

**OSMAR CEBULISKI**

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS INOVADORAS  
INSERIDAS NOS PROCESSO GERENCIAIS DAS  
EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE SANTARÉM –  
PARÁ ATRAVÉS DE AÇÕES DO SEBRAE**

**Orientador: Prof. Doutor Adalberto da Cruz Lima**

**Co-orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Isabel Alves Duarte**

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa**

**2014**

**OSMAR CEBULISKI**

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS INOVADORAS  
INSERIDAS NOS PROCESSOS GERENCIAIS DAS  
EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE SANTARÉM – PARÁ  
ATRAVÉS DE AÇÕES DO SEBRAE**

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 17/03/2015, perante o júri, nomeado pelo Despacho de nomeação nº 96/2015 de 25 de Fevereiro, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Professor Doutor Fernando António da Costa Gaspar

Orientador: Professora Doutora Maria Isabel Alves Duarte

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa**

**2014**

A geração da inovação é eterna, que renasce quando não há mais esperança, enxergando além dos seus dias produzindo frutos que ultrapassam gerações.

Fraçois Emiliano

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho

- A minha esposa Bruna Suelen Pereira Cebuliski, que sempre me apoiou nessa jornada em busca de conhecimento.
- Aos meus filhos Camille Lorena Sousa Cebuliski e Matheus Pereira Cebuliski
- Aos professores do curso, que repassaram o seu conhecimento com muita dedicação e empenho.
- A minha querida mãe que sempre me deu apoio e incentivos, para que completasse mais essa jornada de estudos em minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, oportunidade e sabedoria ao longo destes anos de estudo. A todos os professores com os quais pude obter aprendizado que levarei sempre comigo. A minha família pelo apoio e incentivo em momentos imprescindíveis. Aos empresários do município de Santarém que responderam os questionários que deram base para essa pesquisa, ao SEBRAE Santarém Para, pela colaboração e apoio a pesquisa,

## RESUMO

Com a percepção sobre as práticas do cotidiano administrativo, questões sobre a maneira gerencial ganham destaque e atraem as atenções a partir do momento em que passam a ser utilizadas constantemente. Diante deste fato, percebe-se a ênfase em temas que dizem respeito à inovação, mostram-se como uma nova maneira de auferir destaque e competitividade no mercado empresarial. Assim, o presente trabalho vem apresentar o cenário de algumas empresas no município de Santarém-Pará, que atualmente se encontram desenvolvendo ações inovadoras em seus processos gerenciais, a partir de uma proposta específica do Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico-CNPq, que propõem o acompanhamento às empresas sob uma visão estratégica a fim de promover o desenvolvimento empresarial local, voltado para a inovação. Através da visão de diferentes autores e da pesquisa de campo junto à 40 empresas atuantes no município, será possível compreender melhor este processo e seus reflexos diante da realidade da organização perante as necessidades e expectativas do mercado, assim como perceber de que maneira os resultados destas práticas inovadoras vêm refletindo no desenvolvimento das empresas.

Palavras-Chave: Inovação. Estratégia. Gestão.

## ABSTRACT

With the perception of the everyday practices of the administrative, managerial issues are highlighted and so attract attention from the moment you start to be used constantly. Considering this fact, we see the emphasis on topics that relate to innovation, show up as a new way to earn prominence and competitiveness in the business market. Thus, this paper is presenting the scene of some companies in the municipality of Santarém-Pará, which currently are developing innovative actions in their management processes, from a specific proposal of the Brazilian System of Support for Micro and Small Enterprises - SEBRAE in partnership with the National Council for Scientific and Technological Development - CNPq, offering monitoring companies under a strategic vision to promote local business development, focused on innovation. Through the viewpoint of different authors and field research in the 40 active companies in the city, you can better understand this process and its effects on the reality of the organization to the needs and expectations of the market and realize how the results of these innovative practices are reflected in the development of enterprises.

Keywords: Innovation. Strategy. Management.

## ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

ALI - Agente Local de Inovação

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

SEBRAE - Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.



## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	- 10 -
JUSTIFICATIVA .....	- 11 -
OBJETIVO .....	- 12 -
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	- 12 -
ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	- 13 -
CAPÍTULO 1 – INOVAÇÃO GERENCIAL.....	- 14 -
1.1 A INOVAÇÃO E SEU CONTEXTO.....	- 14 -
1.2 A INOVAÇÃO NO CENÁRIO DAS ORGANIZAÇÕES.....	- 16 -
1.3 PRÁTICAS INOVADORAS COMPLEMENTANDO O PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL .....	- 20 -
1.4 ABRANGÊNCIAS INOVADORAS EM MEIO AO CENÁRIO ATUAL. ....	- 23 -
1.5 CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS PERANTE O PROCESSO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	- 26 -
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA .....	- 28 -
2.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	- 28 -
2.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	- 30 -
2.3 OBJETIVO DA PESQUISA .....	- 32 -
2.4 TÉCNICAS DE PESQUISA .....	- 32 -
2.5 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS .....	- 32 -
2.5.1 Análise e tabulação dos dados .....	- 35 -
CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DE RESULTADOS.....	- 36 -
3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS .....	- 36 -
3.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	- 38 -
CONCLUSÃO .....	- 62 -
RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	- 66 -
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	- 67 -
ANEXOS .....	I

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Faixa etária dos entrevistados.....	- 40 -
Gráfico 02: Escolaridade dos entrevistados em porcentagem simples .....	- 42 -
Gráfico 03: Escolaridade dos entrevistados em porcentagem acumulada. ....	- 42 -
Gráfico 04: Formação dos empreendedores com menos de 40 anos em % simples.....	- 44 -
Gráfico 05: Formação dos empreendedores com menos de 41 anos % acumulada .....	- 44 -
Gráfico 06: Formação dos empreendedores com mais de 41 anos.....	- 45 -
Gráfico 07: Formação dos empreendedores com mais de 41 anos.....	- 46 -
Gráfico 08: Setor de atuação das empresas.....	- 48 -
Gráfico 09: Tempo de atuação no mercado. ....	- 49 -
Gráfico 10: Tempo de atuação no mercado. ....	- 50 -
Gráfico 11: Se as empresas desenvolvem ações inovadoras. ....	- 51 -
Gráfico 12: Como surgiu a ideia de inovar.....	- 53 -
Gráfico 13: A prática da inovação ocorreu:.....	- 54 -
Gráfico 14: Alcance dos resultados esperados. ....	- 56 -
Gráfico 15: Dificuldades encontradas.....	- 57 -
Gráfico 16: Como a inovação reflete no desempenho da empresa.....	- 59 -
Gráfico 17: Definição de Inovação. ....	- 61 -

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 01: Atividades das empresas visitadas .....	- 37 -
Tabela 02: Ramo de atuação e idade dos empresários.....	- 38 -
Tabela 03: Ramo de atuação e tempo na atividade.....	- 38 -
Tabela 04: Sexo dos entrevistados .....	- 39 -
Tabela 05: Faixa etária dos entrevistados .....	- 39 -
Tabela 06: Escolaridade dos entrevistados.....	- 41 -
Tabela 07: Escolaridade dos entrevistados com menos de 40 anos.....	- 43 -
Tabela 08: Escolaridade dos entrevistados com mais de 41 anos.....	- 45 -
Tabela 09: Setor de atuação das empresas .....	- 47 -
Tabela 10: Tempo de atuação das empresas .....	- 49 -
Tabela 11: Conhecimento sobre inovação .....	- 50 -
Tabela 12: Existem ações de inovação dentro da empresa.....	- 51 -
Tabela 13: Como surgiu a ideia de inovar no âmbito gerencial .....	- 52 -
Tabela 14: Âmbito da empresa onde ocorreu a inovação .....	- 54 -
Tabela 15: Os resultados foram alcançados.....	- 55 -
Tabela 16: As dificuldades encontradas em meio a implantação de práticas inovadoras -	56 -
Tabela 17: Como a inovação reflete no desempenho da empresa .....	- 58 -
Tabela 18: Definição de Inovação. ....	- 60 -
Tabela 19: Indicariam o Programa ALI.....	- 61 -

## INTRODUÇÃO

Diferentes assuntos tornam-se foco, quando um modelo de gestão é discutido, tanto por seus administradores quanto por quem estuda este contexto empresarial. Em meio às práticas percebidas do cotidiano administrativo no cenário atual, questões sobre o perfil gerencial ganham destaque e atraem as atenções a partir do momento em que passam a ser utilizadas constantemente e paralelamente apresentam resultados positivos para a realidade de uma empresa.

Diante disto, percebe-se a ênfase em temas que dizem respeito à inovação gerencial, neste caso, como uma nova maneira de auferir destaque e competitividade no mercado empresarial. Assim, o presente trabalho vem apresentar uma abordagem referente à inovação a partir de uma visão estratégica diferenciada a ser praticada, com o intuito de promover o desenvolvimento das organizações através de sua inserção nas práticas gerenciais, visualizada através de uma pesquisa de campo realizada junto a empreendimentos que se enquadraram neste perfil discriminado.

A partir da visão de diferentes autores, foi possível perceber a importância desta metodologia que envolve práticas de aproveitamento de todos os setores que compreendem uma empresa. Através do incremento das ações, bem como a adequação da realidade da organização às necessidades e expectativas do mercado, a empresa insere-se neste novo cenário, onde a iniciativa de inovar leva a execução de ações antes não praticadas pela empresa.

Desta forma, partindo do pressuposto de que a inovação é um ato que pode partir tanto da gestão administrativa de uma organização, quanto do mercado, observa-se a importância da abordagem à esta temática a fim de visualizar o cenário atual das empresas no município de Santarém, no estado do Pará, que optaram por aderir às práticas inovadoras, bem como perceber os resultados que se refletiram junto ao modelo gerencial adotado por cada empresa entrevistada.

A oportunidade permite além da identificação de atuação dos atores envolvidos e necessários no desenvolvimento da proposta que resulta por fim na execução de serviços e produtos finais, oportuniza também a abertura do debate e o estímulo ao aprofundamento do estudo no sentido de cada vez mais conhecer e desenvolver teorias que orientem a compreensão do cenário inovador.

## JUSTIFICATIVA

A proposta deste trabalho esteve focada na busca por informações, através de uma pesquisa de campo, junto a empresas do município de Santarém–PA, que adotaram práticas inovadoras dentro de suas organizações tendo em vista que atualmente, existem ações direcionadas para a implantação de ações inovadoras, disponibilizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE /PA, “entidade privada sem fins lucrativos. É um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país.” (SEBRAE, 2013), por meio do Programa em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, correspondente ao Programa Agente Local de Inovação – ALI, uma proposta que visa fornecer um atendimento individualizado as pequenas empresas com foco no incentivo as práticas de inovação, abrangendo os diversos setores das empresas, a partir do diagnóstico geral sobre a realidade da empresa, o que posteriormente permite a criação de um plano específico onde as possibilidades de melhorias podem ser trabalhadas.

Evidencia-se nesta temática, uma importante alternativa capaz de orientar junto as metodologias de gerenciamento, em se tratando do universo empresarial, revelando opções adotadas e os resultados obtidos com a inserção de uma inovação gerencial. Importante ressaltar o fato de que, as mudanças inseridas no panorama de uma organização tendem a transformar sua realidade e evidenciá-la de alguma forma perante o mercado, principalmente por se tratar de um assunto atual, constantemente discutido e que através de resultados existentes, é notória a sua relevância.

A partir da pesquisa direcionada, enfatizando questionamentos voltados para a inovação no âmbito de cada empresa, foi realizada a coleta de informações que, aliada ao estudo bibliográfico, permitiu ao presente trabalho, fazer uma inter-relação entre a definição de inovação e suas complexidades e as evidências uma realidade local, além da visão empresarial e as possibilidades resultantes do processo de inovação em determinado número de empresas no município de Santarém – Pará, que neste caso, foram selecionados e visitados um quantitativo de quarenta empreendimentos que deram base para os resultados a serem apresentados posteriormente.

Diante das constantes abordagens referentes ao tema inovação e por se tratar de uma realidade presente em muitas organizações é que se propõe a realização deste trabalho.

## OBJETIVO

Em meio a esta atuante abordagem, percebeu-se a importância de conhecer um pouco mais como este tema vem sendo aceito pelo setor empresarial do município, bem como os reflexos que tem causado nas organizações, além de identificar se práticas inovadoras de fato proporcionaram resultados favoráveis às empresas. Para o cenário empresarial, a divulgação de novas alternativas que auxiliem no desenvolvimento ou aprimoramento de suas ações pode ser favorável e contribuir com os mais diferentes setores.

A intenção volta-se para a evidência de um cenário que destacará processos componentes de estratégias adotadas pelos empresários, visando incrementar a gestão empresarial a fim de obter êxito em suas ações perante a competitividade do mercado. Desta forma, busca-se evidenciar a proposta inovadora sob a perspectiva de uma nova possibilidade de auxiliar os empresários no desenvolvimento de suas atividades empresariais através de exemplos reais de empresas que aderiram as metodologias norteadoras do processo de inovação.

Objetivou-se assim, de maneira geral, analisar o nível de implementação de inovações gerenciais nas empresas privadas do município de Santarém – Pará.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Partindo do pressuposto de analisar o grau de inovação nas empresas do município de Santarém - Pará, buscou-se especificamente:

Identificar a existência de resultados junto a estas empresas, que praticam ações inovadoras;

Conhecer as práticas aderidas, relacionadas ao contexto da inovação no âmbito gerencial de cada empresa;

Identificar o motivo que direcionou cada empresário à inserção destas ações em sua empresa

Constatar os reflexos da inovação nas empresas pesquisadas, de acordo com a opinião de cada empresário.

## ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A sequência deste trabalho apresenta-se estruturalmente a partir de capítulos, constituídos pelos elementos introdutórios, revisões bibliográficas abordando a temática da inovação, e os resultados da pesquisa de campo realizada, assim como as considerações e referências que serviram de base para o desenvolvimento deste trabalho.

Desta forma, na introdução uma contextualização da inovação é enfatizada, de maneira a apresentar a proposta desta pesquisa, assim como a justificativa e os objetivos que circundam o contexto que rege esta pesquisa. O capítulo um traz uma abordagem a respeito da inovação no cenário das organizações, a partir da visão de diferentes autores que abordam o tema.

No capítulo dois podem-se visualizar os mecanismos metodológicos responsáveis por nortear o desenvolvimento deste trabalho, desde o planejamento ao seu desenvolvimento. No do capítulo três, os resultados obtidos com a pesquisa de campo são apresentados em uma sequência baseada na ordem dos questionamentos realizados junto aos empresários que contribuíram para a realização do referido trabalho, destacando a inovação sob o ponto de vista da realidade mercadológica atual do município de Santarém – Pará.

Posteriormente, a conclusão apresenta as considerações, inerentes a proposta e aos resultados obtidos ao longo da pesquisa, contemplando os principais aspectos pesquisados. Sequencialmente, nas referências bibliográficas é possível visualizar o campo de pesquisa realizado em trabalhos de autores diversos, mas com a proposta de análise do campo da inovação. Ao fim deste trabalho, é possível visualizar em anexo, os documentos que serviram de apoio durante a realização do trabalho em campo, como a carta de apresentação da proposta de pesquisa, entregue aos empresários com a justificativa do trabalho a ser realizado e o questionário aplicado nas empresas onde foi desenvolvida a pesquisa.

As informações coletadas ao longo da pesquisa, bem como as considerações e conclusões inerentes ao desenvolvimento da proposta compreendem a composição deste trabalho, o que poderá ser observado ao longo de sua análise.

## CAPÍTULO 1 – INOVAÇÃO GERENCIAL

### 1.1 A INOVAÇÃO E SEU CONTEXTO

Ao tratar do tema inovação, é necessário inicialmente compreender a abordagem deste processo, que atualmente vêm sendo reforçado e cada vez mais discutido, especialmente no cenário empresarial. A inovação compreende ações praticadas que visem auferir resultados positivos para uma determinada atividade desenvolvida. Segundo o Manual de Oslo “a capacidade de inovação consiste em um conjunto de fatores que a empresa tem ou não tem, e nos modos de combiná-los de maneira eficiente.” (Manual de Oslo, 2004; p 41)

Nota-se que, a partir da adesão à práticas de inovação, ações que antes não faziam parte do contexto gerencial, passam então a compreender o cenário de uma empresa, correspondendo assim a um processo inovador. A partir de uma nova visão sobre como administrar determinada atividade, o gestor então percebe novos caminhos que conseqüentemente resultem em soluções eficazes para sua organização, desta forma, desponta o início de um processo que procederá em novas ações, e, portanto, inovações tendem a ocorrer diante deste cenário propício.

Ainda segundo o Manual de Oslo, é possível compreender que “quando as empresas inovam, elas estão se engajando em um complexo conjunto de atividades com múltiplos resultados, alguns dos quais podem reformular as fronteiras e a natureza da própria empresa.” (Manual de Oslo, 2004; p 50). Como dito, a prática da inovação reflete na busca por novos caminhos, que por sua vez podem alterar o método de atuação praticado por muito tempo por uma empresa, contudo, diante das constantes oscilações do mercado, aliado a grande competitividade que constantemente cresce, faz-se necessário que as organizações estejam atentas às necessidades dos consumidores e adéquem suas propostas a fim de assegurar-se neste cenário.

De acordo com Silva, “A inovação cria e transforma o novo conhecimento em novos produtos, processos ou serviços que satisfazem as necessidades das pessoas. Por isso, ela gera novos negócios e crescimento econômico.” (Silva, 2010; p 09). Assim, percebe-se que o processo de inovação é capaz de auxiliar na construção de novos cenários a partir da implantação de melhorias nas atividades já executadas, ou mesmo na produção de bens ou serviços que uma organização se dispõe a oferecer junto ao mercado. Shumpeter (1961) destaca que o processo de inovação tende a evidenciar a empresa que adere a esta prática, como se vê a seguir:



Na verdade, a concorrência perfeita desaparece, e sempre desapareceu, em todos os casos em que surge qualquer inovação - automaticamente ou graças a medidas tomadas com esse fim - mesmo que existam todas as outras condições para ela. (Schumpeter, 1961, p. 134).

Trata-se no novo, diante das demais alternativas disponíveis no mercado, e quando há o surgimento de inovações independente de qual seja a realidade, tenderá a ofuscar as demais ofertas, uma vez que o consumidor é impulsionado pelo ato de experimento e descoberta da novidade apresentada. Conseqüentemente isto contribuirá positivamente para o desempenho da empresa.

A possibilidade de criar ou incrementar os processos favorece o desempenho da empresa à medida que a mesma disponibiliza ao público consumidor, alternativas antes não apresentáveis no contexto mercadológico. A inovação compreende um processo passível de ser aplicado em qualquer empresa, independente do seu segmento ou porte. Neste contexto, Silva afirma que “A inovação não é um privilégio das grandes corporações. Muitas vezes é até mais trabalhoso implantar novas ideias numa grande empresa devido à complexidade da organização, à quantidade de pessoas envolvidas, as normas e as regras”. (Silva, 2010; p 04).

O interesse em inovar deve partir da administração da empresa, levando em consideração, além de seus interesses, o atendimento as necessidades do mercado, sendo que, a possibilidade de implantação de mecanismos que levem a apresentação da imagem de uma empresa inovadora, independem do porte da organização. Todavia, quanto mais atores e processos envolvidos, mais ampla deverá ser a atuação focada no sentido de auferir os resultados desejados.

Inovação tornou-se quase sinônimo de salvação e até obsessão, principalmente desde que a indústria da informática e das telecomunicações recriou o ambiente social e econômico com novos e revolucionários produtos e sistemas e, depois, quando o impasse criado pelas crises parecia ter sepultado os velhos padrões de desenvolvimento. (SEBRAE, 2013, pág. 20).

Diante do cenário atual descrito, a inovação tornou-se um importante tema a ser discutido, tendo em vista sua influência no mercado, tanto produtivo, quanto consumidor.

Tendo em vista que a inovação poderá ocorrer a qualquer tempo e em qualquer nível de complexidade, isto leva a crer que, o que definirá o grau de sua inserção será a estratégia e amplitude da organização, a ser trabalhada especificamente em cada realidade.

As inovações - sejam elas mudanças radicais, pequenas melhorias ou adaptações – resultam da aplicação do desenvolvimento científico e tecnológico (em qualquer área do conhecimento) nas organizações. Para que as mudanças tragam melhorias efetivas para a organização, isso é, que sejam realmente inovações, é preciso, portanto, que sejam resultantes da aplicação de novos conhecimentos úteis para a organização. (Silveira, 2009 p. 02).

Silveira (2009) mostra que o ato de inovar, independente do grau que venha a ocorrer e da área de atuação, resulta da implantação de mecanismos ou técnicas específicas, capazes de promover à cada realidade empresarial, o alcance de resultados adequados às suas metodologias processuais. Inovar é reflexo da implantação de novidades em um contexto onde são desenvolvidos processos, produtos ou serviços disponíveis para o consumidor final, e as mudanças implantadas podem provocar o incremento destes processos, para assim firmar no mercado um produto diferenciado. Esta possibilidade é claramente percebida ao passo que se visualiza um mercado cada vez mais exigente de produtos ou serviços atuais e que contemplem em caráter amplificado os anseios deste consumidor final.

## 1.2 A INOVAÇÃO NO CENÁRIO DAS ORGANIZAÇÕES

Muitas organizações tem percebido a inovação como uma estratégia para estar constantemente em evidência no mercado, desta forma, repensam as suas ações e reformulam produtos, evidenciando esta preocupação, no entanto, outras empresas ainda acreditam que permanecer com as mesmas estratégias são uma opção mais segura de estabilidade no mercado.

As empresas querem e necessitam de inovações para se manterem competitivas. Porém, não determinam verba nem tempo para o desenvolvimento do produto novo. É preciso que as organizações encarem novos produtos ou serviços como investimentos e não simplesmente como riscos. Muitas vezes, aliás, o grande risco é não assumir riscos. (Silva, 2010, p 44).

Visualiza-se assim, que com o passar do tempo e em um processo natural, a sociedade consumidora acompanha as mudanças de cenários e conseqüentemente opta pela escolha de produtos ou serviços que atendam as suas variantes necessidades. O resultado compreende um ciclo comercial, o que refletirá diretamente no contexto empresarial, uma vez que as empresas estarão sempre atuando em virtude da oferta de um produto ou serviço considerável útil para o público.

A pressão de inovação em um mercado de concorrência acirrada recai sobre o indivíduo: devemos mostrar mais compromisso, mais adaptabilidade, progresso mais rápido, melhor execução, decisões mais firmes e pensamentos mais livres. Ao mesmo tempo, devemos administrar os riscos, atingir os objetivos de curto prazo e só apostar no garantido. (May, 2007, p 08).

Inovar pode ser uma tarefa difícil, a partir da realidade de cada empresa, todavia, isto deve ser encarado como um desafio onde os resultados podem refletir na revolução empresarial que vem se desenvolvendo, por isso, é importante no contexto atual, se pensar na possibilidade de retorno para as atividades desenvolvidas a um longo prazo, e não apenas no retorno imediato.

Com o atual nível de competitividade, não basta mais às empresas poupar, cortar e apertar o cinto. Para crescer e manter, as empresas precisam aumentar, combinar, multiplicar e gerar inovação a partir da identificação de oportunidades. Qualquer organização que deseja ser bem-sucedida no longo prazo depende muito das vantagens competitivas em seus produtos ou processos produtivos (HASHIMOTO, 2006, pág. 111)

Esse é de fato o desafio que permeia o cotidiano de uma empresa, que diante de sua atuação visualiza na busca constante de oferta de produtos ou serviços capazes de satisfazer as constantes necessidades, a oportunidade de evoluir mediante o processo empreendedor. À medida que as empresas conseguem firmar-se no mercado, ocorrerá a fidelização por parte dos seus clientes, o que irá assegurar sua longevidade mercadológica. Por isso é necessário analisar a ótica inovadora como um investimento a partir da oferta de produtos ou serviços que atendam constantemente as necessidades do consumidor, levando em consideração as variantes do mercado.

Stal (2006) estabelece cinco fatores capazes de auxiliar no conhecimento do processo inovador:

A inovação pressupõe uma certa dose de incerteza, uma vez que os resultados do esforço inovador dificilmente podem ser conhecidos de antemão. Tal incerteza não envolve apenas a falta de informação relevante sobre a ocorrência de eventos conhecidos, mas fundamentalmente envolve a existência de problemas técnico-econômicos cuja solução é desconhecida, bem como a impossibilidade de prever consequências para ações;

Principalmente a partir deste século, as novas oportunidades tecnológicas estão cada vez mais se baseando nos avanços obtidos pelo conhecimento científico (da termodinâmica à biologia, eletricidade, física quântica, mecânica, etc);

O aumento da complexidade envolvendo as atividades de inovação tem favorecido a organização formalizada (laboratórios de P&D em empresas, universidades, institutos governamentais, etc), em oposição ao “inovador individual”. Como consequência, obtém-se uma maior integração entre os diversos agentes envolvidos no processo;

Uma significativa gama de inovação tem se originado por meio do learning-by-doing e learning-by-using. Pessoas e organizações, principalmente empresas, podem aprender como usar, melhorar ou produzir coisas por meio de atividades informais como reuniões com clientes, solução de problemas práticos, redução de gargalos na produção, etc;

A mudança tecnológica não pode ser descrita simplesmente como uma reação às mudanças nas condições de mercado. Ela é mais uma função da experiência tecnológica obtida pelas empresas, organizações e até mesmo países. Em outras palavras, a inovação tecnológica é uma atividade acumulativa. (Stal, 2006, p 47).

Na contextualização do autor, pode-se perceber a inovação mais no sentido de sua atuação tecnológica, mas isto não significa que inovar especificamente esteja relacionado à implantação de grandes tecnologias, pois a mudança de pequenas ações relacionadas às atividades desenvolvidas pode ser considerada inovação, tendo em vista que, o que outrora havia se desenvolvendo teve seu processo melhorado.

De fato, é impossível prever com precisão os resultados que a inovação trará para a organização, todavia o planejamento pode elucidar a perspectiva do que se pretende alcançar e neste caso é importante partir em busca de informações capazes de orientar durante o processo a fim de que o empresário não se perca ao longo da implantação das ações inovadoras. Diversas são as possibilidades e mecanismos dispostos atualmente, capazes de direcionar os administradores das empresas, a inserir em seu ambiente organizacional, práticas inovadoras, objetivando melhorar os processos, produtos ou serviços. Cabe uma análise das melhores práticas, adequadas a sua realidade.

Para Drucker e Nakauchi (1997) a inovação é tratada da seguinte forma:

A inovação não é algo que requer um conjunto especial de condições para que de repente brote uma do nada. Como já escrevi, minha experiência sugere que a inovação surge da capacidade de se combinar informações sobre acontecimentos globais e necessidades dos consumidores com o conhecimento de recursos humanos e todos os outros recursos gerenciais à disposição da empresa. Não há nada de especial nisso; a inovação provém de esforços sustentados todos os dias. Também acredito que as informações sobre inovações derivam do próprio campo em que a pessoa opera; na indústria do varejo, isto significa dentro e fora das lojas visitadas pelos clientes. Da mesma forma, as informações a respeito de não-clientes são ainda mais importantes para a criação de novos clientes, como você destacou.

Portanto, o significado de inovação é claro: ela é um ideal e não apenas uma estratégia. Ela envolve análise de informações de fora, entender os clientes e avaliar com precisão as necessidades do mercado e responder a elas regularmente, sob um único ideal, enunciado com clareza. (Drucker e Nakauchi, 1997, p. 176).

O autor sugere que o contexto correspondente a todo o processo atuante em meio a uma organização compreende como fator contribuinte a idealização de um procedimento inovador. Seja a atividade desenvolvida, os seus produtos ou serviços, assim como a destinação final junto aos seus clientes, tudo deve ser considerado e incorporado ao planejamento de execução dos mecanismos a que se propõe uma determinada inovação no campo de atuação do empreendimento. Neste contexto o referido autor ainda afirma que “Sabemos que a inovação começa com o exame das mudanças que já aconteceram na

economia, na sociedade e na tecnologia, para se encontrar as oportunidades para inovações bem sucedidas” (Drucker e Nakauchi, 1997, p 82). É preciso estar atento às ocorrências e tendências de mercado, a fim de que acompanhar o desenvolvimento mercadológico e o anseio do público consumidor, visando o proveito empreendedor diante destas ocasiões.

Novas tecnologias e metodologias apresentam-se disponíveis e isto favorece o cenário mercadológico, apresentando alternativas que podem ser aderidas de acordo com a necessidade e a realidade de cada empresa. Assim, é importante pensar na inovação como uma ferramenta capaz de auxiliar no melhor desempenho de uma organização, pois como define May, que “[...] a inovação bem-sucedida nos negócios consiste, na realidade, em encontrar uma maneira de fazer algo melhor do que tudo o que já se fez.” (May, 2007; p 49). Assim, de fato é importante ter esta consciência de buscar alternativas novas e aplicá-las sob a perspectiva de incrementar as ações ou produtos desenvolvidos, a fim de inserir no mercado uma proposta melhorada em todos os sentidos.

### 1.3 PRÁTICAS INOVADORAS COMPLEMENTANDO O PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Para que uma empresa atue perante o mercado e obtenha êxito em suas atividades, a mesma precisa estar pautada em um planejamento capaz de abranger estrategicamente todos seus campos de atuação, isso permitirá acompanhar e direcionar as ações ao longo de toda sua permanência no mercado ao passo, que desta forma, é possível perceber todos os níveis de alcance na qual a empresa exerce influência. Segundo May “A criação de um clima conducente à inovação diária depende da capacidade de construção dos tipos de sistemas e estruturas que geram o contexto ambiental necessário para levar aos resultados esperados.” (May, 2007; p 60). Assim, a empresa que pretende desenvolver estratégias inovadoras em seu ambiente organizacional, precisa prepará-lo para receber os novos direcionamentos para execução das tarefas, pois a partir do momento em que existe um ambiente propício a inovação, os resultados serão mais facilmente alcançados.

Novamente seguindo conceitos de Drucker (2002), o autor afirma que o bom desempenho de uma empresa depende de fatores, os quais se sugerem a seguir:

Para sobreviver e ter sucesso, toda organização terá de se transformar em agente de mudança. A maneira mais eficaz para gerenciar a mudança com sucesso é criá-la. Mas a experiência tem

mostrado que enxertar inovações numa organização tradicional não funciona; a organização precisa se transformar em agente de mudança. Isso requer o abandono organizado de coisas que mostraram não ser um sucesso e o aperfeiçoamento organizado e contínuo de cada produto, serviço e processo dentro da organização. (Drucker, 2002, p.208).

Não basta apenas buscar propostas inovadoras e de inseri-las aleatoriamente no contexto de uma empresa, sem que haja um planejamento voltado para a realidade do empreendimento. Todos os fatores devem ser levados em consideração e a partir de sua realidade cotidiana, as estratégias então podem ser definidas, considerando-se os pontos fracos e fortes, visando o aperfeiçoamento contínuo das práticas a serem desenvolvidas, tendo como foco o mercado a ser atingido.

Com vistas ao atual cenário, algumas práticas têm sido reforçadas e cada vez mais exercidas em função da constante movimentação de mercado, dentre estas, destaca-se a inovação que vêm como uma solução complementar ou muitas vezes decisiva junto às organizações. Assim, existindo este mecanismo capaz de redirecionar as atividades de uma empresa, a fim de que seja possível atuar de maneira mais evidenciada no mercado, é importante compreender que, em meio ao planejamento interno, a inovação faça parte deste processo que definirá novos rumos de atuação. Bes e Kotler afirmam que “Um planejamento estratégico para inovação gerará projetos de inovação. Os projetos serão formulados mediante processos de inovação. O processo de inovação é a ferramenta fundamental para transformar uma ideia em inovação.” (Bes e Kotler, 2011; p 12).

Com a preocupação em inovar nas atividades de uma empresa, o processo gerencial passa a tomar novos direcionamentos em meio ao processo de planejamento e isto acarreta o desenvolvimento de uma idealização direcionada para este fim, um plano que compreenda a execução de ações que antes não passavam de mentalizações e que, por opção e definição gerencial, direcionam-se para a execução através de estratégias definidas e trabalhadas.

Desta forma, um novo cenário passa a ser desenvolvido dentro de uma organização, e quanto mais atores envolvidos no processo, maiores serão as possibilidades de incrementar as ações. Os autores Bes e Kotler acreditam que “quando uma empresa limita sua abordagem ao aspecto tecnológico ou ao seu departamento de P&D (pesquisa e desenvolvimento), ela perde o potencial criativo dos profissionais que trabalham em outros departamentos.” (Bes e Kotler, 2011; p 17).

A referência dos autores evidencia práticas executadas pelas empresas, que muitas vezes determinam a setores específicos, a responsabilidade de inovação, ao passo que os demais colaboradores ficam ligados somente ao ato da execução das propostas desenvolvidas para a empresa. No entanto, este pode ser um grande desperdício, pois ideias e soluções práticas podem ser sugeridas por diferentes atuantes, isto por que, todos vivenciam a realidade da organização, embora em ambientes distintos, mas tornam-se conhecedores da real situação cotidiana, podendo de alguma forma contribuir neste processo de reformulação das atividades da empresa.

A ação inovadora compreende a execução de ações que muitas vezes não requerem grandes investimentos para que a mesma se concretize. Pode ocorrer de maneira constante e à medida que a empresa reage as inovações iniciais, como citam os autores a seguir:

De fato, a inovação nem sempre acarreta saltos gigantes adiante. A inovação gradual, passo a passo, também é inovação – e é tão necessária, ou até mais, que a versão radical. Isso é o que realmente torna um negócio sustentável. A inovação também deve ser entendida como o desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da empresa, que é aquilo que permite produzir e levar ao mercado um fluxo constante de inovações menores e incrementais. (Bes e Kotler, 2011, p18).

Nota-se que, de acordo com os autores, na prática da inovação, uma empresa precisa repensar sua cultura, de maneira que uma nova linha de atuação seja direcionada, agora focada em atitudes inovadoras, as quais a empresa passará a partir de então a executar.

O fato de vivenciar uma nova realidade torna o processo mais simplificado, embora algumas atitudes demandem um tempo maior para reversão, isto por que se compreende que mudanças precisam ser inseridas gradativamente para que o impacto seja levemente exercido sobre a rotina pré-existente. Com um planejamento estratégico é possível implantar uma cultura pautada na criação de novas possibilidades de oferta em seus produtos e serviços, além da busca pela melhoria interna no desenvolvimento gerencial.

Neste contexto, Bes e Kotler (2011), ainda tratam no assunto, como uma questão administrativa, afirmando que a inovação nas empresas é muito abrangente, e antes de pensar na inovação de produtos ou serviços para o consumidor, é necessário inovar internamente. A cultura inovadora nas ações gerenciais deve abranger toda a empresa, diante de seu processo



estrutural, ou seja, a organização deve iniciar no comportamento dos atores envolvidos nas atividades de uma empresa para posteriormente partir para a inovação de seus produtos.

Um aspecto que diferencia a inovação de outras formas de administração é que, enquanto os diversos departamentos de uma empresa recebem funções claramente definidas, a inovação, como a entendemos hoje, acontece em níveis diferentes, sem pertencer a nenhum departamento em particular. Naturalmente, o departamento de marketing precisa inovar. Mas o mesmo acontece com os departamentos de recursos humanos e financeiro. Além disso, esses departamentos não devem inovar apenas dentro dos próprios domínios, mas também prestando atenção no mercado e captando valor. (Bes e Kotler 2011, p 20).

Assim, a metodologia a ser adotada por uma empresa que deseja atuar de maneira inovadora, deve compreender um planejamento capaz de abranger todos os setores de uma organização, incluindo seus colaboradores. Esta referência remete novamente a importância do planejamento estratégico de uma organização, que objetive atuar a partir da adoção de táticas inovadoras.

A administração baseada no foco da inovação desenvolve a empresa como um todo, sempre com o intuito de que através deste método de unidade geral e não departamental todos obtenham resultados conjuntamente, o que conseqüentemente reflete em uma maior capacidade de alcance das metas estabelecidas. Trata-se de um trabalho estrutural e abrangente, capaz de refletir resultados em todos os setores, e neste caso é primordial que a empresa esteja direcionada ao desenvolvimento de uma proposta final, onde o foco de todos os envolvidos direcionam para um único objetivo comum.

#### 1.4 ABRANGÊNCIAS INOVADORAS EM MEIO AO CENÁRIO ATUAL.

Em decorrência da constante abordagem e evidencia de resultados positivos decorrentes dos processos que envolvem a inovação, muitas organizações tem voltado suas atenções para o tema e repensado suas práticas, levando assim a adesão de metodologias que compreendem o ato de inovar em suas empresas. Todavia, ainda muitas organizações mostram-se resistentes a inserção de novos mecanismos voltados para a implantação de um

novo cenário mercadológico em sua realidade e nesta perspectiva, Drucker (2002) nos evidencia que;

“A razão pela qual o setor de serviços financeiros enfrenta problemas é muito simples: as instituições de serviços financeiros mais importantes não fizeram uma única inovação nos últimos trinta anos. As duas décadas entre 1950 e 1970 trouxeram uma inovação atrás da outra. (Drucker, 2002, p. 105).

Segundo o autor, a inovação está diretamente ligada ao bom desempenho das ações exercidas por uma empresa, e diante do cenário apresentado, há décadas as inovações vêm ocorrendo, contudo muitos empreendedores ainda não incorporaram esta prática, o que possivelmente pode influenciar no incremento e expansão de seus negócios, tendo em vista as constantes mudanças e surgimento de inovações em curtos espaços de tempo, considerando-se o mercado global. A ocorrência da inovação está ligada a diferentes fatores, e ocorre de maneira diversificada, sendo que não existe uma fórmula para se chegar a inovação que possa ser praticada por todas as empresas, como se percebe na citação abaixo:

Muitas inovações recentes surgiram como resultado do ato de observar o consumidor. E não nos referimos à pesquisa de mercado tradicional, mas a métodos modernos, em que, com base na interação com os consumidores, ou observando comportamentos, as empresas se inspiram, obtendo ideias que os próprios consumidores nunca teriam sido capazes de verbalizar (Bes e Kotler 2011, p 26).

Nota-se uma estratégia que permitiu às empresas que a aderiram, uma forma de inovar na prestação de seus serviços, a partir de uma relação mútua com o consumidor, tornou-se possível perceber seus anseios e conseqüentemente, reformular ou aderir a novos produtos a fim de satisfazer as necessidades percebidas.

É possível compreender que de fato a inovação, pode ocorrer tanto na forma gerencial como na oferta de produtos ou serviços. A partir do momento que uma empresa passa a praticar situações antes não efetuadas, seja interna ou externamente, ela já se encontra praticando a inovação no âmbito de sua atuação.

Para Barbieri (2010), tratam da inovação em nível de sustentabilidade. O enfoque alia duas práticas bastante enfatizadas nos últimos anos em todo o mundo. Assim, nada melhor do que aliar a mudança de atitudes dentro de uma organização, tendo como base a preocupação com o meio social e também ambiental. “A *inovação sustentável* é introdução (produção, assimilação ou exploração) de produtos, processos produtivos, métodos de gestão ou negócios, novos ou significativamente melhorados para a organização e que traz benefícios econômicos, sociais e ambientais, comparados com alternativas pertinentes.” (Barbieri, 2010; p 151).

No processo de inovação, as ofertas de produtos e serviços são adequadas a uma nova realidade que a empresa predispõe-se a praticar, e sua ocorrência se dará a partir na análise do mercado, e de ações antes não aderidas pela empresa, que então passa a executá-las. Com a inovação sustentável, percebe-se uma grande união de mecanismos praticáveis que se adequam a sociedade atual, abrangendo diferentes campos e permitindo a ampliação de atuação diante do mercado atual.

Com isso, cabe destacar que em meio às ações inovadoras, diferentes aspectos devem ser levados em consideração, e em se tratando de sustentabilidade neste contexto, destaca-se:

Segundo Barbieri (2010), não basta, para as empresas, apenas inovar constantemente, mas inovar considerando as três dimensões da sustentabilidade, a saber:

Dimensão social – preocupação com os impactos sociais das inovações nas comunidades humanas dentro e fora da organização (desemprego; exclusão social; pobreza; diversidade organizacional etc.);

Dimensão ambiental – preocupação com os impactos ambientais pelo uso de recursos naturais e pelas emissões de poluentes;

Dimensão econômica – preocupação com a eficiência econômica, sem a qual elas não se perpetuariam. Para as empresas essa dimensão significa obtenção de lucro e geração de vantagens competitivas nos mercados onde atuam. (Barbieri 2010, p 150).

Percebe-se mais claramente, os âmbitos que a inovação sustentável engloba, e a partir de então é possível direcionar o planejamento de uma organização sabendo-se dos aspectos que devem ser levados em consideração e que certamente compreenderão dimensões em que a empresa sem dúvida poderá atuar, independente de seu segmento. Tendo por base a concepção de que a permanência no mercado atual, mediante a forte competitividade, exige

que as empresas constantemente se avaliem e busquem sua inserção no cenário que constantemente oscila, dependendo das necessidades de quem consome seus produtos ou serviços.

Portanto, o que se observa é que se trata de uma pressão fortemente exercida no contexto social, tanto pela sociedade que adquire as soluções propostas pelas empresas, quanto pela concorrência empresarial atuante, e que de maneira direta ou indireta atinge a todas as organizações que se dispõem a atuar em meio ao mercado.

## 1.5 CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTAIS PERANTE O PROCESSO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para que uma organização seja inovadora, além de um planejamento estratégico, a mesma deve contar com todo um suporte capaz de garantir que as ações planejadas, possam ser executáveis. Não basta apenas idealizar ações e deixá-las no papel, a execução deve acontecer na medida em que se propõe, exigindo de seus administradores, a incorporação do processo de práticas que levem a inovação.

Uma empresa inovadora deve contar não somente com uma estratégia, estrutura, sistemas operacionais e cultura voltados para a inovação, mas, fundamentalmente, com um estilo de liderança que apoie a inovação. O papel dos principais líderes na criação desse espaço, desse ambiente, é fundamental. Na verdade, todo o processo de formação de uma cultura de inovação deve ter um patrocinador de peso. Oferecer um espaço para a inovação não é um processo fácil ou rápido, mas vale a pena e exige uma mudança cultural na empresa e em cada um dos colaboradores. (Ferreira e Sousa, 2008, p 07).

Assim, vale ressaltar que ao passo que se decide implantar uma cultura inovadora em uma empresa, o processo é árduo e exige de todos total empenho na execução das ações propostas. Os gestores devem estar atentos a todos os setores atuantes, as ações desenvolvidas, e aos fatores que podem interferir no processo. Segundo Ferreira e Sousa, “As empresas inovadoras são as que mais se preocupam com a capacitação de seus colaboradores.” (Ferreira e Sousa, 2008; pág. 08). Desta forma esta ação não pode ser esquecida em meio a mudança de cultura interna de uma empresa.

É necessário reformular as técnicas executadas para posteriormente reformular os processos de produção ou de prestação de serviços, caso contrário, na ineficiência de um destes dois fatores, a tendência ao insucesso será inevitável. Isto por que, não se pode atuar em partes dentro de um segmento, com ideias distintas das ações. De acordo com Ferreira e Sousa (2008), quando uma organização decide inovar, a mesma deve estar disposta a modificar a maneira como vem atuando e que não esteja correspondendo ao que realmente a empresa se propõe:

Portanto, introduzir uma inovação na organização constitui-se na modificação de qualquer característica de um processo existente, eliminação de processos cuja relação custo/benefício não seja favorável para a organização ou, em acréscimo de um novo processo cuja existência irá agregar valor à organização. (Ferreira e Sousa, 2008, p 11)

Conceitualmente, verifica-se que a realidade deve seguir este direcionamento, isto por que, no momento em que uma empresa opta por inovar, a mesma deve estar disposta a modificar sua cultura, seus procedimentos, com o intuito de adequar-se a uma nova realidade, desta vez, tendo a preocupação com os fatores externos, neste caso, as necessidades do mercado e ainda com o bom desenvolvimento interno que compreende o contentamento de seus colaboradores, pois estes, atuando com satisfação a evidenciarão nas atividades desenvolvidas e conseqüentemente compreenderão estes reflexos nos resultados da empresa.

Trata-se de uma satisfação mútua, decorrente de um processo que busca o atendimento de necessidades existentes no mercado e a busca pela permanência e competitividade no mercado atual.

Um dos motivos de muitas pessoas acharem difícil o processo de ser criativo e de muitas empresas considerarem difícil o processo de inovar é a falta de uma postura firme em relação aos problemas que enfrentam. E tudo é problema. Pode chamar de desafio, oportunidade ou qualquer outro nome, mas o fato é que, sempre que existir um espaço entre o lugar em que você está e o lugar em que você quer estar, há um problema que tem que ser resolvido. Um problema não é algo ruim, e deixar de lado a carga negativa do termo ajuda muito no esforço de substituir o pensamento reparador por um pensamento mais inovador e expansivo. (May, 2007, p 77).

A capacidade de modificar os cenários de uma organização por outros que mostrem-se promissores ao alcance de maiores resultados pode ser uma tarefa complexa, todavia, as dificuldades sempre irão existir, isto por que, diferentes aspectos estão envolvidos quando se fala de uma atuação empresarial, cabe neste processo a definição objetiva do que realmente se deseja alcançar e a partir do que foi traçado, desenvolver os métodos que inicialmente foram propostos no sentido de almejar os resultados esperados. Drucker (2002) ressalta que a inovação está diretamente ligada a transformações processuais:

A inovação requer que identifiquemos sistematicamente as mudanças que já ocorreram no negócio – em aspectos demográficos, valores, em tecnologia ou em ciência – e que encaremos como oportunidades. Também requer uma coisa que é muito difícil para as empresas existentes: abandonar o dia de ontem, em vez de defendê-lo. (Drucker, 2002, p. 77).

Assim, é necessário que o empresário esteja vigilante a tudo o que ocorre no panorama mercadológico, e inserir-se junto às tendências. Esta proposta atuante de flexibilidade mesmo diante de obstáculos precisa ter o foco direcionado e o empreendedor determinado em sua busca, tomando por base os aprendizados obtidos em meio aos momentos de dificuldades, a fim de que seja possível contornar situações futuras, por meio da experiência adquirida.

## CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

O desenvolvimento de uma pesquisa é composto de elementos que orientam a sua composição a fim de nortear o trabalho de maneira científica. A pesquisa científica baseia-se em metodologias capazes de nortear o bom desenvolvimento de um trabalho, por este motivo, é necessária a implementação de técnicas que auxiliem em sua execução.

A pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia

consagradas pela ciência. É o método de abordagem de um problema em estudo que caracteriza o aspecto científico de uma pesquisa. (RUIZ, 2009, pág. 48)

Neste trabalho, o tema estudado traz referência a um mecanismo de atuação implantado nas empresas e utilizado como estratégia para contribuir com seu desempenho, e neste sentido, delimitou-se como o objeto a ser investigado. Discutindo-se assim o contexto metodológico que norteou o desenvolvimento do trabalho, faz-se necessário compreender conceitualmente a metodologia diante do desenvolvimento de uma proposta investigativa, que por sua vez, a mesma é retratada a partir do seguinte conceito:

A Metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade. (PRODANOV E FREITAS, 2013, pág. 14).

Essencial na elaboração de um trabalho, a definição metodológica é responsável por direcionar a construção e abordagem do tema proposto, assim como definir e evidenciar os mecanismos aplicados ao longo do desenvolvimento de um trabalho científico.

A pesquisa científica é a realização de um estudo planejado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação. Sua finalidade é descobrir respostas para questões mediante a aplicação do método científico. A pesquisa sempre parte de um problema, de uma interrogação, uma situação para a qual o repertório de conhecimento disponível não gera resposta adequada. Para solucionar esse problema, são levantadas hipóteses que podem ser confirmadas ou refutadas pela pesquisa. Portanto, toda pesquisa se baseia em uma teoria que serve como ponto de partida para a investigação. (PRODANOV E FREITAS, 2013, pág. 43)

A partir do planejamento de execução e condução do referido trabalho, buscou-se o embasamento capaz de orientar cada procedimento a ser desenvolvido. Após essa definição teve início então o processo de coleta de informações, compreendendo diferentes aspectos e fontes para a obtenção de respostas as indagações que serviram de elemento chave para a

apresentação dos resultados encontrados neste trabalho. A entrevista foi a técnica de pesquisa considerada apropriada neste trabalho isto por que, através dela foi possível conhecer a realidade empresarial através do relato de seus empresários.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. (MARCONI e LAKATOS, 2012, pág. 80).

A interação promovida pelo método de pesquisa adotado conduziu a um diálogo que permitiu através do relato pessoal de cada entrevistado, obter informações pertinentes ao objeto de estudo, identificando assim a relação à inovação, nas empresas pesquisadas. Em meio ao cenário econômico atual e a constante abordagem a respeito da temática da inovação, buscou-se meio a pesquisa realizada, enfatizar o referido tema a partir de ações desenvolvidas no município de Santarém – Pará.

A realização de um trabalho de pesquisa envolve desde o processo idealizador da proposta, assim como sua construção concretizada, uma série de fatores que cooperam para o seu desenvolvimento. Desta forma, é primordial estabelecer critérios baseados em metodologias que orientem sua constituição integral, compreendendo o acompanhamento planejado em todas as suas fases.

## 2.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Analisando este contexto, nota-se a partir da definição de Severino (2007, pág. 118), que existem várias formas de execução de pesquisa, variando de acordo com o objetivo e a finalidade propostas, podendo ser quantitativa, qualitativa, etnográfica, participante, pesquisa-ação, estudo de caso, análise de conteúdo, pesquisa bibliográfica ou ainda uma pesquisa exploratória-explicativa.

No que diz respeito ao presente trabalho, o mesmo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Prodanov e Freitas (2013) definem a pesquisa quantitativa da seguinte maneira:



Considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.). (PRODANOV E FREITAS, 2013, pág.69).

As informações coletadas ao longo da pesquisa incluíram em sua análise final, números que indicam a realidade empresarial diagnosticada junto aos empresários entrevistados. Os resultados foram analisados e a partir de então métodos estatísticos e representações gráficas compuseram sua apresentação, o que pode ser visualizado a partir do Capítulo 3 deste trabalho.

Complementando a pesquisa realizada, a mesma também classifica-se como qualitativa, uma vez que houve a interação entre pesquisador e entrevistado no decorrer da realização do trabalho de campo, isto por que cada empresa foi visitada individualmente, sendo entrevistados os empresários um a um em seus empreendimentos.

Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador. A utilização desse tipo de abordagem difere da abordagem quantitativa pelo fato de não utilizar dados estatísticos como o centro do processo de análise de um problema, não tendo, portanto, a prioridade de numerar ou medir unidades. Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. (PRODANOV E FREITAS, 2013, pág. 70)

A união destes dois métodos de pesquisa fez-se necessária para que fosse possível a reunião de informações em ambos os aspectos que compreendem estas técnicas de pesquisa, isto resultou nos dados que podem ser observados ao longo do Capítulo 3, a partir da página 32, onde figuras representam as opiniões e relatos constatados durante o período em que se deu o processo investigativo.

## 2.3 OBJETIVO DA PESQUISA

Partindo do pressuposto de que, a identificação de uma realidade a ser tratada necessita de informações verídicas capazes de evidenciar a situação em que se encontra, considera-se primordial a realização da pesquisa no local de sua ocorrência e junto daqueles que participam do seu processo, tendo esta a função de demonstrar através do cenário vivenciado rotineiramente e que se torna alvo da investigação proposta, como realmente as metodologias são aplicadas e os procedimentos são desenvolvidos.

Objetivou-se com a pesquisa de campo, identificar em cada empresa selecionada como o processo de inovação vem ocorrendo, bem como os componentes que levaram a sua inserção. Compreendendo-se que desta forma seria possível conhecer de fato cada realidade e obter dados precisos diante da operacionalização das estratégias gerenciais que cada empreendedor no exercício de suas atividades executa, em meio à aplicação de técnicas inovadoras aliadas ao desempenho das ações de suas empresas.

Através da aplicação de questionários foi possível coletar dados norteadores que poderão ser visualizados ao longo deste trabalho, e que serviram de fonte precisa para o direcionamento de questões que levam a compreensão do cenário mercadológico atual de empresas no município de Santarém – Pa, que optaram por aderir à inovação em seus processos e que encontram-se em fase de execução de ações neste sentido.

## 2.4 TÉCNICAS DE PESQUISA

Tendo as técnicas definidas buscou-se identificar as empresas que desenvolvem ações relacionadas a práticas de inovação, a partir de então houve o desenvolvimento propriamente dito da pesquisa, incluindo a visita às empresas selecionadas. Tomou-se por base descoberta de quais empresas encontram-se atualmente enquadradas no perfil definido, ou seja, que desenvolvem em meio ao seu processo gerencial, atividades inovadoras, implementadas ao gerenciamento e execução de suas atividades. Para isto, buscou-se informações junto ao SEBRAE, escritório de Santarém- Pará, e a partir de então, definiu-se um quantitativo de empresas a serem visitadas, na ocasião, quarenta empresas despertaram interesse em participar da pesquisa.

## 2.5 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

Compondo a o processo construtivo deste trabalho, os procedimentos de coleta de dados correspondem às técnicas que compreenderam a metodologia aplicada no seu desenvolvimento e que serviram de base para a orientação e construção do processo em si.

A partir do levantamento documental que segundo Severino (2007, pág. 124) compreende a pesquisa direta em fontes que retratem o tema abordado, de maneira a contribuir a partir dos conhecimentos existentes nestas obras com a construção do contexto a que se propõe a pesquisa, aliado também à entrevista, caracterizada como:

Técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto, de uma interação entre pesquisador e pesquisado. O pesquisador visa apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam. (SEVERINO, 2007, pág. 124).

Assim, a partir da definição da técnica a ser aplicada no desenvolvimento da pesquisa, pensou-se no desenvolvimento da ferramenta capaz de coletar informações necessárias a fim de subsidiar a construção do trabalho, bem como identificar a realidade a ser pesquisada, na ocasião foram aplicados questionários com perguntas fechadas junto a empresários atuantes no comércio do município de Santarém – Pará.

Desta forma, utilizou-se aliado às técnicas de pesquisa, o questionário, compreendido por Severino (2007), como sendo:

Conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo. (SEVERINO, 2007, pág. 125).

Neste trabalho, o questionário elaborado, apresentou questões fechadas, definidas por Severino (2007, pág. 125), como perguntas parametrizadas pelo próprio pesquisador, o que compreendeu o cenário investigativo deste trabalho. Sobre este segmento de perguntas, visualizou-se as seguintes vantagens para sua escolha:

As respostas a perguntas fechadas são fáceis de codificar; o pesquisador pode transferir as informações ao computador, sem maiores problemas.

O entrevistado não precisa escrever; apenas marca com um (x) a alternativa que melhor se lhe aplica. Isso é uma vantagem em caso de pessoas com dificuldades de escrever.

As perguntas fechadas facilitam o preenchimento total do questionário. Um instrumento com muitas perguntas abertas é cansativo de responder [...]. (RICHARDSON, 2010, pág. 194).

Assim, após a definição de como a entrevista poderia ser executada, visualizando-se o perfil de diversos empresários locais, gradativamente os participantes da pesquisa foram sendo entrevistados, compreendendo um diálogo que permitiu conhecer a realidade da empresa, bem como as ações adotadas, no que diz respeito à inovação dentro destas organizações.

A pesquisa foi desenvolvida abrangendo empresas localizadas em diferentes locais do território correspondente ao município de Santarém-Pará, compreendendo diferentes setores de atuação no mercado como o comércio, serviço e da indústria, para assim, ser possível perceber em diferentes campos, como o processo de inovação vem ocorrendo.

Após vinte dias de pesquisa, tendo um índice inexistente de rejeição por parte dos entrevistados, a pesquisa de campo fora concluída, dando lugar a tabulação dos dados coletados para a montagem gráfica das informações adquiridas, seguidas por fim, pela interpretação destas informações.

Aleatoriamente, este trabalho foi construído a partir de pesquisas bibliográficas de autores que retrataram a temática da inovação, tomando por base os conceitos que permitirão uma melhor compreensão do tema abordado, tendo ainda como princípio básico na sua formatação, a utilização das Normas para Elaboração e Apresentação de Teses e Doutorado na ULHT (2008), que serviu como parâmetro primordial para o alinhamento dos padrões deste trabalho em sua finalização. Assim, configurou-se a composição metodológica deste trabalho, destacando a pesquisa bibliográfica, que segundo Severino (2007, pág. 122), “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc.” Também se utilizou da pesquisa de campo, uma vez que só foi possível a identificação da realidade empresarial que se desejava conhecer através da visita in loco nas empresas previamente selecionadas. Tal metodologia de pesquisa caracteriza-se da seguinte maneira:

O objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta dos dados é feita nas condições

naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador. (SEVERINO, 2007, pág. 123).

As empresas foram visitadas em datas e horários pré-estabelecidos e ao final do processo investigativo nas quarenta empresas que aceitaram colaborar com a pesquisa, teve início uma nova fase, desta vez a organização das informações coletadas. Considerou-se importante esta interação objetivando conhecer cada realidade individualmente, o que efetivou-se através da pesquisa de campo.

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 uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. (MARCONI e LAKATOS, 2012, pág. 69).

De fato, a execução do processo de pesquisa contemplou a identificação e o conhecimento de realidades distintas, graças a metodologia adotada, pois uma vez que o pesquisador insere-se no campo de atuação do pesquisado, o mesmo é capaz de obter informações necessárias ao desenvolvimento do seu trabalho, pelo fato de estar presente na ocorrência cotidiana do seu campo de pesquisa.

### **2.5.1 Análise e tabulação dos dados**

Os dados coletados através das visitas aos empreendedores que colaboraram com a realização deste trabalho foram organizados de maneira a evidenciar amostragens capazes de reproduzir ao leitor, a realidade empresarial relacionada à inovação no município de Santarém- Pa.

As informações foram organizadas na mesma ordem sequencial apresentada no questionário aplicado, apresentadas ao longo do trabalho em formato gráfico e textual, de acordo com os questionamentos realizados. A análise dos dados foi realizada a partir da interpretação das informações obtidas, complementando o contexto com a apresentação de dados estatísticos representados em gráficos e tabelas. Estes resultados foram tabulados de maneira a expor através de percentuais e números, as informações obtidas, permitido ao leitor

a análise e evidenciação de um cenário que pode ser visualizado e compreendido a partir do Capítulo 3.

## CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DE RESULTADOS

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

O desenvolvimento deste trabalho contou inicialmente com a definição do tema a ser abordado, sequencialmente delimitou-se o campo de pesquisa a ser investigado, bem como os mecanismos de coleta de informações a serem executados, a fim de construir gradativamente a pesquisa proposta.

Tendo como fonte primária de informação sobre o perfil das empresas que se enquadrassem na pesquisa, o escritório do SEBRAE – Santarém, buscou-se a partir de então conhecê-las individualmente a partir de uma investigação inicial, primeiramente, identificando o interesse em contribuir com a presente pesquisa, posteriormente através das entrevistas, onde foi possível conhecer por meio do diálogo com os empresários a realidade de cada empreendimento.

O ramo de atuação das empresas que compuseram o cenário investigativo correspondente a esta pesquisa, compreenderam o comércio, indústria e serviço, três importantes segmentos e fortemente atuantes no município de Santarém – Pa. Quanto ao porte das empresas, as mesmas alternaram entre micro empresas e empresas pequeno porte, destacando-se que, em relação ao tempo de atuação no mercado, estas na grande maioria desempenham suas atividades há um longo tempo, enquanto que outras recentemente instalaram-se no mercado econômico do município. De acordo com os dados coletados, o perfil das empresas caracteriza-se da seguinte forma conforme demonstrado abaixo na Tabela 01 as atividades das empresas em cada setor e suas atividades desenvolvidas:

Tabela 01: Atividades das empresas visitadas

Setor	Atividade	Quantidade
Comércio	Autopeças	02
Comércio	Calçados e confecções	05
Comércio	Eletrodomésticos	01
Comércio	Manipulação de medicamentos	01
Comércio	Máquinas e motores	02
Comércio	Materiais elétricos	01
Comércio	Material de construção	03
Comércio	Produtos veterinários	01
Comércio	Supermercado	01
Indústria	Água mineral	02
Indústria	Alimentos	02
Indústria	Fábrica de Roupas	02
Indústria	Fabrica de painéis de alumínio	01
Indústria	Fabrica de peças	01
Indústria	Tornearia e esquadilha	02
Serviço	Academia	01
Serviço	Oficina mecânica	02
Serviço	Corretor de imóvel	01
Serviço	Cursos	02
Serviço	Publicidades	02
Serviço	Alinhamento e balanceamento de pneus	01
Serviço	Recarga de extintores	01
Serviço	Restaurante	01
Serviço	Tornearia	01
Serviço	Veterinário	01
Total		40

Fonte: Cebuliski, 2013.

Os proprietários das empresas em que foram aplicados os questionários encontram-se em uma faixa etária onde a maioria possui idade abaixo de 40 anos, conforme tabela 02, que relaciona a idade com o ramo de atuação dos empresários, divididos neste caso, pelo setor de atividade.

Tabela 02: Ramo de atuação e idade dos empresários

Idade	Comércio	Serviço	Indústria
Entre 20 e 30 anos	05	04	02
Entre 31 e 40 anos	03	06	04
Entre 41 e 50 anos	05	02	02
Mais de 51 anos	04	01	02

Fonte: Cebuliski, 2013.

Quanto ao tempo de atuação no mercado, considerando o universo dos quarenta empreendedores entrevistados, existe uma variância em relação a este dado, destacando que os mesmos estão em alguns casos, há pouco tempo desempenhando suas atividades, enquanto que a realidade de outros empresários entrevistados corresponde a um período de atuação que contabiliza entre dez e vinte anos exercendo sua atividade. Desta forma, os dados a seguir apresentados na Tabela 03 estão distribuídos entre os três setores pesquisados, destacando assim o ramo de atuação e o tempo de atividade em cada um.

Tabela 03: Ramo de atuação e tempo na atividade

Tempo na atividade	Comércio	Serviço	Indústria
Menos de um ano	01	0	0
De 01 até 05 anos	03	07	01
De 05 até 10 anos	01	01	02
De 10 até 15 anos	04	01	04
De 15 até 20 anos	01	01	02
Mais de 20 anos	07	03	01

Fonte: Cebuliski, 2013.

### 3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Posteriormente à definição de um campo de pesquisa junto a empresas no município de Santarém - Pa, que desenvolvem atualmente ações voltadas para a implantação de medidas inovadoras em seu âmbito gerencial, foram selecionadas quarenta empresas, nas quais, no período de 08 a 24 de outubro de 2013, foram aplicados junto aos seus gestores, formulários com perguntas semiabertas, contendo perguntas específicas relacionadas a temática da inovação. Cabe enfatizar que o foco direcionou-se às empresas que aderiram às práticas de inovação a partir da proposta de um programa do SEBRAE, o Agente Local de Inovação ALI. A pesquisa contou com a colaboração dos proprietários das empresas que contribuíram para a efetivação da pesquisa.



Foram identificadas informações referentes ao perfil dos entrevistados, como sexo, faixa etária, escolaridade e também em relação à realidade empresarial de cada um. Dos quarenta entrevistados, trinta e sete são do sexo masculino e somente três proprietárias do sexo feminino, como é possível visualizar na Tabela 04 abaixo:

Tabela 04: Sexo dos entrevistados

Sexo	Quantidade	% Simples
Masculino	37	92,5%
Feminino	03	7,5%
Total	40	100%

Fonte: Cebuliski, 2013

A Tabela em questão evidencia um contexto onde a predominância é de homens no gerenciamento de empresas no município de Santarém-Pará, realidade facilmente observada nos números apresentados de acordo com a totalidade de entrevistados, assim como no cotidiano local torna-se clara esta estatística.

Em relação à idade dos entrevistados, treze estão na faixa entre trinta e um e quarenta anos de idade, enquanto que sete informaram ter idade superior a cinquenta anos. Este dado revela que a maioria dos empresários entrevistados encontra-se em uma faixa etária entre vinte e quarenta anos, mas com uma determinada experiência vivenciada o que pode também refletir na atividade e na forma de atuação no mercado, como mostra a Tabela 05 a seguir:

Tabela 05: Faixa etária dos entrevistados

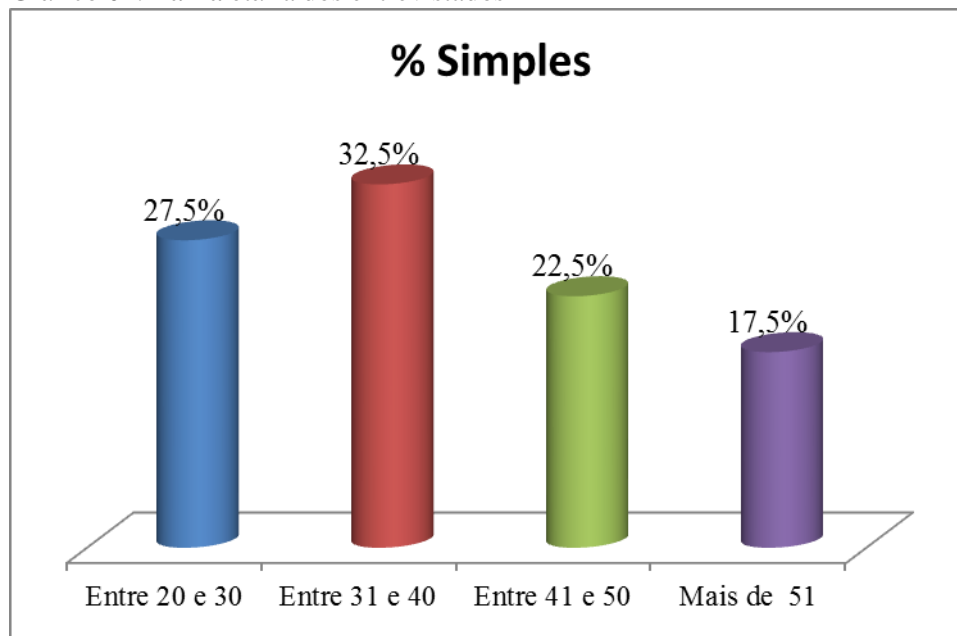
Faixa	Quantidade	% Simples	% Acumulada
Entre 20 e 30	11	27,5%	27,5%
Entre 31 e 40	13	32,5%	60,0%
Entre 41 e 50	09	22,5%	82,5%
Mais de 51	07	17,5%	100%
Total	40	100%	

Fonte: Cebuliski, 2013

A idade dos empresários representada no Gráfico 01 expõe a idade dos empresários entrevistados de maneira percentual em que é possível visualizar diferentes perfis, sendo mais elevado nas duas primeiras faixas etárias. De acordo com a faixa etária, visualiza-se maior facilidade na implantação de mudança nos processos dentro das empresas, tendo em vista as características ousadas de empresários mais jovens que se arriscam mais e sempre buscam

estar atualizados a nível de conhecimento, principalmente em relação as novidades que o mercado constantemente apresenta.

Gráfico 01: Faixa etária dos entrevistados



Fonte: Cebuliski, 2013

A partir da evidenciação dos dados em relação à faixa etária na perspectiva de amostragem percentual, é possível reafirmar os perfis identificados e concluir que 60% dos empresários estão com idades abaixo de quarenta anos, conforme podemos perceber no Gráfico 01 o que no universo dos entrevistados permite apresentar uma estatística correspondente ao cenário local em que se encontra o mercado empresarial do município de Santarém-Pa.

Tendo por evidencia a identificação do perfil dos empresários entrevistados, a Tabela 06 a seguir apresenta os dados quantitativos com o intuito de apresentar mais especificamente a classificação dos entrevistados de acordo com sua formação escolar, demonstrando a partir dos resultados, os percentuais em médias simples e acumuladas, onde se visualizam números correspondentes a uma realidade com diferentes alternâncias no que diz respeito à formação de cada entrevistado, e a partir dos percentuais exibidos, é possível perceber o quantitativo em nível de qualificação individual.

Neste caso, a porcentagem acumulada corresponde ao somatório das porcentagens dos índices de porcentagem simples anteriores, onde através desta, é possível analisar o quanto determinado índice corresponde da totalidade:

Tabela 06: Escolaridade dos entrevistados.

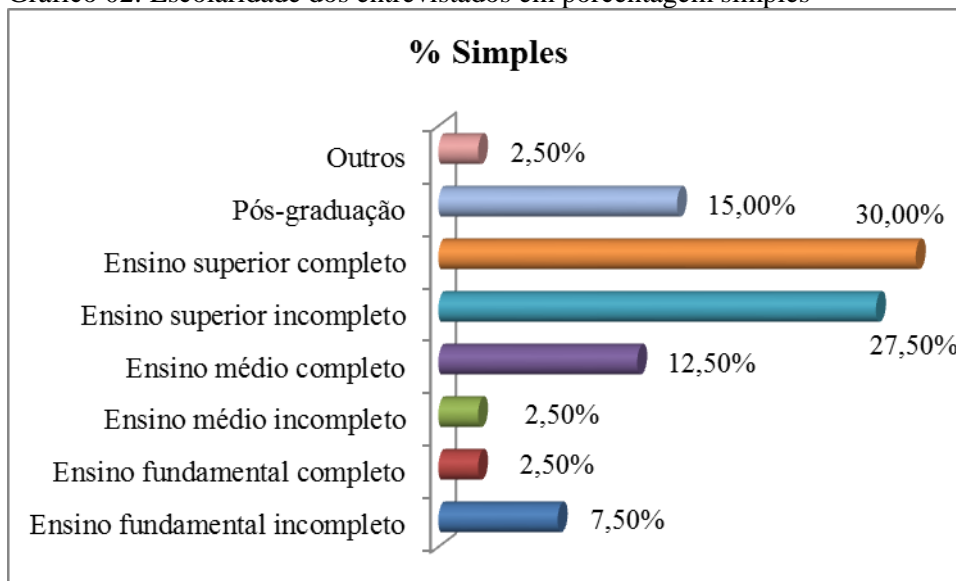
Formação	Quantidade	% Simples	% Acumulada
Ensino fundamental incompleto	3	7,50%	7,50%
Ensino fundamental completo	1	2,50%	10,00%
Ensino médio incompleto	1	2,50%	12,50%
Ensino médio completo	5	12,50%	25,00%
Ensino superior incompleto	11	27,50%	52,50%
Ensino superior completo	12	30,00%	82,50%
Pós-graduação	6	15,00%	97,50%
Outros	1	2,50%	100,00%
Total	40	100,00%	

Fonte: Cebuliski, 2013

Nota-se através dos dados evidenciados, que a maioria dos empresários entrevistados despertou ao longo da vida a preocupação em investir na educação pessoal, não se deixando predominar a atuação e dedicação apenas ao campo profissional, mas buscando paralelamente o crescimento intelectual, importante fator influenciador no processo de incremento para a realidade de sua empresa, isto por que a busca constante de conhecimento reflete no aprimoramento de técnicas e conseqüentemente refletirá na atuação estratégica de suas atividades.

No que diz respeito à escolaridade dos entrevistados, 27,5% informaram que possuem ensino superior completo, outro percentual significativo esteve representado por empresários que ainda estão cursando o nível superior que é 30% dos empresários e o menor percentual, informou ter cursado somente o nível fundamental, como é possível visualizar no Gráfico 02:

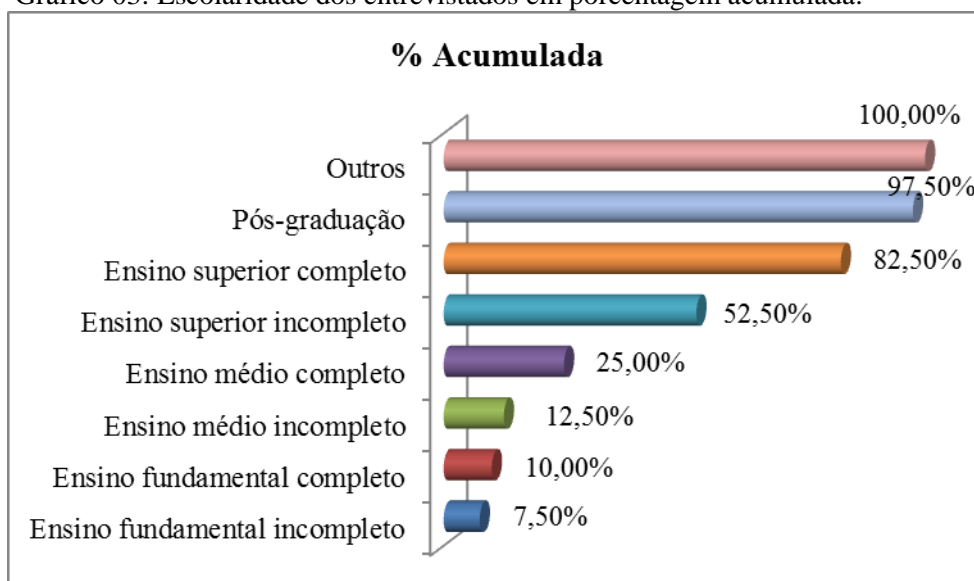
Gráfico 02: Escolaridade dos entrevistados em porcentagem simples



Fonte: Cebuliski, 2013

A partir da apresentação dos dados referente à escolaridade dos entrevistados, torna-se importante a evidenciação dos mesmos sobre a forma de porcentagem acumulada como no Gráfico 03, onde é possível perceber através do nível escolar alcançado pelos empresários, que apenas 12,5% possuem o ensino médio incompleto e 52,5% dos empresários concluiu ou estão cursando o ensino superior. A realidade identificada permite a visualização de um cenário que evidencia a preocupação em relação à busca por conhecimento através do ensino, a fim de que este seja um fator contribuinte em meio ao gerenciamento de seus negócios.

Gráfico 03: Escolaridade dos entrevistados em porcentagem acumulada.



Fonte: Cebuliski, 2013

Outro fator observado em meio à pesquisa, e considerado relevante, faz referência a formação escolar dos empreendedores entrevistados e a relação com sua faixa etária, onde observa-se a seguinte situação apresentada na Tabela 07, em que é possível observar uma comparação entre a idade e a formação dos entrevistados, utilizando a média das idades dos entrevistados, sendo igual a 38,7 anos. Considerou-se na tabela e nos gráficos a seguir uma comparação entre a idade e o grau de escolaridade dos entrevistados analisando a média foi adotado o critério dos empresários com menos de 39 anos, e os com idade igual/superior a esta faixa etária:

Tabela 07: Escolaridade dos entrevistados com menos de 39 anos.

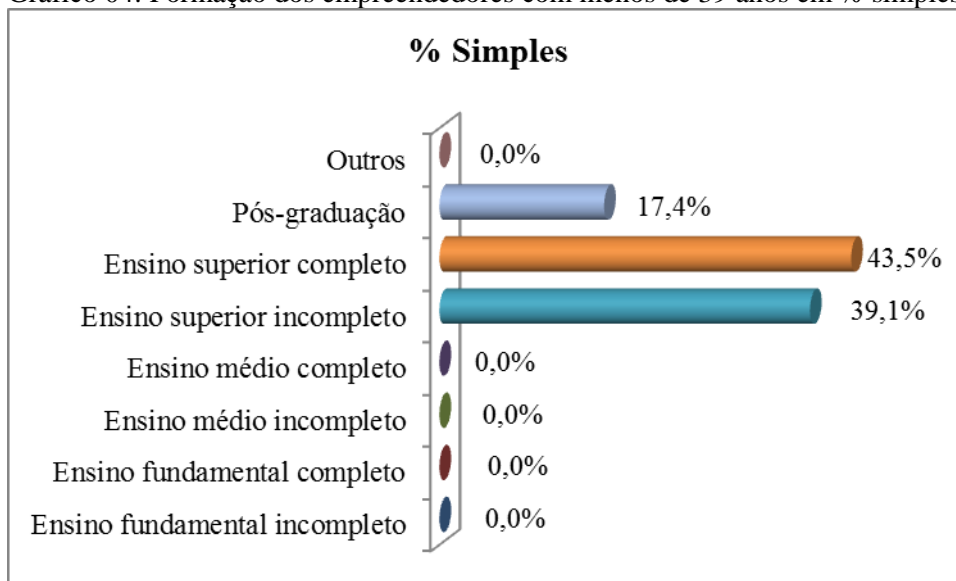
Formação	Quantidade	% Simples	% Acumulada
Ensino fundamental incompleto	0	0,0%	0,0%
Ensino fundamental completo	0	0,0%	0,0%
Ensino médio incompleto	0	0,0%	0,0%
Ensino médio completo	0	0,0%	0,0%
Ensino superior incompleto	09	39,1%	39,1%
Ensino superior completo	10	43,5%	82,6%
Pós-graduação	04	17,4%	100,0%
Outros	0	0,0%	100,0%
Total	23	100,0%	

Fonte: Cebuliski, 2013.

Observou-se que os empresários com idade inferior a 39 anos, apresentaram um grau de escolaridade significativo, ou seja, houve o investimento na capacitação tendo em vista o percentual de 39,1% dos entrevistados com menos de 39 anos afirmaram possuir o ensino superior completo, enquanto que outra grande parte ainda está em processo de finalização do ensino superior. Estes dados mostram, que empresários mais jovens despertaram o interesse e valorizam a capacitação pessoal, o que contribui significativamente para a compreensão do cenário atual, auxiliando na administração dos negócios ao passo que o conhecimento adquirido tende a somar na execução de qualquer atividade desempenhada.

Na mesma configuração, a formação dos empreendedores com idade inferior a quarenta anos também se apresenta sob a forma de percentagem simples, no Gráfico 04, onde nota-se uma realidade também identificada através da entrevista:

Gráfico 04: Formação dos empreendedores com menos de 39 anos em % simples

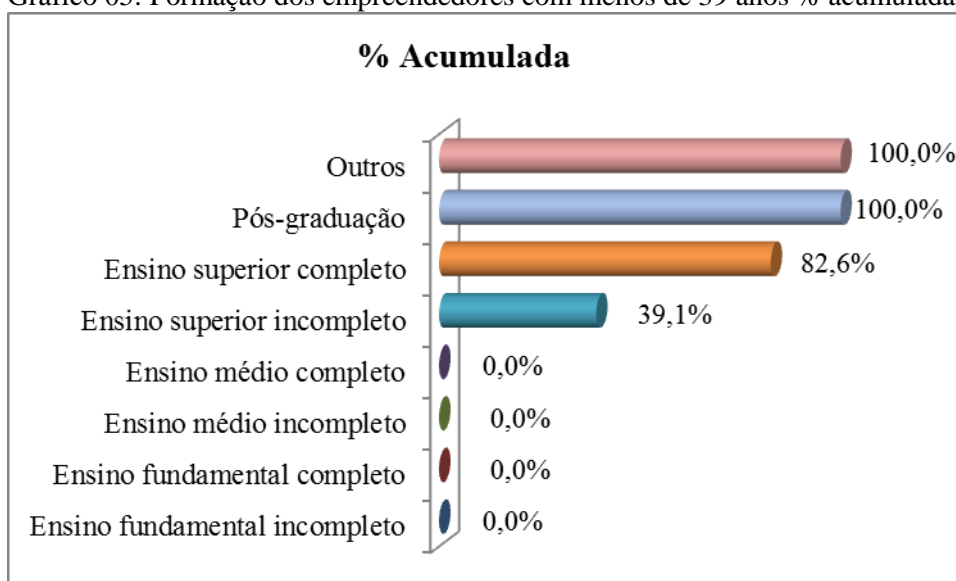


Fonte: Cebuliski, 2013

A partir da divisão de dados, correspondentes aos empresários com idade superior a quarenta anos e aos com idade abaixo desta faixa etária, ocorreu à geração de um gráfico estatístico que permitiu a visualização da realidade caracterizada pela busca de uma formação educacional por parte dos empresários mais novos.

Tendo em vista o percentual dos empresários com idade inferior a trinta e nove anos e que 100% destes estão cursando ou já concluíram o ensino superior conforme mostra o Gráfico 05.

Gráfico 05: Formação dos empreendedores com menos de 39 anos % acumulada



Fonte: Cebuliski, 2013

Concomitantemente, de maneira comparativa em relação aos empreendedores com idade inferior a 39 anos, como anteriormente constatou-se, observou-se a formação dos empreendedores com idade superior a esta faixa etária, como mostra o a Tabela 08 a seguir:

Tabela 08: Escolaridade dos entrevistados com idade igual e superior a 39 anos.

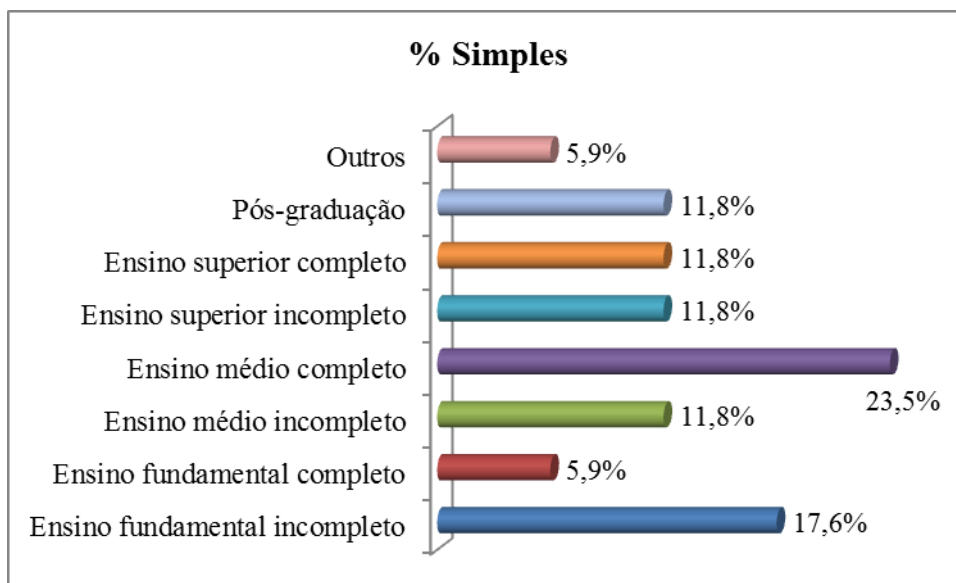
Formação	Quantidade	% Simples	% Acumulada
Ensino fundamental incompleto	3	17,6%	17,6%
Ensino fundamental completo	1	5,9%	23,5%
Ensino médio incompleto	2	11,8%	35,3%
Ensino médio completo	4	23,5%	58,8%
Ensino superior incompleto	2	11,8%	70,6%
Ensino superior completo	2	11,8%	82,4%
Pós-graduação	2	11,8%	94,1%
Outros	1	5,9%	100,0%
Total	17	100,0%	

Fonte: Cebuliski, 2013.

Entre os empreendedores com idade igual ou superior a 39 anos, percebe-se uma distribuição mais diversificada quanto ao grau de estudo. Os percentuais apresentados evidenciam que quantitativamente a escolaridade apresenta uma variância máxima de 23,5% para aqueles que possuem ensino médio completo e a mínima de 5,9 % para os empresários com ensino fundamental completo, o que estimula a correlação no sentido de que, quanto mais elevada a faixa etária, mais baixa a escolaridade.

É possível perceber que o número de empresários que possuem nível superior se comparados com os de idade inferior a trinta e nove anos, é notório que o maior índice está destacado na faixa de ensino médio completo com 23,5% dos entrevistados, como nota-se no Gráfico 06 a seguir.

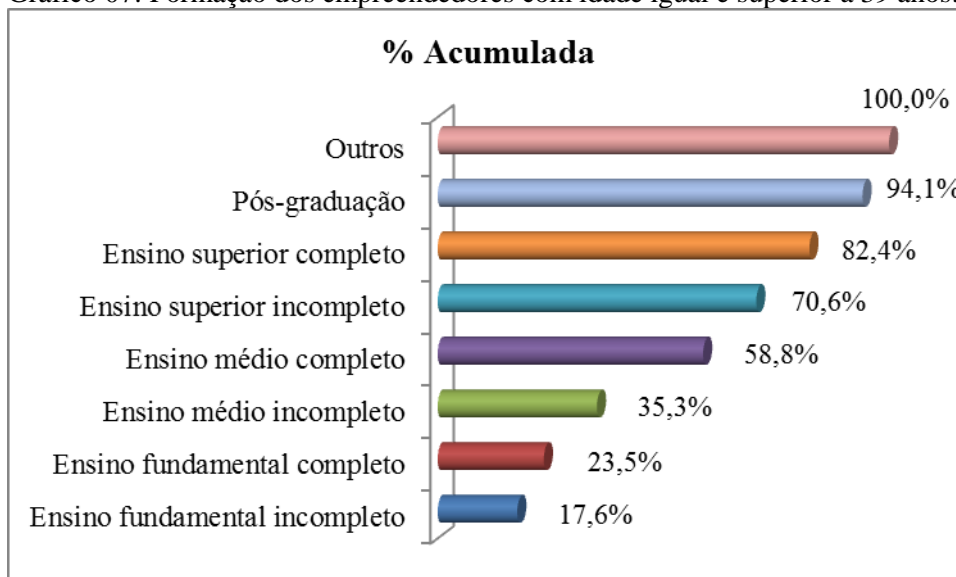
Gráfico 06: Formação dos empreendedores com idade igual ou superior a 39 anos.



Fonte: Cebuliski, 2013.

Compreende-se que, ao contrário do Gráfico anterior, que evidencia-se o perfil dos empresários com menos de trinta e nove anos, as informações aqui representadas evidenciam o pouco investimento individual no que diz respeito à escolaridade destes empresários que possuem idade igual e superior a 39 anos, e que evidenciaram uma disparidade no sentido de os mesmos possuírem graus diferentes de escolarização, variando entre o ensino fundamental e a pós-graduação.

Gráfico 07: Formação dos empreendedores com idade igual e superior a 39 anos.



Fonte: Cebuliski, 2013.



Neste panorama, é inevitável a realização de um comparativo que direcione a conclusão de que quanto mais jovem o empresário for, maior o seu interesse em capacitar-se, e ainda neste contexto é possível concluir que uma série de fatores possa ter influenciado e consequentemente contribuído para a não continuidade dos estudos por parte da grande maioria dos entrevistados, seja influência cultural, falta de incentivo, realidade social desprovida de oportunidades ou mesmo a priorização do trabalho, fazendo com que a educação tornasse uma opção secundária. Estas são evidências da realidade empresarial no município de Santarém – Pará, onde se destaca o cotidiano resultante da cultura local.

A Tabela 09, abaixo apresentada, permite visualizar cada setor que na ocasião da pesquisa foi abrangido, quantificando cada área entrevistada, assim como os percentuais de média simples, classificando como o maior número de entrevistados, as empresas atuantes na área comercial, seguidos do setor de serviço e por seguinte a indústria, compreendendo estes três como os principais âmbitos de atuação empresarial no município de Santarém – Pa.

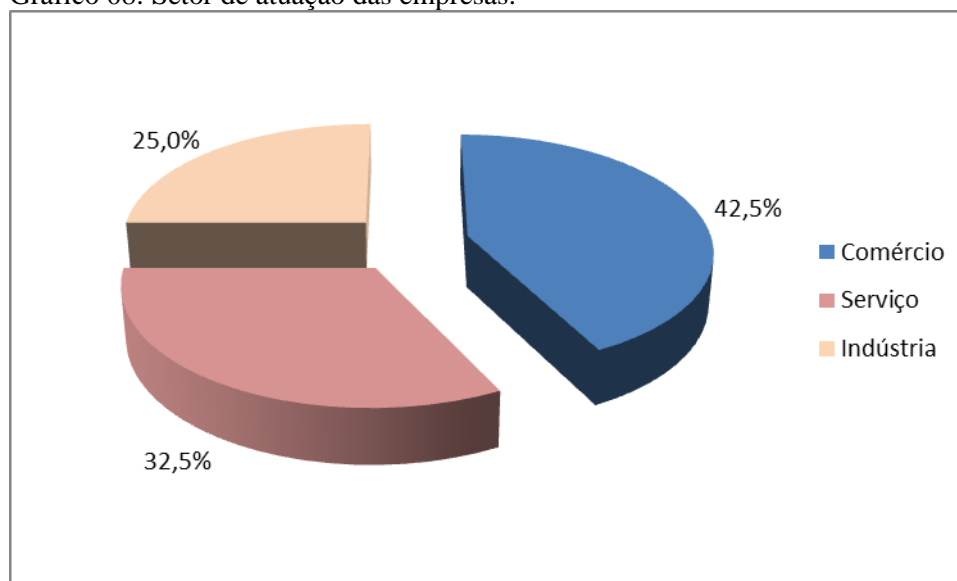
Tabela 09: Setor de atuação das empresas

Setor	Quantidade	% Simples
Comércio	17	42,5%
Serviço	13	32,5%
Indústria	10	25,0%
Total	40	100,0%

Fonte: Cebuliski, 2013.

Em relação ao setor no qual as empresas entrevistadas encontram-se atuando, das quarenta empresas visitadas foi identificado que dezessete destas estão atuando na área comercial, treze empresas desenvolvem suas atividades no setor de serviço, enquanto que dez destas empresas encontram-se atuando no setor industrial. O Gráfico 08 retrata estes dados de maneira percentual a seguir:

Gráfico 08: Setor de atuação das empresas.



Fonte: Cebuliski, 2013.

As informações apresentadas evidenciam uma prática cultural do município onde grande parte dos empresários encontra-se atuando na área comercial, isto por que, no cotidiano que envolve este contexto comercial, este setor de atuação é considerado um importante meio de movimentação da economia local, sendo umas das principais atividades desenvolvidas em Santarém-Pa. Notoriamente, a atividade comercial é fortemente percebida e considerada como uma das principais fontes de rendimento de grande parte da população santarena que por sua vez insere-se neste universo através do investimento próprio mediante a criação de um empreendimento, o que leva a oferta de empregos ou por meio da prestação de serviços para estes empresários.

No que diz respeito ao tempo de atuação no mercado, é possível visualizar no gráfico abaixo que a maioria dos empresários desenvolve suas atividades por um período de mais de vinte anos, enquanto que aqueles que se encontram atuando mais recentemente, estão no mercado há menos de um ano. A seguir, a Tabela 10 apresenta o tempo de atuação dos empresários entrevistados de maneira que é possível perceber através dos dados discriminados, a média percentual de atuação de acordo com o tempo de cada grupo em que os entrevistados se enquadraram. As informações a seguir mostram em percentuais o quanto cada um representa do total dos entrevistados, evidenciando assim, o cenário mercadológico atual, existente na área investigada:

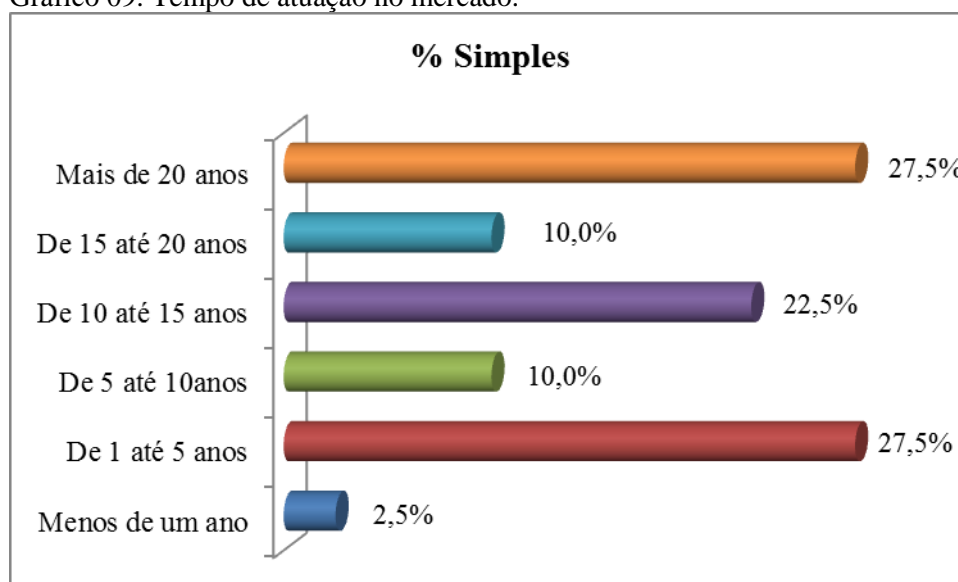
Tabela 10: Tempo de atuação das empresas

Tempo de atuação	Quantidade	% Simples	% Acumulada
Menos de um ano	01	2,5%	2,5%
De 01 até 05 anos	11	27,5%	30,0%
De 05 até 10anos	04	10,0%	40,0%
De 10 até 15 anos	09	22,5%	62,5%
De 15 até 20 anos	04	10,0%	72,5%
Mais de 20 anos	11	27,5%	100,0%
Total	40	100,0%	

Fonte: Cebuliski, 2013.

Neste caso, a experiência é predominante, evidenciando o tempo de atuação e sua permanência no mercado por parte da grande maioria, como é possível perceber. Essa estabilidade mercadológica representada por uma permanência há longa data, pode ser compreendida como reflexo das estratégias utilizadas para desenvolver as atividades por parte dos seus empreendedores, o que leva o empresário ao alcance da sua estabilidade ao longo dos anos. Dados estatísticos também são apresentados no Gráfico 10 que faz referência ao tempo de atuação destes empresários, no mercado comercial do município de Santarém – Pa.

Gráfico 09: Tempo de atuação no mercado.

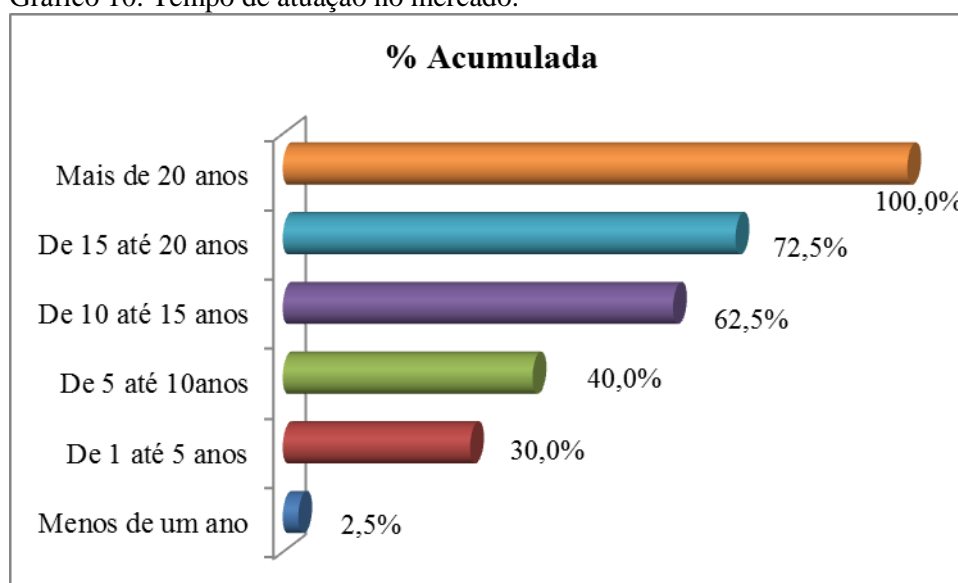


Fonte: Cebuliski, 2013.

O percentual calculado na média simples mostra que empresários que atuam há mais de vinte anos e aqueles que se encontram desenvolvendo suas atividades em um período de até cinco anos correspondem aos maiores percentuais se comparados com os demais entrevistados, enquanto que a minoria, representada por 3% está há menos de um ano no

mercado. A estabilidade evidenciada neste caso mostra que a grande parte dos empresários conseguiu firmar-se no mercado comercial ao longo do tempo, enquanto isso, a média acumulada apresenta os percentuais de empresários de acordo com o tempo de atuação, pode-se perceber que 40 % dos empresários tem menos de 10 anos de atuação, e analisando esses dados percebe-se que a 62,5 % dos empresários tem menos de 15 anos de atuação e apenas que 36,5 % tem mais de 15 anos de atuação no mercado.

Gráfico 10: Tempo de atuação no mercado.



Fonte: Cebuliski, 2013

Uma vez que a pesquisa trata da temática da inovação e o contexto nas empresas, os empresários foram questionados sobre o conhecimento a respeito do tema, e na ocasião, a grande parte, representado por trinta e nove empresários informaram conhecer a inovação sendo que apenas um disse respondeu negativamente, alegando não possuir conhecimento teórico ou prático em relação a metodologias que compreendem o processo de inovação, como se vê na Tabela 11:

Tabela 11: Conhecimento sobre inovação

Já tinha ouvido falar em inovação	Quantidade
Sim	39
Não	01
Total	40

Fonte: Cebuliski, 2013

Nota-se que a temática é de conhecimento de quase uma totalidade dos entrevistados, com exceção de apenas um que informou negativamente. Isso decorre da enfática abordagem que nos últimos anos vem se dando em torno do assunto, tendo em vista os inúmeros resultados positivos que a prática da inovação tem refletido em diversos setores, especialmente no empresarial, as discussões em torno do tema, a evidenciação e a propagação em volta do assunto, tornando-o cada vez mais divulgado. Isto faz com que o tema torne-se conhecido e cada vez mais aderido por pessoas que esperam na inovação, benefício para seu âmbito de atuação.

E como foi instigado a respeito do conhecimento sobre inovação, buscou-se saber se as empresas entrevistadas desenvolvem alguma ação neste sentido. Na ocasião, trinta e dois empresários afirmaram ter ações implantadas na empresa, enquanto que oito informaram não existir ações inovadoras em suas empresas, como se percebe na Tabela 12 a seguir:

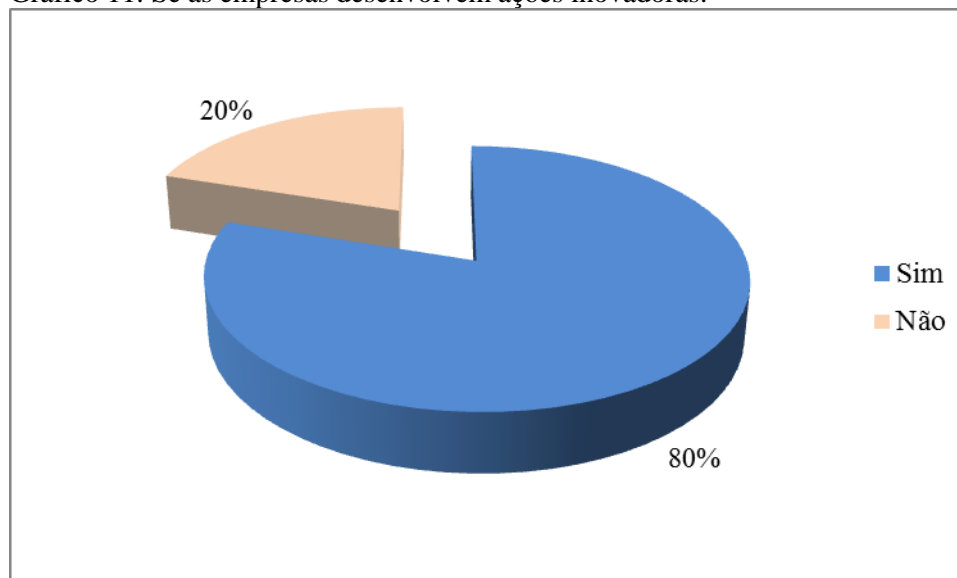
Tabela 12: Existem ações de inovação dentro da empresa

Existem ações de inovação	Quantidades	% simples
Sim	32	80%
Não	08	20%
Total	40	100%

Fonte: Cebuliski, 2013

Da mesma forma, o Gráfico 11 apresenta percentualmente as empresas que desenvolvem ações no âmbito da inovação, e nota-se o seguinte:

Gráfico 11: Se as empresas desenvolvem ações inovadoras.



Fonte: Cebuliski, 2013

O resultado apresentado no Gráfico 11 comprova que em meio a crescente inserção da discussão da inovação no setor empresarial a nível mundial, as empresas do município de Santarém-Pa estão aderindo à ideia em sua grande maioria, o que mostra ainda que, além de terem conhecimentos sobre inovação, esta por sua vez apostou na possibilidade de implantação em seu espaço empresarial, na perspectiva do alcance de soluções e resultados para sua empresa.

Em virtude da identificação deste cenário, onde empresários do município de Santarém – Pa optaram por investir na implantação destas práticas inovadoras, considerou-se importante, identificar como surgiu a ideia de inovar no âmbito gerencial, acreditando em uma proposta que de alguma forma mudaria a metodologia de atuação presente ao longo de sua vida empresarial. Com este questionamento o que foi relatado é possível visualizar na Tabela 13:

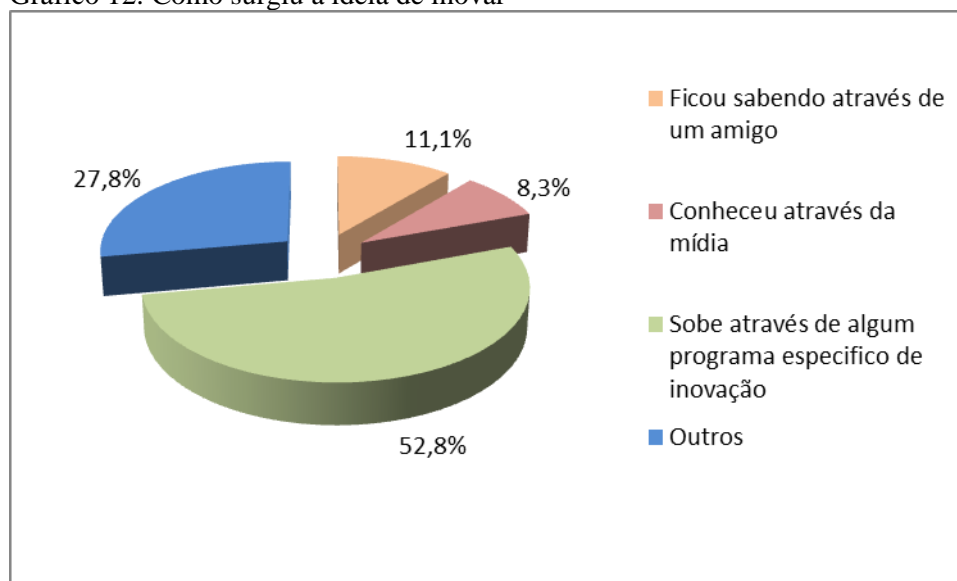
Tabela 13: Como surgiu a ideia de inovar no âmbito gerencial

Como surgiu a ideia de inovar	Quantidade	% Simples
Ficou sabendo através de um amigo	4	11,1%
Conheceu através da mídia	3	8,3%
Sobe através de algum programa específico de inovação	19	52,8%
Outros	10	27,8%
Total	36	100,0%

Fonte: Cebuliski, 2013.

O Gráfico 12 a seguir, de igual maneira apresenta os dados identificados referentes a este questionamento, e é possível identificar as fontes de informação que contribuíram para o conhecimento da temática da inovação, fazendo com que a mesma contribuisse com a ideia de inovar no âmbito gerencial de suas empresas.

Gráfico 12: Como surgiu a ideia de inovar



Fonte: Cebuliski, 2013.

Como nota-se, a iniciativa de inovar em seu ambiente gerencial para a maioria, representada por 52,8% dos empresários, surgiu a partir da obtenção de informação junto a um programa específico, que trata a questão da inovação nas empresas, neste caso, o Programa Agente Local de Inovação- ALI, uma iniciativa do Sistema Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa –SEBRAE, que tem como objetivo prestar assessoria gratuita as empresas, por um determinado período, a fim de identificar as possibilidades de implantação de ações inovadoras nos diferentes setores da empresa. Em 27,8% das empresas houveram outras formas não relatadas de como a inovação foi implantada na empresa, 11,1% teve conhecimento através de um amigo que recomendou a possibilidade, enquanto que 8,3% teve a iniciativa a partir da apresentação da temática por meio de alguma forma de mídia.

Em relação ao âmbito em que a inovação ocorreu, os dados da Tabela 14 mostram que, em vinte, das quarenta empresas, a inovação incidiu na esfera universal, abrangendo todos os setores das empresas, em outros casos, aconteceu nas áreas administrativa, de venda ou produção. Isto mostra que a iniciativa de aderir a práticas inovadoras, na sua maioria buscou contemplar todo o ambiente empresarial, a fim de trabalhar todas as possibilidades, corrigindo ou melhorando os diferentes setores, para que ao final os resultados possam ser percebidos integralmente. Diferentemente de quando se escolhe apenas um setor da empresa a ser trabalhado, isto pode deixar a desejar, uma vez que apenas uma parte da empresa integre-se ao conjunto inovador, deixando as demais em um contexto diferenciado, mesmo se tratando do mesmo ambiente.

Tabela 14: Âmbito da empresa onde ocorreu a inovação

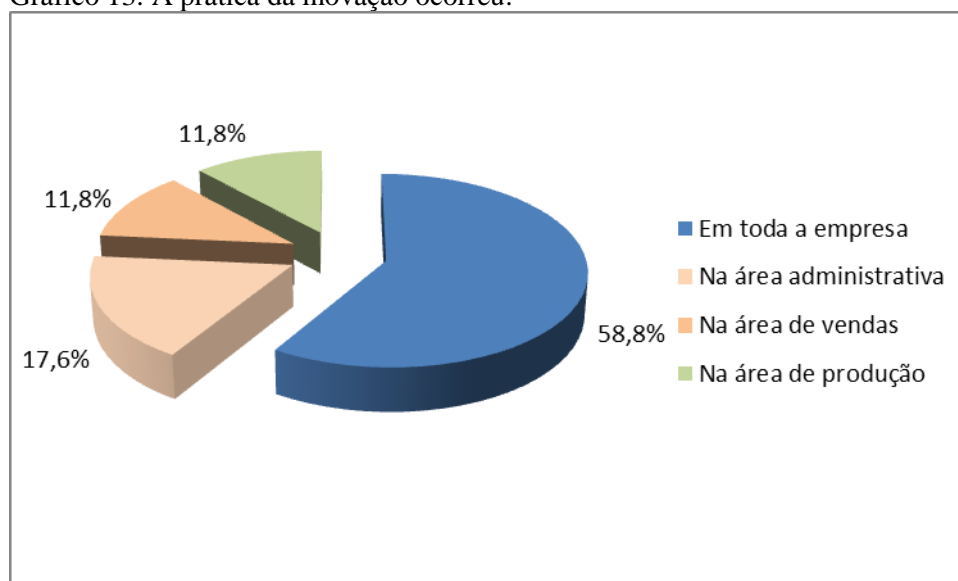
A prática da inovação ocorreu:	Quantidade	% Simples
Em toda a empresa	20	58,8%
Na área administrativa	6	17,6%
Na área de vendas	4	11,8%
Na área de produção	4	11,8%
Total	34	100,0%

Fonte: Cebuliski, 2013.

Nota-se que para diferentes empresários, a inovação abrangeu setores específicos de sua organização, mas a realidade da maioria, representada por 20 empresas, este fato ocorreu em todo o empreendimento, o que leva a duas considerações, onde de um lado visualiza-se que a inovação pode ser implantada gradativamente a fim de que não haja grandes impactos na execução das atividades do empreendimento, como também é importante considerar que a sua ocorrência no âmbito geral da empresa pode levar a correção uniforme de fatores que necessitem em diferentes setores, incidir interferências a fim de que todo o processo seja envolvido nesta atividade e os objetivos pretendidos possam ser alcançados.

Neste contexto, buscou-se ainda ter conhecimento a respeito de quais ambientes organizacionais a inovação fez-se presente nas empresas que contribuíram para esta pesquisa. O resultado pode ser observado na Gráfico 13 a seguir:

Gráfico 13: A prática da inovação ocorreu:



Fonte: Cebuliski, 2013.



Os dados são apresentados de maneira percentual, correspondendo às informações que caracterizam a abrangência de ocorrência da prática de inovação em cada empresa visitada. É possível perceber que para a maioria, representada por 58,8% das empresas a inovação ocorreu em sua totalidade, sequencialmente os dados mostram em números cada setor especificado pelos entrevistados como objeto de inserção das práticas de inovação, o que leva a conclusão de que para um número significativo de empresários, considerou-se importante a implantação de práticas inovadoras de maneira gradativa em seu estágio inicial, reflexo este de atitudes cautelosas mediante a possibilidade de mudanças no cenário vivenciado cotidianamente.

Desta maneira, das empresas entrevistadas e adeptas a implantação da inovação em seus processos gerenciais que já se encontram desenvolvendo ações neste sentido, buscou-se identificar neste processo, se os resultados esperados, tanto por seus empresários quanto pela iniciativa dos responsáveis por conduzir a proposta, foram alcançados, e as respostas obtidas podem ser visualizadas graficamente na Tabela 15 exposta a seguir:

Tabela 15: Os resultados foram alcançados

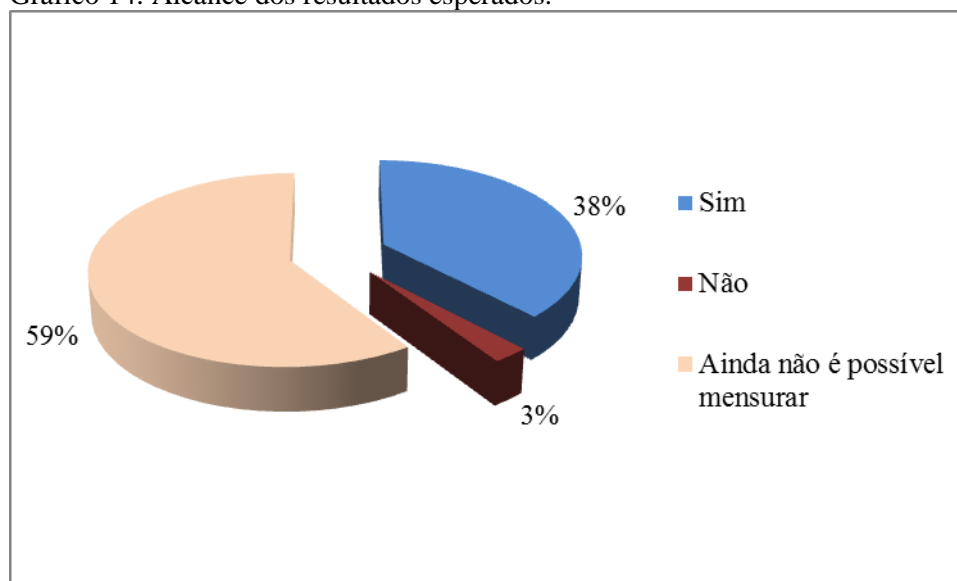
Resultados	Quantidade	% Simples
Sim	14	38%
Não	1	3%
Ainda não é possível mensurar	22	59%
Total	37	100,0%

Fonte: Cebuliski, 2013

Em vinte e duas das empresas entrevistadas, ainda não foi possível mensurar se os resultados esperados foram alcançados, isto por que, para esta maioria, o processo inovador ainda encontra-se no início, sendo portanto muito cedo para medir como os resultados vem ocorrendo, levando assim em consideração a complexidade de atuação das empresas, sua extensão e a quantidade de setores envolvidos no processo de inovação. Em contrapartida, em quatorze empresas, pelo fato de terem sido implantadas ações simples e direcionadas apenas a setores específicos da empresa, os resultados já puderam ser percebidos, enquanto que em apenas uma empresa ainda não pode ser percebido este resultado.

O Gráfico 14 a seguir percentualmente evidencia estes dados, permitindo uma visualização do cenário empreendedor:

Gráfico 14: Alcance dos resultados esperados.



Fonte: Cebuliski, 2013

Como evidenciado, os resultados esperados com a inserção de uma nova metodologia de atuação requerem tempo para que possam ser evidenciados. Compreende-se que o processo é gradativo e variante, dependendo, portanto, da intensidade de abrangência de sua implantação, do porte da empresa e dos mecanismos utilizados para o feito, para que seja possível observar os resultados esperados, mas isto não generaliza-se, ao passo que de acordo com os dados apresentados, algumas empresas, relataram o alcance do que foi almejado.

Levando-se em consideração que todo processo que envolve transformações em um ambiente contemplado por uma atividade, seja ela qual for, está suscetível ao enfrentamento de problemas. Assim, os empresários foram questionados sobre quais as dificuldades encontradas em meio a implantação de práticas inovadoras, e o resultado pode ser observado logo abaixo na Tabela 16:

Tabela 16: As dificuldades encontradas em meio a implantação de práticas inovadoras

Dificuldades na implantação de praticas inovadoras	Quantidade	% Simples
Estilo cultural dos funcionários	17	48,5%
Falta de incentivos financeiros	5	14,3%
Falta de apoio técnico especializado	7	20,0%
Medo de perder clientes com a inovação	1	2,9%
Outros	5	14,3%
Total	35	100,0%

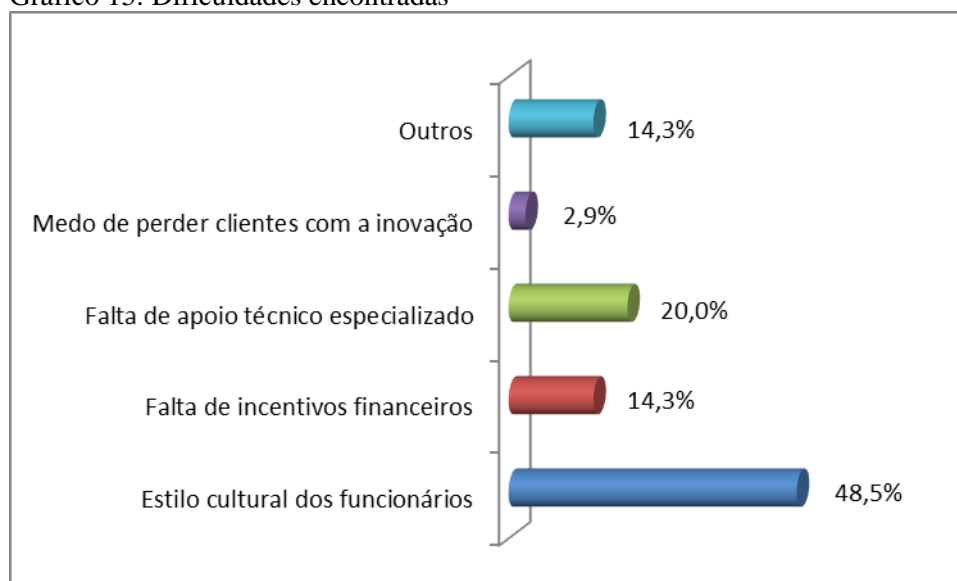
Fonte: Cebuliski, 2013

Diante das dificuldades encontradas, em dezessete empresas a maior dificuldade esteve relacionada ao estilo cultural dos funcionários, uma vez que cada pessoa possui as suas tradições e convicções, o que dificilmente pode ser mudado, requerendo um longo trabalho de esclarecimento e adequação a realidade da empresa. Em sete empresas, a falta de apoio técnico especializado tornou-se um entrave, uma vez que, segundo os empresários, ainda existem poucos profissionais atuantes no município de Santarém-Pa, aptos a lidarem com a implantação de mecanismos inovadores nas empresas.

Em cinco das empresas entrevistadas, a ausência de incentivos financeiros foi considerado como a maior dificuldade, pois segundo os mesmos, ainda faltam programas que estimulem financeiramente a implantação de inovações no âmbito empresarial. Esteve ainda destacada para um dos empresários o medo de perder clientes com a inserção de ações inovadoras em sua empresa, o que neste caso, foi afirmado como consequência da insegurança a respeito do novo, tornando-se como melhor alternativa, a continuidade das ações desenvolvidas, sem alterações. E para cinco empresários, houveram outras dificuldades não relatadas no ato da entrevista.

Da mesma forma os resultados são apresentados em percentual, no Gráfico 15 logo abaixo, e a realidade evidencia as dificuldades de acordo com cada problemática relatada pelos empresários entrevistados, demonstrando as particularidades enfrentadas em diferentes situações que podem ser encontradas nas empresas.

Gráfico 15: Dificuldades encontradas



Fonte: Cebuliski, 2013

Se comparados os dados, percebe-se que o estilo cultural dos funcionários, de acordo com o relato de seus empregadores corresponde a uma das maiores dificuldades encontradas, sendo representada por um percentual equivalente a 48,5% da totalidade de entrevistados, para 20% a dificuldade está relacionada a falta de apoio técnico especializado capaz de orientar a melhor forma de conduzir a inserção de atividades relacionadas a inovação em seus empreendimentos, o que merece um destaque a respeito da importância da valorização desta temática e ao mesmo tempo o investimento na qualificação de profissionais que possuam o domínio de técnicas favoráveis ao desempenho inovador das empresas.

A falta de incentivos financeiros, representada por 14,3% e o estilo cultural dos funcionários também com 14,3% das opiniões, foram afirmações de empresários que relacionaram estes itens as dificuldades encontradas diante da implantação de práticas inovadoras. Para apenas 2,9%, o medo de inovar foi diagnosticado como uma das dificuldades encontradas, isto por que, de acordo com os empresários que desta forma relataram, o receio de perder clientes já habituados com a forma de apresentação e execução de suas atividades contribuiu com a existência de um cenário de dificuldades mediante ao processo em questão.

Tornou-se importante, neste contexto, descobrir se a inovação têm refletido no desempenho da empresa, e de que maneira isto vêm sendo percebido pelos empresários dentro de suas organizações. As respostas são retratadas na Tabela 17 a seguir:

Tabela 17: De que maneira percebem-se os reflexos da inovação dentro da empresa?

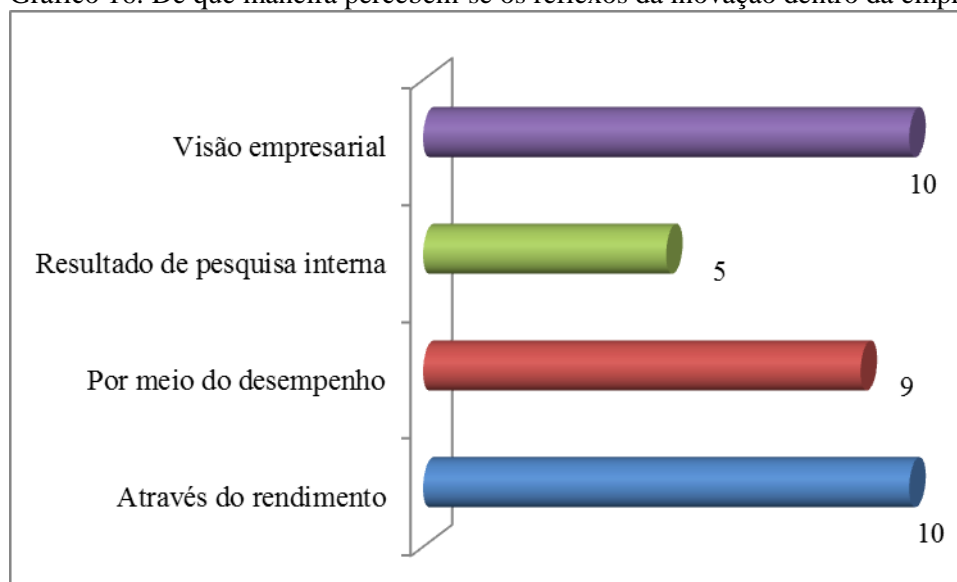
Como se percebe os reflexos da inovação?	Quantidade
Através do rendimento	10
Por meio do desempenho	09
Resultado de pesquisa interna	05
Visão empresarial	10
Total	34

Fonte: Cebuliski, 2013.

Como nota-se, que o desenvolvimento de metodologias baseadas na inserção de práticas voltadas à inovação dos processos gerenciais nas empresas refletiu junto aos empreendimentos visitados, através do rendimento, representados por dez empresários que alegaram melhoria e incremento no rendimento alcançado, após a implantação de melhorias advindas deste processo. Para outros dez empresários, a visão empresarial sofreu interferência positiva a partir da reformulação de visões e conceitos administrativos antes executados. Nove dos empresários informou que os reflexos da inovação tornaram-se evidentes no desempenho

das funções desenvolvidas, ou seja, a execução das atividades tornou-se mais prática e para cinco empresários, o reflexo só pode ser percebido através de uma pesquisa interna, junto aos consumidores e colaboradores, onde através da informação prestada foi possível diagnosticar a realidade aqui retratada.

Gráfico 16: De que maneira percebem-se os reflexos da inovação dentro da empresa?



Fonte: Cebuliski, 2013

Nota-se que para alguns empresários os reflexos da inovação refletem de maneira igualitária no rendimento ou na visão empresarial do seu gestor. Seja no aumento do rendimento em virtude da maior comercialização de seus produtos, agora com foco nas expectativas cada vez mais oscilantes do mercado, seja pelo novo olhar sobre o meio empresarial e a mudança dessa visão na adequação de sua produtividade e a aderência a práticas antes não utilizadas, são reflexos identificados em meio a pesquisa realizada.

Alguns empresários relataram que estratégias inovadoras têm reflexo no desempenho das atividades desenvolvidas por sua organização, ao passo que com a inserção de metodologias que auxiliem o desenvolvimento de suas atividades, consequentemente o desempenho será melhorado, enquanto que para um menor número de empresas, as práticas de inovação produziram resultados percebidos junto aos seus colaboradores, uma vez que a partir do momento em que se decide inovar no gerenciamento de um processo já em atividade, é essencial conhecer os anseios, necessidades e expectativas sob o olhar de seus funcionários, assim torna-se possível descobrir entraves e possibilidades de melhorias, a fim de adequar a realidade vivenciada, o que deste modo, através de todas estas informações,

torna evidente uma realidade que possivelmente poderá contribuir consideravelmente com uma organização que opte por inovar em seu empreendimento.

Diante da existência de práticas inovadoras nas empresas que participaram desta pesquisa, existiu a necessidade de identificar o interesse dos empresários em prosseguir com ações de inovação em seus empreendimentos e o resultado das entrevistas mostrou que a totalidade dos entrevistados respondeu positivamente, afirmando que existe sim o desejo de prosseguir com ações de inovação em suas empresas.

Este resultado demonstra além do interesse, a satisfação dos mesmos em relação a adoção de medidas que busquem melhorar os seus processos, a partir da implantação de novas metodologias antes não praticadas. Assim, a inovação pode ser percebida como uma alternativa benéfica, ao passo que sob um determinado demonstrativo de entrevistados não houve rejeição quanto a sua adesão. Em meio a análise deste cenário que envolve a inovação, procurou-se saber como os empresários, no âmbito de sua atuação, definem a inovação. Os resultados apresentam-se na Tabela 18:

Tabela 18: Definição de Inovação.

Definição de inovação	Quantidade	% Simples
Uma oportunidade de crescimento	28	70,0%
Reformulação de ações existente	4	10,0%
Uma novidade para a empresa	1	2,5%
Implantação de uma nova técnica de produção ou de comercialização	7	17,5%
Total	40	100,0%

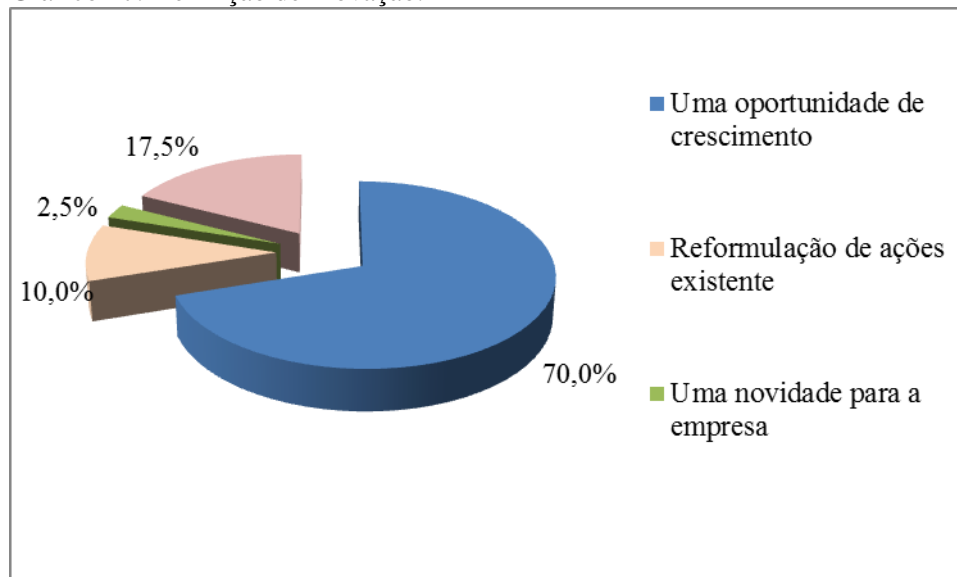
Fonte: Cebuliski, 2013

Para vinte e oito dos empresários entrevistados, a inovação é definida como uma oportunidade de crescimento empresarial, pois segundo os entrevistados, é o momento de avaliar suas ações, conhecer possíveis falhas dentro de sua empresa e identificar oportunidades para assim auferir resultados que derivem em desenvolvimento empresarial. Para sete empresários, a inovação foi retratada como a implantação de uma nova técnica de produção ou comercialização, vista como a inserção de medidas antes não praticadas a fim de melhorar o que já se desenvolve em seu empreendimento.

Destes, ainda quatro, dos quarenta entrevistados definem a inovação como a reformulação de ações existentes, através da análise geral do processo e da adequação do mesmo as novas tendências e necessidades que despontam no mercado. E apenas um empresário visualiza este cenário como uma novidade para sua empresa. No Gráfico 17 a

definição de inovação também é apresentada, desta vez em percentuais, de acordo com as informações obtidas durante a entrevista realizada:

Gráfico 17: Definição de Inovação.



Fonte: Cebuliski, 2013

A inovação evidencia-se conceitualmente para 70% dos empresários como uma oportunidade progressiva para o desenvolvimento de um empreendimento, para 17,5%, inovar corresponde a inserção de uma nova técnica de produção ou de comercialização, enquanto que para 10% dos entrevistados o conceito significa reformular ações já existentes, e para 2,5% representa uma novidade para a empresa. De maneira geral, a estatística apresenta um cenário onde o conceito ou a representação da inovação é retratada positivamente pelos empresários e também uma oportunidade favorável de contribuição para o gerenciamento mais adequado para suas organizações. Uma visão que pode ser justificada pelos resultados apresentados por outras empresas que já realizaram ações inovadoras e que refletiram mercadologicamente no país, servindo de exemplo e reafirmando em cada empreendedor esta visão.

Diante do que neste contexto fora identificado, esta pesquisa baseou seu campo de atuação junto a empresas adeptas ao programa Agente Local de Inovação – ALI, proposta do SEBRAE, e assim, questionou-se aos empresários se os mesmos recomendariam referido programa para outras pessoas, o resultado vê-se na Tabela 19 a seguir:

Tabela 19: Indicariam o Programa ALI

---

Indicaria o programa ali para outros empresários?	Quantidade
Sim	36
Não	04
Total	40

Fonte: Cebuliski, 2013

Dos quarenta empresários entrevistados, trinta e seis indicariam o programa Agente Local de Inovação, enquanto que quatro destes não o indicariam. Observa-se uma considerável aceitação do referido programa, que embora tenha pouco tempo de atuação já demonstra que ações inovadoras tendem a auxiliar o empresário no desenvolvimento de suas atividades.

O pequeno índice de rejeição percebido, e neste caso representado por quatro empresários, mostra que a divergência de empresários não torna-se significativa, em relação aos que não indicariam o programa em questão, tendo em vista a concepção de que enquanto alguns não acreditam na proposta, outros possuem um olhar voltado para a expectativa de que a inovação possa contemplar alternativas eficientes para seus negócios.

## CONCLUSÃO



Este trabalho trouxe a proposta de evidenciar a importância para a realidade das organizações, da temática da inovação, a partir da apresentação de definições de autores e também de resultados de pesquisa de campo, junto a empresas que aderiram às práticas de inovação no município de Santarém - Pará. A abordagem ocorreu em virtude da atual contextualização a respeito de novas ações como alternativa de reformular os processos e produtos existentes dentro de uma empresa e que através do incremento resultante do processo de inovação, passam a representar a novidade das organizações nas quais fazem parte.

Compreende-se que o ato de inovar deve ser uma atitude de ocorrência sobre um contexto geral de uma empresa, visando abranger todos os seus setores, a fim de que juntos, possam se estruturar de maneira interna, antes de oferecer as inovações ao público externo.

Diante dos resultados obtidos através da pesquisa de campo, pôde-se observar que grande parte dos empresários está atuando há muitos anos no mercado, em ramos que compreendem a indústria, o comércio e o serviço, destacando que grande parte atua no comércio, sendo esta a principal atividade econômica do município de Santarém – Pará.

Outro ponto que chama a atenção é o fato de a maioria dos empresários serem do sexo masculino, realidade recorrente há muitos anos no contexto histórico empresarial do país. Ainda neste cenário identificado durante a pesquisa, observou-se também o fato de existir a preocupação em investir na educação pessoal, pois o nível de escolaridade apresentou-se alto, tendo em vista que, um significativo percentual dos entrevistados possui, nível superior de ensino, isto demonstra a preocupação em relação a busca de conhecimento, seja para a vida pessoal ou profissional.

Evidenciou-se que o tema inovação é de conhecimento dos empresários e a grande maioria já desenvolve ações neste sentido, isto por que, participam do Programa Agentes Locais de Inovação - ALI, uma proposta do SEBRAE, em parceria com o CNPq, que visam auxiliar as empresas a implementarem práticas inovadoras em seus empreendimentos através de um acompanhamento por um prazo de até um ano, uma espécie de assessoria que visa auxiliar os empresários a identificar as possibilidades de melhoria para suas empresas. Neste caso todos os entrevistados fazem parte deste programa.

Em relação aos resultados refletidos por estas ações, segundo os entrevistados, ainda não foi possível em sua totalidade medir os resultados gerados pela proposta, pois as atividades ainda estão no início, todavia, em alguns casos, houve o relato de que a inovação já

apresenta seus reflexos no rendimento da empresa e também têm auxiliado no sentido de melhorar a visão empresarial, permitindo que o empresário tenha novos olhares sobre a sua atividade.

No que diz respeito às dificuldades encontradas para a implantação de metodologias inovadoras nas empresas entrevistadas, destacou-se o fato de que a cultura organizacional da empresa é essencial no processo de desenvolvimento de uma atividade, isto por que em meio a pesquisa realizada, este fator foi destacado por alguns empresários, tornando-se uma necessidade diante da interação do funcionário e as atividades desenvolvidas pela empresa, ao passo que se torna necessário o enquadramento de todos os atores envolvidos, na proposta de atuação da empresa, a fim de que os resultados esperados sejam atingidos.

Cada pessoa traz consigo suas afirmações e pensamentos, por este motivo, com a finalidade de promover o equilíbrio da atividade, os empresários tem a missão de criar um ambiente onde a cultura organizacional, baseada em métodos inovadores, seja capaz de controlar seus colaboradores no exercício de suas novas atividades, pois onde não há esta preocupação organizacional que estabeleça critérios para a execução das atividades, cada colaborador irá desenvolver seu papel da maneira que melhor for para si e de acordo com sua concepção, o que poderá acarretar prejuízos à empresa a partir do momento em que vícios passam a fazer parte do cenário de trabalho.

Importante destacar em meio a uma análise geral, que os empresários desejam prosseguir com as ações inovadoras dentro de suas empresas, pois foi percebido por estes como uma oportunidade de crescimento o fato de estar constantemente atualizando suas estratégias e metodologias de atuação. Também não foi diferente em relação ao Programa Agentes Locais de Inovação, tendo este a aprovação de grande parte dos entrevistados. Esta aceitação leva-os a indicar o programa ALI a outras empresas, o que reflete positivamente junto a iniciativa da proposta do mesmo.

De maneira geral nota-se que a inovação nas empresas no município de Santarém-Pará, vem ocorrendo gradativamente e graças a iniciativas neste sentido, pode-se dizer que o incremento nas ações voltadas para o auxílio ao empresário são positivas e tendem a crescer se houver o envolvimento de todos os atores que compõem este cenário. Vale ressaltar que toda mudança é significativa, mas precisa estar focado no âmbito em que ocorrerá, levando em consideração todos os aspectos que compreendem a realidade de cada empresa e de cada localidade.

A perspectiva de mudar algo que já se desenvolvia deve ser planejada com base na busca de melhorias que atendam as necessidades de mercado, com base nisso, tendo-se a preocupação de realizar um trabalho conjunto dentro de cada organização sem dúvida levará ao alcance das metas preestabelecidas e ao bom desempenho da empresa perante o mercado que cada vez mais se torna competitivo.

O processo de inovação destaca-se como uma possibilidade ímpar em meio aos procedimentos que compreendem uma administração, pois requer uma constante reavaliação dos mecanismos utilizados na execução de atuação das empresas e ainda auxilia na melhoria de seus processos produtivos, tendo em vista a constante busca em garantir que novos bens e/ou serviços estejam disponíveis.

Assim, considerando que a sociedade cada vez mais anseia por novidades, o processo que compreende o desenvolvimento da inovação, passa a ser uma estratégia competitiva diante do mercado produtivo. Como a solução para atender a estes desejos, para tanto, é necessário que hajam organizações dispostas a atuarem neste sentido. Desta forma, trata-se da mudança cultural empresarial, onde muitos ainda permanecem com pensamentos de imobilidade, pelo fato de estarem de pé no mercado, contudo, à medida que outras empresas passam a oferecer inovações, isto começa a representar um risco à sua permanência no mercado em que atuam, exigindo cada vez mais o empenho na oferta de produtos ou serviços que apresentem soluções inovadoras capazes de competir com outras opções disponíveis ao consumidor.

## RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

No contexto geral de análise do trabalho apresentado, notou-se que muito ainda precisa ser debatido a respeito do assunto, isto porque, a começar pela pouca bibliografia referente ao tema em questão foi identificada. Outras abordagens também relacionadas a prática de inovação são pouco recorrentes.

Os dados obtidos nesta pesquisa evidenciam a realidade empresarial de determinado grupo de empresários no município de Santarém, no estado do Pará, onde foi possível perceber que a partir da existência de um projeto que visa à inserção de práticas de inovação nas empresas, muitas destas optaram por aderir à proposta na expectativa de incrementar e melhorar seus serviços ou produtos ao longo de sua atuação.

Tendo em vista a aceitação em uma totalidade significativa, é importante destacar a necessidade de que outras pesquisas neste sentido sejam desenvolvidas, uma vez que o processo inicia-se neste que pode ser considerado como o primeiro ciclo de vivência da nova realidade para a maioria dos empresários.

Nesta perspectiva, é primordial a continuidade dos estudos, objetivando acompanhar o desenvolvimento e manutenção do processo, assim como os resultados alcançados a longo prazo, a fim de que sirvam de estímulo à outros empresários, o que conseqüentemente poderá contribuir para o crescimento empresarial.

Por se tratar de uma primeira pesquisa neste campo de atuação no município pesquisado, recomenda-se que os próximos trabalhos investigativos neste campo procedam com a continuidade no estudo, no intuito de contribuir para o aumento do quantitativo de informações a respeito do tema e desta forma fornecer subsídios em meio à busca de futuras pesquisas, ao mesmo tempo em que se estará colaborando para a criação de bancos de dados registradores de informações que poderão ser utilizadas não somente na pesquisa técnica, mas também educacional.

Compreende-se que a inovação, corresponde a um tema atual e que requer cada vez mais aprofundamento, isto porque dentre suas funções está a de contribuir para a criação de uma nova realidade nos locais onde sua inserção vier a ocorrer, cenário este cada vez mais buscado por pessoas que desejam manter-se no competitivo mercado, especialmente o empresarial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barbieri, J. C., Vasconcelos, I.F.G., Andreassi, T., Vasconcelos, F.C., (2010) Inovação e sustentabilidade: Novos modelos e proposições São Paulo: RAE. Disponível em: <<http://iic.wiki.fgv.br/file/view/Inova%C3%A7%C3%A3o+e+Sustentabilidade+Novos+Modelos+e+Proposi%C3%A7%C3%B5es.pdf>> Acesso em 02 de janeiro de 2013.

Bes, F. T., Kotler, P. (2011). A bíblia da inovação. Lua de Papel. Disponível em: <<http://www.fnac.com.br/PDF/1228629.pdf>> Acesso em 02 de janeiro de 2013.

Degen, R. J., (1989) O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: Makron Books.

Dornelas, J.C.A., (2001). Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Drucker, P. F., (2002). A administração na próxima sociedade. São Paulo: Nobel.

Drucker, P.F., Nakauchi, I., ( 1997). Drucker na Ásia: Um diálogo envolvente entre Peter Drucker e um dos maiores empresários do Japão. São Paulo: Pioneira.

Ferreira, C. J. D., Sousa, S. J. S. (2008). Inovação nas organizações. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra - Departamento de Engenharia Civil. Disponível em: <[http://prof.santana-e-silva.pt/gestao\\_de\\_empresas/trabalhos\\_07\\_08/word/Inova%C3%A7%C3%A3o%20nas%20Organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf](http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_07_08/word/Inova%C3%A7%C3%A3o%20nas%20Organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf)> Acesso em 02 de janeiro de 2013

Hashimoto, M. Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intra-empreendedorismo. São Paulo: Saraiva

[Http://www.alisc.com.br/sistema](http://www.alisc.com.br/sistema). Acesso em 19 de setembro de 2013.

[Http://pt.scribd.com/doc/11355779/Normas-Da-APA](http://pt.scribd.com/doc/11355779/Normas-Da-APA). Acesso em 19 de dezembro de 2013.

Marconi, M.A., Lakatos, E.M. (2012). Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas.

May, M. E. (2007). Toyota: a fórmula da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier.

Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. Departamento Estatístico da Comunidade Europeia. (2004). Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Trad. FINEP- Financiadora de Estudos e Projetos.

Primo, J., Mateus, D., (2008). Normas para elaboração e apresentação de teses de doutoramento; (aplicáveis às dissertações de Mestrado). Lisboa: UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE HUMANIDADES E TECNOLOGIAS – REITORIA.

Richardson, R. J. (2010). Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.

Ruiz, J.A. (2009). Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas.

Schumpeter J.A., (1961). Capitalismo, socialismo e democracia. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura. Disponível em: <<http://www.imil.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Capitalismo-socialismo-e-democracia-Joseph-A.-Schumpeter.pdf>>. Acesso em 05/01/2015.

Sebrae.(2013) Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. <http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/quem-somos/sebrae-um-agente-de-desenvolvimento>. Acesso em 12/11/2013

Sebrae. (2013). Inovação e sustentabilidade, bases para o futuro dos pequenos negócios. São Paulo: Sebrae.

Severino, A. J., (2007) Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo. 23ª Edição. Editora Cortez.

Silva, A. C. T., (2010) Inovação: como criar ideias que geram resultados. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Silveira, M. A., (2009) Tutorial: Educação para Inovações nas Organizações. CEDET- Centro de Desenvolvimento Profissional e Tecnológico. Disponível em <<http://www.cedet.com.br>> Acesso em 13 de outubro de 2013.

Stal, E., Campanário, M.A., Andreassi, T., Sbragia, R., (2006) Inovação: como vencer esse desafio empresarial. São Paulo: Clio Editora.

Osmar Cebuliski

Análise das práticas inovadoras inseridas nos processos gerenciais das empresas do município de Santarém – Pará através de ações do SEBRAE

---

Slivnik, A., (2012) O poder da atitude. São Paulo: Editora Gente.

Wever, F. B. L., (2004) Empreendedores brasileiros II: A experiência e as lições de quem faz acontecer. Rio de Janeiro: Elsevier.

## ANEXOS

### 1.1 CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

**Prezado(a):**

Esta pesquisa, tem o objetivo de subsidiar a dissertação de mestrado com o tema **“ANÁLISE DAS PRÁTICAS INOVADORAS INSERIDAS NOS PROCESSO GERENCIAIS DAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE SANTARÉM – PARÁ, ATRAVÉS DE AÇÕES DO SEBRAE”**, que será desenvolvida por meio da aplicação de questionários nas empresas participantes do programa Agente Local de Inovação ALI.

As informações fornecidas através de sua participação voluntária, contribuirão neste estudo, que visa identificar ações inovadoras que vêm sendo implantadas em empresas no município de Santarém.

Em qualquer etapa do estudo, você terá acesso ao pesquisador para esclarecimento de eventuais dúvidas. Contato: Osmar Cebuliski, telefone (93) 9115-7174, endereço eletrônico: [cebuliski@hotmail.com](mailto:cebuliski@hotmail.com).

As informações obtidas serão analisadas, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante. Fica assegurado, também o direito de conhecer os resultados da pesquisa ao término do trabalho.

Comprometo-me, como pesquisador principal, a utilizar os dados e o material coletados somente para esta pesquisa.

Santarém \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013

---

Osmar Cebuliski



## 1.2 FORMULÁRIO DE PESQUISA APLICADO JUNTO AS EMPRESAS NO MUNICÍPIO DE SANTARÉM- PARÁ, REFERENTE A PESQUISA DE CAMPO PARA O TRABALHO DE CONCLUSÃO DO MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL.

### 1. Dados do empreendedor:

✓ Nome: \_\_\_\_\_

✓ Idade \_\_\_\_\_

✓ Formação

( ) Ensino Fundamental Completo

( ) Ensino Fundamental Incompleto

( ) Ensino Médio Completo

( ) Ensino Médio Incompleto

( ) Ensino Superior Completo

( ) Ensino Superior Incompleto

( ) Pós Graduação

( ) Outros \_\_\_\_\_

✓ Sexo:

( ) Masculino

( ) Feminino

### 2. Dados da empresa:

✓ Nome da Empresa: \_\_\_\_\_

✓ Área de atuação comercial

( ) Comércio

( ) Indústria

( ) Serviços

✓ Tempo de atuação: \_\_\_\_\_

**3. Existem ações de inovação gerencial dentro da empresa?**

Sim

Não

**4. Já tinha ouvido falar de inovação?**

Sim

Não

**5. Como surgiu a ideia de inovar no âmbito gerencial?**

Ficou sabendo através de um amigo

Conheceu através da mídia

Soube através de algum programa específico de inovação

Outros \_\_\_\_\_

**6. A prática da inovação ocorreu?**

Em Toda a Empresa

Na área administrativa

Na área de vendas

Na área de produção

**7. Os resultados foram alcançados:**

Sim

Não

Ainda não é possível mensurar

**8. Quais foram as dificuldades encontradas em meio a implantação de práticas inovadoras?**

Estilo cultural dos funcionários

Falta de incentivo financeiros

Falta de apoio técnico especializado

Medo de perder clientes com a inovação

Outros \_\_\_\_\_

**9. De que maneira percebem-se os reflexos da inovação dentro da empresa?**

Através do rendimento

Por meio do desempenho

Resultados de pesquisa interna

Visão empresarial

**10. Existe a pretensão de prosseguir com ideias inovadoras para a empresa?**

Sim

Não

Somente quando houver necessidade

**11. Como definiria a inovação no âmbito de atuação?**

Uma oportunidade de crescimento

Reformulação das ações existente

Uma novidade para a empresa

Implantação de uma nova técnica de produção ou de comercialização

Outros \_\_\_\_\_

**12. Indicaria o programa Agente Local de Inovação (ALI) para outros empresários?**

Sim

Não

Santarém \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

---

Assinatura do empreendedor