7 empresas que utilizam as mídias sociais, 4 delas possuem uma pessoa ou agência responsável por administrá-las (2 do segmento de alimentação, 1 de comunicação e 1 de vestuário). Nos demais casos, os responsáveis pelos veículos de comunicação em geral são os próprios proprietários e em um dos casos, uma secretaria. Embora pouco mencionados, verificou-se que todas as empresas estudadas possuem website e telefone de contato. A informalidade e o contato direto e pessoal é também característica aparente da comunicação interna nas empresas citadas.

Pôde-se observar que a maioria dos gestores ressalta a importância dos meios digitais de comunicação, especialmente as redes sociais, por serem ferramentas gratuitas que permitem atingir um grande número de clientes e

potenciais com um baixo investimento ou até mesmo nulo. Deste modo aparentaram empenham-se em administrá-las e mantê-las ativas, de modo a atingir o maior número possível de pessoas. Em contraponto, quatro empresas demonstraram uma atitude passiva no que se refere à comunicação com o público externo, no sentido de que aparentemente são procurados por seus públicos, e não o contrário. Pouco tempo e dinheiro disponíveis para investimento – fator característicos de empresas do porte estudado – foram apontados como fatores que dificultam maiores investimentos em comunicação (tanto em meios, quanto em recursos humanos).

5.2.1.1.2 Inovação e seus obstáculos

Todos os gestores entrevistados demonstraram, em maior ou menor grau, considerar importante inovar em suas empresas; tendo sido reconhecido por boa parte deles que o mercado e os consumidores atuais exigem das empresas a inovação contínua para que não entrem em desvantagem. As dificuldades de inovar mais relevantes apontadas pelos entrevistados foram:

- Falta de capital financeiro disponível para o investimento em novos produtos, ideias ou na contratação pessoas que possam trabalhar com inovação;
- Resistência dos funcionários e clientes à mudanças;
- Falta de criatividade e
- Conveniência de “não mudar”.

Os resultados obtidos dialogam com a bibliografia estudada anteriormente e reforçam que um dos mais citados obstáculos à inovação em MPEs é a falta de recursos financeiros, o que amiúde faz com que os proprietários priorizem outros gastos e investimentos, que não a geração de inovação.

Dois dos entrevistados alegaram se inspirar em empresas e produtos estrangeiros, trazendo frequentemente à suas empresas esse tipo de influência, de viagens realizadas ao exterior. Esse fator, apesar de poder ser considerado um facilitador à geração de inovação não pode ser considerado regra.

Entre as 10 empresas, somente 3 delas – pertencentes aos segmentos: alimentício, vestuário e construção – não relataram grandes dificuldades em inovar,

pois demonstraram facilidade em encontrar novas ideias e lidar com os desafios atuais do mercado.

Apesar de todos os proprietários entrevistados relatarem que buscam inovar em suas empresas e exemplificarem com ações pontuais, somente um proprietário da empresa 3 (cujo segmento é a comunicação) demonstrou entendimento no que diz respeito à inovação como cultura organizacional. Não se pretende concluir antecipadamente, através da observação anterior, que o segmento da empresa citada está diretamente relacionado ao fato de que a mesma, segundo análise das entrevistas realizadas, aparenta ser a única a possuir uma cultura de inovação aparentemente sólida e enraizada; mas cabe considerar tal hipótese e estudá-la nas etapas seguintes.

Considerações gerais: Convém ponderar que a aplicação da pesquisa atingiu seus objetivos exploratórios e seus resultados preliminares apoiaram a etapa seguinte, em que foi aplicado outro tipo de coleta de dados para aprofundamento do estudo e exigência do projeto de iniciação científica desenvolvido pela autora e sua orientadora.

Mas, vale ressaltar, alguns pontos sobre o resultado dessa pesquisa preliminar:

- O primeiro ponto a ressaltar é que ao serem indagados sobre a comunicação, os entrevistados demonstraram uma visão que a reduz, prioritariamente à comunicação externa. Essa é uma visão bastante comum no meio empresarial e que deve ir se desfazendo com as novas e flutuantes exigências dos consumidores ou melhor, dos prosumidores⁸ contemporâneos. Isso porque a contemporaneidade irá refletir em maior necessidade de participação, colaboração e co-criação por parte das empresas. As consequências de um novo modelo de sociedade da ubiquidade, aquela em que a comunicação é para todos, em qualquer momento e em qualquer lugar em que o receptor passa a ser também produtor de conteúdo, reverbera em novas posturas que deverão ser adotadas pelas empresas. Dessa forma,

⁸ Prosumidores ou Prosumer ou ainda Consumidor 2.0: “La web 2.0 ha propiciado la transformación de los consumidores pasivos en activos prosumidores que han impulsado importantes transformaciones en el mercado al apostar por el recurso de la conversación, comprendiendo a Internet como efectivo multiplicador del capital intelectual”. (ISLAS-CARMONA, 2008, p. 31)

caberá a cada uma buscar formas de inovar, em criar ambientes que estimulem seus agentes a tornarem-se inovativos. Defendemos aqui que a comunicação, nesta perspectiva é sem dúvida a competência essencial desta mudança. Portanto, desenvolver competência em comunicação junto a seus agentes organizacionais, torna-se uma exigência para adequação à sociedade contemporânea.

- O segundo ponto a se ressaltar está na visão de inovação demonstrada pelos entrevistados. Este se restringe a grandes investimentos; uma visão equivocada sobre as possibilidades de inovação e seu próprio conceito. Conforme afirmava Schumpeter (1982), a inovação trata-se do desenvolvimento de ideias que possam se tornar produtos, processos ou serviços, e com esta visão, podemos pensar em inovação como um modelo de gestão que estimule a criatividade em todos os processos, produtos e atividades empresariais; e que a inovação pode estar impregnada no cotidiano organizacional como forma, inclusive, de se resolver problemas diários com mais criatividade. Enfim, podemos pensar a inovação como uma cultura que está incorporada no *modus operandi* da organização, promovendo mudanças do modelo mental de empresa. À medida em que a “cultura afeta inovação porque molda os padrões de lidar com a novidade, iniciativas individuais e ações coletivas e entendimentos e comportamentos em termos de riscos assim como de oportunidades” (KAASA; VADI, 2010, p. 584).

Logo concordamos com Porém; Cabral e Guaraldo (2005), ao afirmarem que

[...] uma organização inovadora depende da forma como os agentes organizacionais – funcionários, gerentes, corpo diretivo etc. – assimilam e incorporam a cultura de inovação; da sua valorização e de o quanto eles estão dispostos a fazer em prol da difusão e disseminação da inovação por meio de processos comunicativos que sejam capazes de legitimá-la.

Dessa forma, consideramos que a competência em comunicação pode ser um indutora da cultura de inovação ao facilitar processos de mudança na

organização e de criar interfaces entre e com os agentes organizacionais para novos modelos mentais mais inovativos.

5.2.2 Segunda Etapa – Questionário

Frente aos resultados preliminares obtidos na etapa anterior, pôde-se definir, a partir do mês de julho as questões mais relevantes para a segunda etapa, para a qual definiu-se como técnica de coleta de dados a aplicação de questionário junto a membros das MPEs selecionadas. Portanto, os meses de julho, agosto e setembro foram dedicados ao desenvolvimento da segunda etapa, triangulação dos dados e análises dos resultados. Conforme comentado no projeto de pesquisa, esta segunda etapa teve como objetivo um maior aprofundamento exploratório, através do recolhimento de informações sobre esse grupo representativo, relativas aos obstáculos para inovação; práticas comunicacionais entre as MPEs e esses agentes, bem como suas percepções sobre comunicação e inovação. Em suma, objetivou-se traçar um panorama acerca da cultura organizacional destas organizações e detectar em que estágio se encontram em termos de desenvolvimento de competência em comunicação e geração de inovação.

A elaboração do questionário se deu através da ferramenta online “*Google Docs*”, pois acreditou-se ser a mais viável atualmente tanto para a pesquisadora – uma vez que os resultados são computados e calculados automaticamente pela própria ferramenta – quanto para pesquisados; já que estes puderam acessar o questionário a qualquer momento ou lugar com rapidez, sem a necessidade de agendamento de aplicação presencial com a pesquisadora e/ou interrupção das atividades durante a jornada de trabalho. O questionário foi elaborado em quatro etapas: a primeira com perguntas relacionadas ao pesquisado; a segunda à empresa; a terceira à inovação e a quarta à comunicação. Foram enviadas solicitações de participação na pesquisa via e-mail, contendo o link do questionário. No total, foram 15 respostas obtidas. A seguir constam os resultados da etapa, segundo análises do formulário de respostas e dos gráficos elaborados pela ferramenta Google Docs⁹:

⁹ Todos os gráficos estão disponíveis no seguinte endereço online: <https://docs.google.com/forms/d/1xrJUlj9chRBfnT-f-fJDlogjllwpffkAlbJJBd6vz8/viewanalytics>

a) Sobre os pesquisados: Composta de três perguntas sobre idade, função na empresa e escolaridade, a seção visou captar o perfil dos proprietários e pesquisados em geral. A maioria deles possui entre 21 e 30 anos, sendo que a idade dos proprietários varia principalmente entre 21 e 40 anos, exceto em dois casos em que os pesquisados possuem mais de 50 anos. Das 15 pessoas, 7 são proprietários ou sócios, 5 são funcionários, 2 são chefes ou responsáveis por departamentos e 1 é estagiário. Sobre a escolaridade dos participantes, 7 possuem ensino superior completo (entre esses, 4 proprietários, um chefe e 2 funcionários), 2 possuem ensino fundamental e médio completos, 3 possuem ensino superior incompleto e um deles realizou pós-graduação.

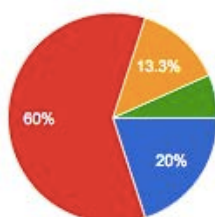
Considerações principais: Os pesquisados da amostra possuem um perfil relativamente jovem e, em geral, bons níveis de escolaridade. Estes dados, segundo estudos do SEBRAE – SP (2009), indicam uma tendência à crescente participação dos jovens frente a MPES; já que nos últimos anos muitos passaram a valorizar o empreendedorismo como opção ao trabalho em grandes empresas. Além disso, o estudo mostrou também que o estudo e aperfeiçoamento através de cursos de graduação, pós-graduação entre outros, tem sido bastante procurado por micro e pequenos empreendedores.

b) Sobre as organizações: As perguntas dessa seção visam colher informações gerais sobre o porte e características das empresas pesquisadas, suas estruturas e modelos de gestão. Dos participantes, 4 deles pertencem a organizações do setor industrial, 4 ao setor do comércio e 7 de serviços, sendo que 80% desses trabalha em organizações de até 10 funcionários, enquanto os demais 20% representam organizações com um número de funcionários entre 16 e 20. Sobre um possível caráter familiar das empresas, as respostas foram divididas: 46,7% dos participantes acreditam que a empresa em que trabalham se caracteriza como familiar, enquanto 53,3% afirmam que não. Para investigar quais departamentos são prioritários nessas empresas, pediu-se no questionário que os participantes listassem quais departamentos existem e são bem definidos onde trabalham. O departamento Administrativo aparece em primeiro lugar, citado por 93,3% deles, seguido dos departamentos: Comercial (60%), Marketing (53,3%), Produção (53,3%), Atendimento ao Cliente (46,6%) e, por último, Comunicação (20%).

A respeito da estrutura de poder nas organizações, os gráficos 1 e 2 a seguir indicam modelos de gestão mais centralizados e estruturas hierárquicas definidas:

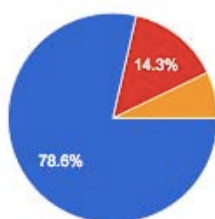
Gráficos 1 e 2: Níveis hierárquicos e modelos de gestão adotados:

A empresa possui níveis hierárquicos bem definidos:



Concordo totalmente	3	20%
Concordo	9	60%
Nem concordo e nem discordo	2	13.3%
Discordo	1	6.7%
Discordo totalmente	0	0%

Sobre o modelo de gestão adotado pela empresa, você afirma que ele é:



Centralizado	11	78.6%
Pouco centralizado	2	14.3%
Descentralizado	1	7.1%
Other	0	0%

Fonte: Google Docs

Além disso, 10 dos participantes indicam que as decisões da empresa são tomadas por donos e chefia, 3 afirmam que são discutidas entre departamentos e pessoas específicas, enquanto 2 deles (pertencentes ao grupo dos proprietários) afirmam que as discussões são amplamente discutidas por todos. Apesar dos dados anteriores indicarem aparente distanciamento entre donos e funcionários, grande parte dos pesquisados (11 entre os 15) indicam que há relações pessoais estreitas dos proprietários com seus funcionários, clientes e fornecedores.

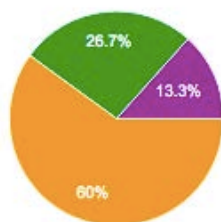
Considerações principais: A centralização do poder decisório evidenciada na pesquisa faz parte da realidade das MPEs, como mostram os estudos do IBGE (2003), Montañó (1999), entre outros autores. Apesar das relações próximas entre funcionários e gestores – decorrente também do espaço físico reduzido nas empresas e baixo número de funcionários – as decisões importantes são, na maioria das vezes, tomadas pelos donos e chefia e posteriormente comunicadas aos demais. As decisões tomadas se referem aos mais diversos setores: administrativo,

marketing, produtos, relação com clientes, entre outras. Acredita-se que devido a isso, parte pesquisados relataram dificuldades em assinalar os departamentos existentes nas empresas – uma vez que funcionários exercem múltiplas funções e donos decidem e atuam em quase todos os que seriam “setores”.

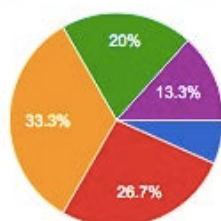
Os departamentos mais assinalados pelos participantes como definidos foram: Administrativo, Comercial, Marketing e Produção, sendo que Comunicação foi o menos assinalado, por apenas 3 dos 15 participantes. Esse fato remete aos resultados da primeira etapa da pesquisa de campo, onde foi visto que na maioria das vezes a comunicação está estritamente relacionada ao âmbito externo, ou seja, ao conceito de vendas ou contato com clientes e fornecedores, deste modo sempre inserida em outros departamentos e executada por pessoas nem sempre habilitadas – não raramente pelos próprios donos. Este fato foi mostrado na primeira etapa da pesquisa de campo e também em estudos, como do IBGE (2003) e SEBRAE –SP (2013), que mostram que a presença de mão de obra não-qualificada e baixo investimento em qualificação de funcionários é uma característica presente nas MPes em geral.

c) Sobre a inovação: Essa seção objetivou identificar em que patamar encontram-se as organizações pesquisadas no quesito inovação. Sobre a existência de capacitação dos funcionários para a inovação, as respostas giraram em torno de “às vezes” e “raramente” ou “nunca”, enquanto que sobre a existência de estímulos à geração de novas ideias, as respostas foram mais divididas, conforme mostra o gráfico 3:

Gráfico 3: Capacitação para inovação e estímulos à geração de novas ideias

Há capacitação de funcionários?

Sempre	0	0%
Frequentemente	0	0%
Às vezes	9	60%
Raramente	4	26.7%
Nunca	2	13.3%

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

Sempre	1	6.7%
Frequentemente	4	26.7%
Às vezes	5	33.3%
Raramente	3	20%
Nunca	2	13.3%

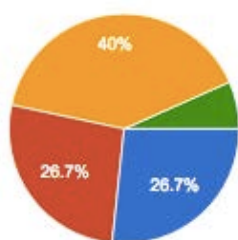
Fonte: Google Docs

Todos os participantes reconhecem que “a inovação é importante para o crescimento da empresa”: 20% dizem concordar com essa sentença e 80% afirmam concordar totalmente. Ao mesmo tempo, 46,7% deles considera a empresa em que trabalha inovadora, 13,3% não considera e 40% afirmam que “talvez” seja.

Algo que já se comentou anteriormente na pesquisa bibliográfica e pôde ser confirmado, é que nas empresas de micro e pequeno porte, “os donos/proprietários são constantemente absorvidos pelas tarefas rotineiras e cotidianas, sobrando pouco tempo para inovar”: no questionário, 73,3% dos participantes assinalaram que concordam com essa afirmativa, sendo que somente um discorda e os 20% restantes nem concordam nem discordam.

Foi também perguntado se os funcionários aceitam os processos de mudança como necessários para a empresa: 60% concordam, 26,7% afirmam que não concordam nem discordam e 13,3% discordam. Sobre uma possível cultura autoritária que não estimula os funcionários para mudanças e inovações, 66,7% dos pesquisados discordam da existência da mesma onde trabalham; 26,7% nem concordam nem discordam e apenas 1 participante afirma que ela existe. Ainda sobre a cultura organizacional, percebeu-se que a maior parte dos pesquisados indicam que onde trabalham há o compartilhamento de um sentimento de que a inovação é essencial na empresa, conforme pode ser visto no gráfico 4:

Gráfico 4: Na empresa existe uma cultura autoritária que não estimula os funcionários para mudanças e inovações?



Sempre	4	26.7%
Frequentemente	4	26.7%
Às vezes	6	40%
Raramente	1	6.7%
Nunca	0	0%

Fonte: Google Docs.

Os principais obstáculos à inovação, assinalados pelos participantes da pesquisa podem ser vistos na Tabela 4, a seguir:

Tabela 4: Obstáculos à inovação em MPes

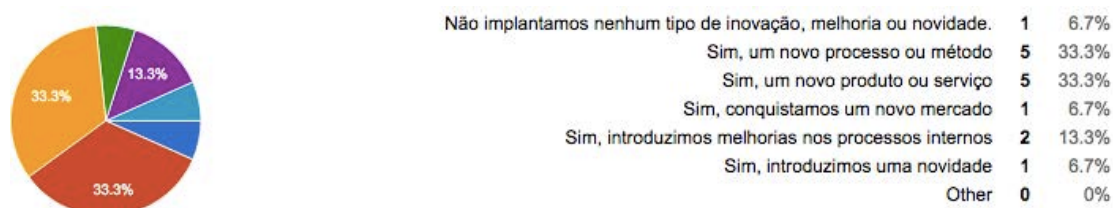
Obstáculo	Número de participantes	Porcentagem
Riscos percebidos como excessivos	2	13,3%
Custo muito elevado	5	33,3%
Carência de financiamento interno e externo	9	60%
Potencial inovador insuficiente	2	13,3%
Carência de pessoal qualificado	4	26,7%
Funcionários para as atividades de inovação	2	13,3%
Carência de infraestrutura	3	20%
Fatores relativos à falta de conhecimento	5	33,3%
Demanda incerta de produtos e serviços;	5	33,3%
Legislação	1	6,7%
Cultura da empresa e história da empres	2	13,3%

Poder decisório da empresa	1	6,7%
Problemas de comunicação	4	26,7%
Outro(s) - Crise economica, mercado inconstante	1	6,7%

Fonte: Elaborado pela autora

Questionou-se sobre a implantação de inovações nos últimos doze meses nas empresas estudadas e somente um participante relatou que não houve nenhuma. Inovações de processo/método e produto/serviço foram as mais assinaladas, como mostra o gráfico 5:

Gráfico 5: Nos últimos doze meses, a empresa teve algum tipo de inovação, melhoria ou introdução de uma novidade?



Fonte: Google Docs

Os fatores que mais estimularam essas mudanças, segundo os pesquisados, foram: iniciativa dos próprios donos (66,7%); seguido de demandas e sugestões de clientes (13,3%); pressão da concorrência (13,3%) e sugestões de funcionários (6,7%).

Por fim, buscou-se saber quais os principais meios pelos utilizados pelas empresas pesquisadas para manterem-se informadas sobre inovações. A internet apareceu em primeiro lugar, assinalada por 66,6% dos participantes; seguida de revistas, jornais e publicações em geral (33,3%); eventos como feiras e exposições (20%); clientes (13,3%) e fornecedores (13,3%).

Considerações principais: Reforçando o tópico anterior, os resultados aqui também indicam baixa capacitação dos funcionários também para a inovação e proprietários atarefados que relatam falta de tempo para inovar. Ao mesmo tempo, é reforçada a ideia de que a inovação ainda é vista como algo que necessita de grandes esforços e investimentos, já que 93,3% dos pesquisados assinalaram que

consideram fatores financeiros (carência de financiamento e custo elevado) uns dos principais obstáculos à inovação. “Demanda incerta de produtos” e “Falta de conhecimento” foram também barreiras mais citadas, o que reforça que ainda é necessário mais conhecimento sobre o tema, nessas organizações. Um ponto positivo é que 93,3% dos participantes afirma que pelo menos uma inovação foi implantada nos últimos 12 meses na empresa.

O indício de baixo estímulo aos funcionários para geração de ideias também pode sugerir um desconhecimento dos donos acerca da importância disso para a geração de inovação. Entende-se que o pouco estímulo à geração de ideias está ligado à centralização do poder decisório – mas em contraponto, a maioria dos pesquisados *não* afirma haver nas empresas uma cultura autoritária que não estimula a mudanças.

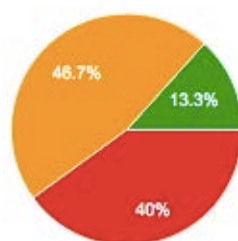
Considerando que a grande maioria dos pesquisados indica que as últimas inovações na empresa foram implantadas por iniciativa dos próprios donos, surge então uma possível necessidade de maior inclusão dos funcionários nos processos de mudança e inovação. Todos os pesquisados acreditam que a inovação é importante para o crescimento da empresa mas somente 46,7% consideram-na de fato inovadora. Ou seja, dada essa consciência sobre a importância da inovação, novas ideias podem emergir a todo momento de todos os setores da organização, mas não possuem efeito se não podem chegar até os tomadores de decisão.

d) Sobre a comunicação: Essa sessão visa reforçar o estudo realizado na etapa 1 e fornecer mais dados sobre como proprietários e subordinados enxergam a comunicação em suas empresas; bem como sua importância, processos e a relação com a geração de inovação.

Logo na primeira pergunta, “como você vê a comunicação da empresa”, quase metade dos participantes (46,7%) a considera regular, 20% consideram ruim enquanto 27,6% acreditam que a comunicação é boa e somente 6,7% (o equivalente a um participante) assinalou a opção “ótima”. Em uma pergunta sobre a comunicação interna da empresa, mais pessoas assinalaram como boa, como pode ser visto no gráfico 6:

Gráfico 6: Comunicação interna nas MPes

Para você a comunicação interna na empresa é:



Ótima	0	0%
Boa	6	40%
Regular	7	46,7%
Ruim	2	13,3%
Péssima	0	0%

Fonte: Google Docs

Apesar disso, 93,3% dos participantes concorda que a comunicação é considerada um fator chave para o bom desempenho da empresa, enquanto um participante (6,7%) discorda.

Dos 15 pesquisados, 12 afirmam que há comunicação entre todos os funcionários enquanto os demais afirmam não haver. Em uma das perguntas, questionou-se se “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”, e a maioria dos participantes assinalou as alternativas “discordo”(33,3%) ou “nem concordo nem discordo” (33,3%); enquanto somente 1 participante assinalou a opção “concordo totalmente” e os demais 26,7% assinalaram “concordo”.

Além disso, através de uma das questões, reforçou-se que a comunicação informal é predominante, tendo sido assinalada pela maioria (66,7% ou 10 participantes), enquanto 4 declararam ser formal na maioria das vezes; e somente um declarou ser formal todo o tempo.

Na tabela 5 a seguir, constam os principais meios de comunicação assinalados pelos pesquisados como principais nas empresas onde atuam, complementando o que já foi comentado na etapa 1:

Tabela 5: Principais meios de comunicação das MPes

Meios de comunicação	Número de participantes	Porcentagem
Telefone	11	73,3%
E-mail	13	93,3%
Site	10	66,7%
Redes sociais	10	66,7%
Intranet	2	13%
Jornal ou revista	3	20%
Rádio ou televisão	0	0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Perguntou-se também, se todas as informações e decisões estratégicas da empresa são comunicadas aos funcionários, e obteve-se o seguinte resultado: Apenas 1 participante assinalou que sim, “sempre”, enquanto 10 participantes assinalaram “às vezes” e os outros 3, “raramente”. Sobre o uso da gestão do conhecimento, as respostas foram diversas:

Gráfico 7: A empresa faz uso da Gestão do Conhecimento?



Sempre	1	6.7%
Frequentemente	2	13.3%
Às vezes	6	40%
Raramente	3	20%
Nunca	1	6.7%
Não sei do que se trata	2	13.3%

Fonte: Google Docs

Por fim, as duas últimas perguntas relacionaram a importância da comunicação com a geração de inovação. Na primeira delas, 86,7% dos participantes assinalaram que concordam com a sentença: “para gerar inovação, a comunicação é considerada um fator chave”, enquanto somente 13,3% assinalaram “nem concordo nem discordo”. Na última pergunta, que questiona se “a empresa tem clareza do papel da comunicação para melhoria de seus processos e na inovação?”, 40% dos pesquisados assinalou “Sim” e outros 40% que “sim, mas não completamente”; enquanto 20% opinaram que “não”.

Considerações principais: Sobre os principais meios de comunicação utilizados, a tabela mostrou que os meios “tradicionais” (telefone e e-mail) foram os mais citados, seguidos de sites e redes sociais; diferente da primeira etapa onde as redes sociais foram lembradas com mais destaque. O que se pode inferir é que os meios tradicionais ainda não puderam ser completamente substituídos pelas redes sociais, mas estas últimas vem ganhando força em MPEs especialmente como ferramenta de Marketing e comunicação externa; não substituindo o uso de telefone e e-mail para a comunicação interna e contato direto de consumidor com as empresas.

A maior parte dos pesquisados indica que a comunicação nas empresas é ruim ou regular, porém, no sentido mais restrito – em questão relacionada à comunicação interna – o resultado foi ligeiramente melhor. Em contraponto, uma das questões também mostra que as decisões estratégicas dos donos nem sempre são comunicadas aos funcionários ao mesmo tempo em que mais da metade dos pesquisados afirma que as empresas em que atuam utiliza a Gestão do Conhecimento “sempre”(6,7%), frequentemente (13,3%) ou “às vezes” (40%).

Apesar de os resultados serem divergentes, mas em geral apontarem para uma comunicação pouco desenvolvida, quase todos os participantes consideram comunicação um fator chave para o bom desempenho da empresa e também para a geração de inovação, o que pode indicar algo similar ao que foi citado sobre a inovação; onde se reconhece a importância mas não se aplica efetivamente à prática. No caso da inovação, há a consciência de que a comunicação é importante para a geração da mesma, mas ainda não se aparenta possuir a competência necessária para tornar o processo real, o que é ressaltado na última questão, onde boa parte dos pesquisados admitiu que as empresas não tem completa clareza do papel da comunicação para a melhoria dos seus processos de inovação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entender melhor as necessidades das MPEs é fundamental para que se possa refletir sobre soluções que contemplem esse segmento carente do mercado, e esta é uma das razões de ser deste estudo. Relembremos, portanto, o objetivo geral proposto no projeto de pesquisa – o de verificar a influência e contribuição da comunicação para a promoção da inovação em micro e pequenas empresas – para que possamos prosseguir com as considerações e conclusões mais relevantes da pesquisa, as quais serão comentadas com base nos estudos realizados ao longo de todas as etapas (relativamente aos objetivos específicos também descritos no projeto inicial). Junto a estas observações, buscou-se agregar ideias que podem representar soluções aos desafios enfrentados pelas MPEs ou mesmo novos problemas de pesquisa para estudos posteriores:

- **Modelos de gestão:** Conforme foi proposto nos objetivos específicos, pretendeu-se caracterizar o modelo de gestão presente nas MPEs – o que foi feito através das pesquisas bibliográfica e de campo. Destaca-se a presença de hierarquias bem definidas, poder decisório centralizado – ao mesmo tempo, relações pessoais próximas entre funcionários e empregados – setores pouco definidos (na maioria dos casos, ausência de setor de comunicação) e em sua boa parte se caracterizam como empresas familiares.
- **Avanços e obstáculos:** Ficou evidente que os proprietários, gestores e funcionários entendem o valor da inovação e da boa comunicação para seus negócios, visto que todos relatam que buscam inovar e boa parte considera a comunicação importante para o crescimento da empresa e para a geração de inovação. Essa conscientização é importante, e representa o primeiro passo para a transformação. Entretanto, o baixo conhecimento sobre o real significado de inovar, ligado a concepções equivocadas sobre o tema que permeiam o imaginário coletivo do segmento podem dificultar a prática efetiva da inovação. Os indícios de visão limitada em relação à comunicação interna e externa, junto à baixa capacitação de membros e estímulo reduzido à geração de ideias dificultam a inovação, pois esta, como já foi comentado,

provém de novas ideias e trocas de conhecimentos. Seria interessante que os gestores capacitassem a si e aos demais membros para a comunicação e a Gestão do Conhecimento, para captar melhor necessidades internas e externas, convertê-las em oportunidades de melhoria e transformar conhecimentos e informações em inovações que possam atender necessidades e melhorar a qualidade do trabalho da organização e até mesmo da vida dos funcionários e dos clientes.

- **Entendendo o processo de comunicação e dificuldades na geração de competência comunicativa:** Como já foi comentado, os resultados indicam uma comunicação reduzida ao âmbito externo, vista como ferramenta de *marketing*, divulgação e obtenção de resultados. Tal fenômeno foi estudado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE em conjunto com Instituto ABERJE de Pesquisa - DATABERJE (ABERJE *apud* MARCHIORI, 2010), em pesquisa cujos resultados

[...] apontam para o tratamento da comunicação como um produto ou produtos, nos quais as pessoas veem a comunicação sob a forma de publicações e mídia eletrônica. A visão da comunicação parece estar centrada na postura mecanicista. Olha-se para a comunicação como processo de transmissão, diferentemente de olhar para a comunicação como um processo de criação de conhecimento, como estimuladora de diálogo, como uma comunicação que ajuda a construir a realidade organizacional (MARCHIORI, 2010 p.151).

Tendo em vista que a comunicação auxilia na construção da realidade organizacional, fica evidente o seu importante papel como competência, para a construção da cultura de inovação. Entretanto, conforme mostram os resultados, a maioria dos membros pesquisados não tem clareza sobre essa relação.

Criar competência comunicativa em MPEs significaria capacitar e esclarecer todos os membros com relação ao real sentido da comunicação, oportunizar o diálogo entre todos os membros, propiciando que todos tenham o espaço para a troca de ideias e recebimento de conhecimentos; e nesse sentido, a Gestão do Conhecimento teria papel preponderante.

- **Modelos de boas práticas em inovação:** Observou-se que boa parte das organizações estudadas se valem da comunicação externa para decidir novos produtos a serem produzidos e comercializados. Alguns exemplos são os proprietários de empresas de vestuário que captam novas tendências através da internet para produzir peças novas que agradem a seus clientes e um proprietário do ramo alimentício que declarou criar novas bebidas para seu estabelecimento com base em cardápios internacionais que pesquisa na internet. Em suma, a maioria dos estabelecimentos demonstra se inspirar em fontes externas à organização para a renovação de seus produtos e serviços, o que, embora produza resultados, traz também a percepção de que o conceito de inovar eventualmente pode estar sendo confundido com o de simplesmente atualizar-se para não entrar em desvantagem em relação à concorrência. O que está sendo chamado de inovação pode ser, em alguns casos, simplesmente a implantação de produtos e/ou serviços que já estão sendo consumidos e bem aceitos pelo público em outros estabelecimentos – após indícios de diminuição de vendas – puramente como fator de sobrevivência e não de uma busca por novas ideias e melhoria contínua.

Com essa observação, objetiva-se ressaltar alguns pontos. O primeiro é que tal fenômeno pode corresponder a uma consequência negativa do baixo estímulo à geração de ideias, da falta de capacitação e da ausência da cultura de inovação nas empresas pesquisadas. O segundo ponto é que o conceito de inovação também precisa ser esclarecido, no sentido de que este não se restringe à somente a produtos e serviços, mas também aos mais diversos âmbitos como: atendimento, apresentação e entrega do produto/serviço, ambiente de trabalho e/ou de compras, formas de pagamento, canais de comunicação com o cliente, etc.

É necessário que a informação sobre a inovação e sobre a criação de competência comunicativa chegue até as MPEs; que haja interesse dos proprietários e gestores em aprender sobre os assuntos e que essa informação seja dada pelo meio mais acessível a esse público – a internet, conforme mostra a pesquisa. Espera-se que cada vez mais possam ser criados e disseminados ferramentas e conhecimentos que possam mudar essa realidade organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A. F. CÂNDIDO, G. A. **Aglomerados Industriais de Pequenas e Médias Empresas como Mecanismo para Promoção de Desenvolvimento Regional**. Revista Eletrônica de Administração. UFRGS. Edição 18, n.6, vol. 6, 2000.
- ABRUNHOSA, Ana; MARQUES, Alfredo. **Do Modelo Linear de Inovação a Abordagem Sistêmica: Aspectos teóricos e de política econômica**. Discussion Paper, numero 33. CEUNEUROP, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Julho/2005.
- AHMED, P. K. **Culture and climate for innovation**. European Journal of Innovation Management, v. 1, n. 1, p. 30-43, 1998.
- AMORIM, E. Gestão da inovação e novas tecnologias. **Gestão da Produtividade e Qualidade**. ESTG.Volume 14, 2005. Disponível em: <<http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/974/1/manual%2014%20-%20Gest%C3%A3o%20da%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20e%20Novas%20Tecnologias.pdf>>. Acesso em 27 de janeiro de 2014.
- BERGER FILHO, R. L. **Currículo por competências**, s/d. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/semtec/ensmed/FTP/currcompet.doc>>. Acesso em 15 de abril de 2015.
- BERGER FILHO, Ruy. Educação profissional no Brasil: novos rumos. **Revista Ibero-americana de Educação**, N. 20, maio/ago. 1999. Disponível em: <<http://www.rieoei.org/rie20a03.htm>>. Acesso em 15 de abril de 2015.
- Brandão, H. P. "Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas." **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional** 6, no. 3 (2010).
- CABESTRÉ, S.A. ; BELLUZZO, R. C. B. . Desenvolvimento e inovação no cotidiano do profissional de relações públicas. **Anuário Unesco Metodista de Comunicação Regional**, v. 12, p. 141-158, 2008.
- CABRAL, Paulo Renato. Pensamento, ação e inovação. **Conhecimento & Inovação**, Campinas, v. 6, n. 1, 2010 . Available from <http://inovacao.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-43952010000100012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20 de Março de 2015.
- CALDAS, M.P. O nexos comunicação-organização: um prelúdio às múltiplas avenidas de cooperação e de mútuo aprendizado entre comunicação organizacional e estudos organizacionais. In: MACHIORI, M. (org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p.29-46.
- CAPRINO, M. P. **Comunicação e inovação: Reflexões Contemporâneas**. Coleção Comunicação. São Paulo: Paulus, 2008.
- CAJAZEIRA, J.M.R; CARDOSO, C. **Comunicação e Inovação: Correlações e**

dependências. ABRAPCORP, 2009. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Cajazeira.pdf>. Acesso em 27 de maio de 2014.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

CRUZ, Carlos H. de Brito. A universidade, a empresa e a pesquisa que o país precisa. In: **SEMINÁRIO BRASIL EM DESENVOLVIMENTO**, 2003, Rio de Janeiro. [Anais...] Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2004.

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

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Thomsom, 2001.

_____. **Inovação e espírito empreendedor** : prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thonsom, 2003 (Tradução: Carlos J. Malferrari).

DUARTE, J; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In. KUNSCH, M.M.K. (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009. P.333-359.

DUARTE, T. **A possibilidade da investigação a 3:** reflexões sobre triangulação (metodológica). CIES e-Working Papers. N.º 60/2009. Disponível em http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003.pdf. Acesso em 25 de janeiro de 2014.

FELDMAN, M. **The geography of innovation.** Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 1994.

FERREIRA, W. M. Gestão do Conhecimento como Parte do Processo de Inovação. In: INSTITUTO UNIEMEP. **Educação para inovação.** Pg. 153-170. Disponível em <<http://www.uniemp.org.br/livros/educacao-para-inovacao/nota-Educacao-LIVRO-Completo.pdf#page=155>>. Acesso em 15 de abril de 2015.

GARCIA, F.P. Os pequenos negócios e o empreendedorismo inovador no século 21. IN: SANTOS, C.A. (coord.). **Pequenos negócios:** desafios e perspectivas- Inovação. Brasília: SEBRAE, 2012. P. 35-44.

GOVERNO DO BRASIL. **Planalto.** Lei nº. 10.973. 2004. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/10.973.htm. Acesso em 25 de março de 2014.

_____. **MDIC.** Brasil Maior. Disponível em <<http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/conteudo/154>>. Acesso em 20 de janeiro de 2014.

FERNANDES, C. Transição do feudalismo para o capitalismo. **História do mundo,**

s/d. Disponível em: <<http://www.historiadomundo.com.br/idade-moderna/transicao-feudalismo-para-capitalismo.htm>> Acesso em 19 de maio de 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v.5, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 de abril de 2015.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Coordenação de Serviços e Comércio. II. Série. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil 2001**. Estudos e Pesquisas: Informação Econômica n. 1. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

IBPT - Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário: Causas de desaparecimento das micros e pequenas empresas. **Programa de Assessoramento Intensivo**, abril de 2013. Disponível em: <<https://www.ibpt.org.br/img/uploads/novelty/estudo/701/CausasDeDesaparecimentoDasMicrosEPequenasEmpresas.pdf>>

KAASA, A., VADI, M. How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries. **Economics of Innovation and New Technology**, 19(7), 583-604, 2010.

KRUMHOLZ, I. A; MOURA, H.T. **A criação de uma cultura de inovação em empresas de Tecnologia da Informação apoiada pelos métodos do Design Estratégico**. 2010. Disponível em <<http://blogs.anhembib.com.br/congressodesign/anais/artigos/69523.pdf>>. Acesso em 25 de janeiro de 2014.

KUENZER, Acacia Z. Conhecimento e competências no trabalho e na escola. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v.28, n.2 mai/ago. de 2002. Disponível em: <http://www.educacao.rs.gov.br/dados/seminariointernacional/acacia_kuenzer_conhec_compert_trab_esc.pdf> Acesso em 13 de abril de 2015.

KUNSCH, M.M.K. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, M.M.K (org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. P. 107-123
_____. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LEI DO BEM. **A importância dos incentivos fiscais na ampliação do investimento em P&D**. 2013. Disponível em <<http://www.leidobem.com/a-importancia-dos-incentivos-fiscais-na-ampliacao-do-investimento-em-pd/>>. Acesso em 28 de janeiro de 2014.

LEMONS, C. "Inovação na era do conhecimento". In: LASTRES, H.M.M. e ALBAGLI, S. (orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro,

Campus, 1999. Reproduzido em *Revista Parcerias Estratégicas*. Brasília, Centro de Estudos Estratégicos, n.8, p.157-79, maio 2000.

LIEDHOLM, Carl E.; MEAD, Donald C. **Small enterprises and economic development: the dynamics of micro and small enterprises**. Routledge, 2013.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2.ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

_____. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 9, n. 17, 2010. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/466/388>> Acesso em 5 de dezembro de 2015.

MATTOS, J. F., STOFFEL, H. R., & TEIXEIRA, R. D. A. Mobilização Empresarial pela Inovação: cartilha: gestão da inovação. **Brasília: Confederação Nacional da Indústria**, 2010.

MILANESE, C. A Gestão De Competências Nas Organizações. COPPE, 2003. Disponível em: <http://www.assesc.edu.br/download/3_jornada_cientifica/gestao_competencias_org_anizacoes.pdf>. Acesso em: 10 de abril de 2015.

MONTAÑO, Carlos E. Micro empresa na era da globalização: uma abordagem crítica. **Coleção questões da nossa época**: v. 69, São Paulo, 1999.

NEVES. J.T.R. et al. **O Apoio à criação de pequenas empresas de base tecnológica**: A experiência do Quebec, Canadá. XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, Salvador. Bahia. Nov. 2002.

NONAKA, I. A empresa criadora do conhecimento. In. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (orgs). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 2005. Disponível em <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Acesso em 27 de janeiro de 2014.

PADUA, Kamila Lube. **O Planejamento Financeiro e as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. Arcos, s/d. Disponível em: <<http://www.arcos.org.br/artigos/o-planejamento-financeiro-e-as-micro-e-pequenas-empresas-no-brasil>> Acesso em 19 de fevereiro de 2015.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PORÉM. M.E; CABRAL, R; GUARALDO, T.S. **Reflexões acerca da competência comunicativa e inovação nas organizações**. Trabalho apresentado na Divisão Temática Ibercom Estudos de Comunicação Organizacional do XIV Congresso Internacional IBERCOM, na Universidade de São Paulo, São Paulo, de 29 de março a 02 de abril de 2015.

PUGA, F.P. Apoio financeiro às micro, pequenas e médias empresas na Espanha,

no Japão e no México. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. (Texto para Discussão 96, disponível em: <www.bndes.gov.br> Acesso em 12 de janeiro de 2015.

RAPINI, M.S.; RIGHI, H.M. Interação universidade-empresa no Brasil em 2002 e 2004: uma aproximação a partir dos grupos de pesquisa do CNPq. **Economia** (Brasília), v. 8, 2007, p. 263-284

SANTOS, A. B. A., FAZION, C. B. E DE MERODE, G. P. S. **Inovação**: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. Cadernos de Administração – PUC-SP v. 1, n. 1, 2011.

SCHUMPETER, J. A. (1911). **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

_____. **Can Capitalism Survive?: Creative Destruction and the Future of the Global Economy**(1952). Harper Collins, 2009.

_____. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. 1 ed. Harper, USA, 1984.

SEBRAE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa, 2012. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8cb2d324ffde890ece700a5fb073c4da/\\$File/4246.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8cb2d324ffde890ece700a5fb073c4da/$File/4246.pdf)>. Acesso em 28 de janeiro de 2014.

_____. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**, julho de 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em 23 de fevereiro de 2015.

SEBRAE-GO. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas> >. Acesso em 27 de janeiro de 2014.

SEBRAE-SP. **Tendências, desafios e oportunidades para as micro e pequenas empresas da indústria**. 2013. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/tendencias_industria_mpes.pdf>. Acesso em 27 de janeiro de 2014.

_____. O novo empreendedorismo brasileiro. **Revista conexão**, V.17, São Paulo, janeiro de 2009. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/noticias/revista_conexao/revista%20conexao%20edicao17%20dezembro2008/janeiro%202009/files/dezembro_08_janeiro_09.pdf> Acesso em 21 de setembro de 2015.

SOUZA, Jose Henrique de; MACHADO, Lindinalva Candida; DE OLIVEIRA, Cilene Aparecida Silva. As origens da pequena empresa no Brasil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, 2011, 1.1: 54-65.

SUZIGAN, W. ; ALBUQUERQUE, E. M. **A interação entre universidades e empresas em perspectiva histórica no Brasil**. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. **Criação de novos negócios**: gestão de micros e pequenas empresas. FGV Editora, 2002.

TARTUCE, Gisela Lobo Baptista Pereira. Algumas reflexões sobre a qualificação do trabalho a partir da sociologia francesa do pós-guerra. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol, 25, n.87, p.353-382, maio/ago 2004. Disponível em <http://www.cedes.unicamp.br>

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Ed., 2000

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. Bookman, 2008.

VALENTIM, M. L. P. **A construção de conhecimento em organizações** (1). Londrina: Infohome, 2003. Disponível em: http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=75>. Acesso em 20 de março de 2015.

VALENTIM, M. L. P. ; GELINSKI, J. V. V. . Gestão do conhecimento corporativo. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: FUNDEPE Editora, vol 5, p. 115-132, 2006.