



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

ALAN SIMON JARDIM PENZUTI

**VISÃO DOS EMPREENDEDORES EM RELAÇÃO À
INOVAÇÃO EM SEUS NEGÓCIOS: um Estudo em MPEs de
sucesso do Setor de Alimentação de Brasília**

Brasília – DF

2011

ALAN SIMON JARDIM PENZUTI

**VISÃO DOS EMPREENDEDORES EM RELAÇÃO À
INOVAÇÃO EM SEUS NEGÓCIOS: um Estudo em MPEs de
sucesso do Setor de Alimentação de Brasília**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Msc., Marina
Figueiredo Moreira

Brasília – DF

2011

Penzuti, Alan Simon Jardim.

Visão dos Empreendedores em Relação à Inovação em seus Negócios: Um Estudo em MPEs de Sucesso do Setor de Alimentação de Brasília / Alan Simon Jardim Penzuti. – Brasília, 2011.

81 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientadora: Prof. Msc. Marina Figueiredo Moreira, Departamento de Administração.

1. Inovação. 2. Sucesso. 3. Micro e Pequenas Empresas. 4. Setor de Alimentação I. Título.

ALAN SIMON JARDIM PENZUTI

**VISÃO DOS EMPREENDEDORES EM RELAÇÃO À
INOVAÇÃO EM SEUS NEGÓCIOS: um Estudo em MPEs de
sucesso do Setor de Alimentação de Brasília**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Alan Simon Jardim Penzuti

Msc., Marina Figueiredo Moreira
Professora-Orientadora

Esp., Cláudia Oliveira Pinheiro,
Professora-Examinadora

Msc., Adalmir de Oliveira Gomes
Professor-Examinador

Brasília, 23 de novembro de 2011.

Dedico este trabalho a meu pai, Pedro Paulo, pelo seu exemplo de dedicação aos filhos. Dedico também ao meu filho, Bernardo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar a Deus, que sempre me ajudou em todos os momentos.

Agradeço a minha namorada Carolinne, por mais uma vez se mostrar uma verdadeira companheira.

À Professora Marina Figueiredo Moreira, pela paciência e tempo dedicado.

Aos meus sócios e amigos por sempre estarem ao meu lado.

RESUMO

A inovação é considerada uma das fontes mais eficientes para se atingir o sucesso empresarial. O governo começa a reconhecer a inovação como um importante agente no processo de desenvolvimento econômico, e nesse sentido, vem atuando através de políticas públicas de promoção à inovação. No entanto, a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) aponta que as taxas de inovações apresentadas pelo Brasil são reduzidas. O SEBRAE apresenta os fatores relacionados ao sucesso das MPEs e a inovação não é citada como uma das possíveis fontes. Nesse contexto, a pesquisa investigou se, na percepção de empreendedores de sucesso das MPEs do setor de alimentação de Brasília, a inovação é reconhecida como fator que contribui para o sucesso de negócio. A pesquisa utilizada foi de caráter qualitativo. Foram entrevistados cinco empreendedores do ramo. O instrumento utilizado para a coleta das informações foi um roteiro de entrevistas semi-estruturadas, e a ferramenta de interpretação dos dados foi a codificação temática. Resultados apontam que a relação apresentada na teoria entre inovação e sucesso é confirmada na visão dos empreendedores de MPEs do setor de alimentação de Brasília. Todos os entrevistados percebem a inovação como um processo importante para seus negócios, não só percebem como implantam inovações como uma forma de atingir o sucesso.

Palavras-chave: Inovação. Sucesso. Micro e Pequenas empresas. Setor de Alimentação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Taxa de empreendedores iniciais por países.....	22
Figura 2 – Expectativa de inovação (produto x mercado).....	23
Figura 3 - Dimensões da competitividade das MPEs brasileiras inovadoras e não inovadoras.....	30
Figura 4 - Principal fator que estimula a empresa a realizar inovações e melhorias.....	32
Figura 5 – Fatores de sucesso das micro e pequenas empresas – 2004 e 2005.....	34
Figura 6 – Dificuldades no gerenciamento da empresa - Empresas ativas. Razões para o fechamento da empresa – Empresas extintas.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo bloco 2 da entrevista, prerrogativas de sucesso.....	63
Quadro 2 – Resumo bloco 3 da entrevista, inovação de produtos e serviços.....	65
Quadro 3 – Resumo bloco 3 da entrevista, inovação de processos.....	68
Quadro 4 – Resumo bloco 4 da entrevista, inovação e sucesso.....	70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Formulação do problema	12
1.2 Objetivo geral	13
1.3 Objetivos específicos	13
1.4 Justificativa.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 Inovação.....	16
2.2 Indicadores internos sobre a inovação.....	20
2.2.1 GEM - Global Entrepreneurship Monitor 2009	21
2.2.2 PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica 2008.....	24
2.2.3 Programas de promoção à inovação.....	26
2.3 Inovação e desempenho	29
2.4 Inovação nas MPEs	31
2.5 Setor de alimentação	36
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	38
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	38
3.2 Caracterização do setor de estudo	39
3.3 Participantes do estudo.....	41
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	41
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	42
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	44
4.1 Relato das entrevistas.....	44
4.1.1. Valentina	44
4.1.2Grenat Cafés Especiais.....	48
4.1.3Rayuela	51

4.1.4 C'est si Bon	55
4.1.5 Casa de Biscoitos Mineiros	58
4.2 Análise dos dados e discussão	62
4.2.1 Prerrogativas de sucesso	63
4.2.2 Inovação	64
4.2.3 Inovação e sucesso	69
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	72
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICES	79
Apêndice A – Roteiro de Entrevista	79

1 INTRODUÇÃO

Estudos e pesquisas sobre as micro e pequenas empresas (MPEs) são escassos, e quase sempre de autoria do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Entender como as MPEs conseguem obter êxito no mercado e analisar as principais causas relacionadas à falência são contribuições importantes para explicar quais características podem estar relacionadas ao sucesso ou fracasso de um negócio. Nesse processo, fatores como: criatividade, perseverança, reinvestimento dos lucros, uso de capital próprio, entre outros, são comumente apontados como determinantes ao bom desempenho do negócio. No lado oposto, falhas gerenciais, carga tributária elevada, e arcabouço legal, são descritas como algumas das principais causas para o fracasso da empresa (SEBRAE, 2007).

Os fatores tradicionalmente relacionados ao desempenho das MPEs possuem sua devida importância e, por isso, não serão negligenciados. No entanto, apesar de reconhecer o valor dessas características, a presente pesquisa analisa as MPEs sob uma nova ótica, a da inovação.

Os recursos intangíveis, como a capacidade de inovação, geração e aplicação do conhecimento tecnológico, têm sido constantemente apontados como fonte de vantagem competitiva para as empresas de sucesso, tendo em vista, tratar de características de difícil imitação pelos concorrentes (BRITO E.; BRITO L.; MORGANTI, 2009).

Mello, Machado e Jesus (2010) veem a implantação e o desenvolvimento de inovações como um processo que colabora para sobrevivência das empresas. Bessant e Tidd (2009) também analisam o processo inovativo como um fenômeno que contribui para o crescimento das empresas.

A inovação começa a ser reconhecida pelos governantes como uma importante alavanca no desenvolvimento das empresas. Nesse sentido, o Estado vem aumentando os incentivos fiscais e estabelecendo políticas públicas que fomentam o processo inovativo. De acordo com Rocha e Dufloth (2009) a inovação vem

recebendo crescente apoio governamental devido à posição estratégica que assumiu no cenário da competitividade econômica global.

Porém, mesmo com os crescentes incentivos governamentais e a publicação de estudos e pesquisas que reconhecem a importância da inovação para o desempenho, a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) aponta que a taxa das empresas brasileiras que apresentam algum conteúdo inovador são baixíssimas.

1.1 Formulação do problema

Segundo a GEM (2010) apenas 8,2% das empresas brasileiras são inovadoras. A taxa apresentada foi a menor entre os 54 países participantes. Esse dado evidencia que poucas empresas inovam, e sugere que os empreendedores ainda não consideram a inovação como um atributo fundamental para seus negócios.

Ao realizar pesquisa sobre sobrevivência e mortalidade das MPEs, o SEBRAE (2007) investigou os fatores relacionados ao sucesso das micro e pequenas empresas. Eles foram analisados em três grupos: habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional. Entre as diversas fontes de sucesso apontadas pelos empreendedores, a inovação não foi sequer citada como um dos possíveis agentes colaboradores para sobrevivência de seu negócio.

Porém, a literatura pesquisada apresenta diversos estudos, no qual a inovação é considerada como um dos fatores fundamentais para o desempenho empresarial. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) analisaram uma série de empresas de sucesso e verificaram que em grande parte, o motivo desse acontecimento era devido à implantação e desenvolvimento de inovações.

O Estado começa a reconhecer a importância da inovação para a economia. Nesse intuito, diversas políticas públicas de promoção da inovação estão sendo implementadas com o objetivo de estimular e aumentar os níveis de inovação no país.

Direta ou indiretamente, um dos setores beneficiados com programas governamentais é o da alimentação. Trata-se de um setor que possui relevância no mercado interno. Segundo a Associação Brasileira de Indústrias da Alimentação (ABIA), o faturamento do setor de alimentação foi de R\$ 330,9 bilhões em 2010, e representou 9% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (ABIA, 2011).

O cenário econômico do setor que já é favorável em âmbito nacional é ainda mais diferenciado na região central do país. O PIB per capita do Distrito Federal (DF) é o maior do país e gira em torno de R\$ 37.600,00/ano. Esse dado reflete positivamente no comércio interno, em consequência disso o setor de bares e restaurantes cresce 3,6% por ano desde 2007 (CODEPLAN, 2010).

O crescimento do número de estabelecimentos aumenta a importância de fornecer um atendimento de qualidade ao público local. Pois, com o mercado aquecido cresce a oferta de novos produtos e serviços. Com mais opções, o patamar de exigência dos clientes se eleva, induzindo as empresas a criarem novos mecanismos de diferenciação e a desenvolverem inovações, para assim, permanecerem no mercado.

Nesse contexto, o presente estudo buscará investigar a visão dos empreendedores de sucesso das MPEs do setor de alimentação de Brasília sobre a inovação. E verificar o papel que eles atribuem a inovação, para o sucesso do negócio.

1.2 Objetivo geral

Investigar a visão dos empreendedores de sucesso do setor de alimentação de Brasília quanto à inovação.

1.3 Objetivos específicos

- Selecionar empresas que possuam destaque em seus modelos de negócio e identificar se elas implementaram inovações.

- Descrever a percepção individual dos empreendedores quanto à importância da inovação.
- Analisar as especificidades do processo inovativo no contexto do setor de alimentação, e identificar a importância atribuída à inovação para o sucesso das empresas selecionadas.

1.4 Justificativa

O estudo do processo de geração e disseminação da inovação alcançou um patamar de destaque no cenário mundial, sendo motivador de pesquisas padronizadas de caráter internacional. A inovação constitui um tema que vem ganhando crescente evidência e marca profundamente os anos iniciais do século XXI (ROCHA; DUFLOTH, 2009).

O conceito de inovação adotado na presente pesquisa é o mesmo utilizado pela Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a qual utiliza uma base conceitual sólida e referências metodológicas presentes no Manual de Oslo. A inovação é definida como “a implementação de produtos (bens ou serviços) ou processos novos ou substancialmente aprimorados”. “Produto novo” é aquele cujas características principais são significativamente diferentes de todos os produtos produzidos previamente pela empresa. “Inovação de processo refere-se aos métodos de produção e de distribuição que foram substancialmente aperfeiçoados”. (IBGE, 2010, p. 18).

O empreendedor é um agente que possui uma estreita relação com o processo de inovação, pois é ele quem reconhece a oportunidade para criar um produto novo, desenvolver mercado ou aprimorar um meio de produção (MELLO; MACHADO; JESUS, 2010).

A escolha de se analisar as micro e pequenas empresas foi motivada pelo papel de destaque que elas ocupam na estrutura econômica brasileira, uma vez que representam a grande maioria das empresas do país. Segundo dados do SEBRAE

(2009), as MPEs representaram 52,3% dos empregos formais no ano de 2008, e os estabelecimentos que possuem até 9 empregados foram responsáveis por 90,1% do número total de empresas nos setores de comércio e serviço.

A preferência pelo setor de alimentação também foi embasada por critérios econômicos e sociais. Segundo a ABIA (2011), o setor empregou no ano de 2010 quase 1,5 milhão de pessoas, as quais obtiveram renda derivada diretamente das atividades relacionadas à indústria de alimentação.

Espera-se que os resultados obtidos na pesquisa proposta sejam de utilidade principalmente para os empresários do setor, servindo também para aqueles que pretendem inserir-se no setor de alimentação. Apesar de abordar a inovação sob um enfoque nas ciências administrativas, o trabalho pode ser considerado como interdisciplinar, oferecendo contribuições para as ciências econômicas e da informação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo irá apresentar a revisão da literatura envolvida no estudo, ela foi estruturada em cinco seções: a primeira irá abordar a inovação, nela serão apresentados os conceitos teóricos necessários à compreensão do tema. Na segunda seção serão apresentados os principais indicadores internos da inovação no Brasil, além dos programas governamentais de promoção à inovação. Na terceira seção, será realizada uma análise da relação existente entre inovação e desempenho. Na quarta seção, a inovação será abordada no âmbito das micro e pequenas empresas. E por último, na quinta seção, serão apresentados dados concernentes ao setor de alimentação.

2.1 Inovação

A teoria desenvolvida por Schumpeter (1961) reconheceu o caráter cíclico do capitalismo, então a economia deixou de ser analisada como estática e passou a ser considerada como um sistema dinâmico. A incorporação de inovações é o principal fator responsável por esse dinamismo, pois, esse processo espontâneo e descontínuo é que garante as transformações da economia (SCHUMPETER, 1961).

Na visão de Schumpeter (1997) são as novas combinações dos meios de produção que geram o desenvolvimento econômico, garantindo assim, o caráter evolutivo da economia. Novas combinações são as inovações, e existem cinco maneiras de realizá-las:

- a) Introduzir no mercado um produto ou serviço novo.
- b) Introduzir um novo método de produção.
- c) Abertura de um novo mercado
- d) Utilização de uma nova fonte de matéria prima.
- e) Estabelecimento de uma nova organização.

A inovação é inserida no mercado através do empresário inovador. Trata-se de um agente econômico que utiliza suas habilidades e conhecimentos, para inserir novos

produtos, e combinar de maneira mais eficiente os fatores de produção (SCHUMPETER, 1997).

De acordo com Schumpeter (1997), um indivíduo só pode ser considerado empresário inovador quando se empenha efetivamente na implementação de novas combinações, podendo ser ele ou não, o próprio inventor. As invenções são caracterizadas pela geração de um conhecimento tecnológico novo, e representam uma solução técnica para um produto ou processo. Porém, enquanto “não forem levadas à prática, as invenções são economicamente irrelevantes.” (SCHUMPETER, 1997, p.95).

As inovações podem ser classificadas em dois grandes grupos, a saber: aquelas que possuem caráter radical e as de caráter incremental (SCHUMPETER, 1997). Conforme explica Lemos (2000), as inovações radicais provocam uma ruptura estrutural do padrão tecnológico vigente, gerando novos produtos, processos, setores e mercados. Dependendo de suas características elas podem causar impactos de ordem mundial, tanto na economia quanto na sociedade. Já as inovações de caráter incremental, são caracterizadas pela melhoria contínua nos produtos, processos ou sistema produtivo da empresa. As inovações incrementais podem gerar redução de custos, aumento da eficiência técnica e a otimização dos processos de produção (SCHUMPETER, 1997).

De acordo com a visão de Schumpeter (1997), o desenvolvimento econômico é assegurado por indivíduos que visam o lucro através da implementação de inovações, sejam elas radicais ou incrementais. Sem o lucro não haveria a acumulação de riqueza, e por consequência nenhum desenvolvimento. A procura do lucro por meio da inovação é fundamental no processo de transformação econômica (SHIKIDA, BACHA, 1998).

A força motora da economia é a inovação, mas a introdução de novas combinações por si só não garantem o caráter evolucionário da economia. A inovação exercerá de fato essa função, apenas quando for absorvida e difundida pelo mercado. O processo de disseminação ocorre quando uma inovação inserida pela empresa pioneira é imitada em escala crescente por outras empresas. Esse é o processo denominado por Schumpeter (1961) como difusão das inovações.

A difusão da inovação possui uma estreita relação com o processo de “destruição criadora”. Schumpeter (1961, p. 108) via o capitalismo como um sistema no qual novos bens, novos métodos de produção e novos mercados, “revolucionam incessantemente a estrutura econômica a partir de *dentro*, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos”.

De acordo com a Teoria Schumpeteriana, essas revoluções não são constantes, elas surgem em ondas que geram explosões discretas, seguidas de calmarias temporárias. Essas concentrações desiguais constituem um fator chave para o entendimento dos ciclos econômicos (SCHUMPETER, 1961).

A principal contribuição de Schumpeter foi o reconhecimento da inovação, como um elemento fundamental para o entendimento do dinamismo do capitalismo. Após a Teoria Schumpeteriana diversos aprofundamentos foram produzidos para abordagem da inovação, gerando novas alternativas para o tratamento do assunto. Habitualmente esses autores são chamados de *neo-schumpeterianos* ou evolucionistas (SHIKIDA, BACHA, 1998).

O desenvolvimento dos conceitos: *trajetórias tecnológicas* e *paradigmas tecnológicos* foram uma das importantes contribuições desses aprofundamentos. Dosi (2006) define tecnologia como um conjunto de conhecimentos práticos e teóricos. *Paradigma tecnológico* é um padrão de solução de problemas que determinará as direções das mudanças, apontando quais tecnologias serão negligenciadas e aquelas que receberão a destinação de esforços e recursos. Já a *trajetória tecnológica* é o padrão de atividade normal, utilizado para solução de problemas, que estão inseridos num paradigma tecnológico (DOSI, 2006).

Shikida e Bacha (1998, p. 122) exemplificam os dois conceitos:

O desenvolvimento do carro à combustão interna mudou drasticamente os transportes de até então, ou seja, criou-se um novo paradigma tecnológico nessa respectiva área. Os aperfeiçoamentos desse veículo automotor, tais como a injeção eletrônica ou o freio a ar, são considerados, por sua vez, trajetórias tecnológicas. Nesse sentido, essas novas oportunidades de produção são fruto de um progressivo processo de aprendizado a partir da interação de rotinas estabelecidas com experiências adquiridas.

A teoria econômica convencional abordava as origens conceituais da inovação como um “modelo linear-sequencial”. Dosi (2006) explica que existem duas abordagens desse modelo: (1) a primeira categoria explica que são as forças do mercado que determinam as mudanças técnicas, ou seja, as inovações são puxadas pela demanda do mercado (*Demand-pull*). (2) a segunda abordagem vê a inovação como um processo empurrado pela tecnologia, onde a descoberta científica é que determina o desenvolvimento da atividade inovadora (*Science-push*).

A abordagem da indução pela demanda (*Demand-pull*) baseia-se na percepção da necessidade dos compradores. Dosi (2006) explica que os consumidores expressam suas preferências através da intensidade de suas demandas, sendo crescente para aqueles bens que satisfazem suas necessidades ao máximo. Desta maneira, os produtores analisam os movimentos da demanda e empenham esforços para satisfazer essas necessidades, através de inovações (DOSI, 2006). Essa concepção recebe críticas principalmente sobre seu aspecto passivo e mecânico de reatividade às mudanças tecnológicas.

Por outro lado, a abordagem do impulso pela técnica (*Science-push*) reconhece os insumos científicos, como o principal agente no processo de inovação (DOSI, 2006). Essa visão correlaciona os esforços em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e o produto da inovação. As críticas a essa concepção são de certa maneira opostas a outra visão. Enquanto ali havia uma dificuldade em reconhecer a autonomia e a incerteza da inovação tecnológica, nesta concepção a dificuldade está em reconhecer que “os fatores econômicos são realmente importantes” para o direcionamento das inovações (DOSI, ano, p. 36).

Longe de ser um processo linear, a inovação é marcada como um processo descontínuo e irregular. Portanto, admite-se a existência de uma estrutura complexa e interativa, onde o ambiente econômico e as direções das mudanças tecnológicas não são mais vistas como um processo que evolui da ciência para o mercado, ou o oposto (LEMOS, 2000).

Nesse sentido, os autores das correntes mais modernas analisam a inovação como um construto interativo baseado na combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 23) “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas”.

Para Bessant e Tidd (2009) a inovação é composta por três fases: a geração de novas ideias, a seleção das melhores e a sua implementação. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), as inovações possuem um considerável grau de incerteza devido ao fato de a única forma de se descobrir se a ideia é realmente a melhor é colocando-a em prática, o que em alguns casos, coloca em risco a própria sobrevivência da empresa.

Lemos (2000) analisa a inovação como um processo interativo, no qual envolve diversos agentes econômicos e sociais, que permitem a troca de informações e conhecimentos entre eles. Dessa maneira, uma empresa não inova sozinha, pois, as fontes de informação, conhecimento e inovação, podem vir tanto de dentro como de fora da empresa (LEMOS, 2000).

As inovações ainda são consideradas as responsáveis pelas transformações no mercado. Pois, são elas que estabelecem os novos padrões de competitividade e o desenvolvimento de longo prazo da economia (LEMOS, 2000).

A inovação impõe grandes desafios às empresas devido ao elevado grau de incerteza que envolve o processo. O desafio de saber lidar com essas incertezas é que instiga a experimentação constante de novas oportunidades. O sucesso na gestão da inovação irá depender de como a empresa lida com seus recursos (pessoas, conhecimento, equipamentos, etc.) e pela sua capacidade de mobilização, organização e gerenciamento desses recursos (BESSANT e TIDD, 2009).

2.2 Indicadores internos sobre a inovação

O levantamento sistemático de informações sobre a inovação produz indicadores valiosos para a economia. Essas pesquisas fornecem o embasamento necessário para que os governos identifiquem os gargalos existentes, possibilitando sua

intervenção através de políticas públicas de promoção à inovação. No Brasil existem duas pesquisas que merecem ser analisadas de maneira mais aprofundada: a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) e a Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC).

2.2.1 GEM - *Global Entrepreneurship Monitor* 2009

A GEM mede a atividade empreendedora desde 1999, ela foi fundada pelo americano Babson College e pela *London Business School*, atualmente a pesquisa está presente em 54 países. No Brasil desde 2000 o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP) levanta as informações necessárias à pesquisa. Os dados são processados seguindo os aspectos metodológicos internacionais e a mesma estrutura de publicação definida pela equipe de coordenação da pesquisa (GEM, 2010).

A pesquisa divide os países participantes em três grandes grupos: (1) *Factor-driven* caracterizados por baixo desenvolvimento econômico, baseados na extração e comercialização de recursos naturais. (2) *efficiency-driven* economias baseadas na produção industrial em escala, orientadas para eficiência e produtividade, e por último, o grupo (3) *innovation driven* qualificados pela economia madura, e a utilização da inovação como um de seus alicerces. O Brasil é classificado no grupo *efficiency-driven*.

O GEM foca seus esforços no levantamento e mensuração das características dinâmicas do empreendedor, levando em consideração as variáveis ambientais que o envolvem. Fiorin, Mello e Machado (2010) vêem os empreendedores como indivíduos que buscam criar valor e realizar uma contribuição no momento que reconhecem uma oportunidade em um mercado ainda inexplorado. A definição utilizada pelo modelo é a mesma proposta pela equipe de coordenação internacional. Ele reconhece três principais componentes no empreendedorismo: *atitudes*, *atividades* e *aspirações*, e é a combinação dinâmica desses componentes

que produz uma nova atividade econômica ou social, gerando empregos e riqueza (GEM, 2010).

Atitudes empreendedoras estão relacionadas à percepção da sociedade sobre o empreendedorismo e expressa a visão que a população tem sobre os empreendedores. *A atividade empreendedora* é a quantidade de pessoas que estão envolvidas na abertura de um negócio novo. O último componente do empreendedorismo são as *aspirações empreendedoras*, trata-se de um elemento qualitativo, que capta as ambições e intenções do entrevistado, para o negócio que gerencia ou que pretende abrir (GEM, 2010).

Uma das principais medidas da GEM 2009 é a taxa de empreendedores iniciais. Esse indicador é obtido através da proporção de pessoas, com idade entre 18 e 64 anos, que estão abrindo novos negócios ou a frente de empresas com menos 42 meses de existência. Em seu grupo (*efficiency-driven*) o Brasil possui a 6ª maior taxa de empreendedorismo (15,3%). No *ranking* geral o país ocupa a 14ª posição. São cerca de 33 milhões de pessoas que exercem alguma atividade empreendedora (GEM, 2010).

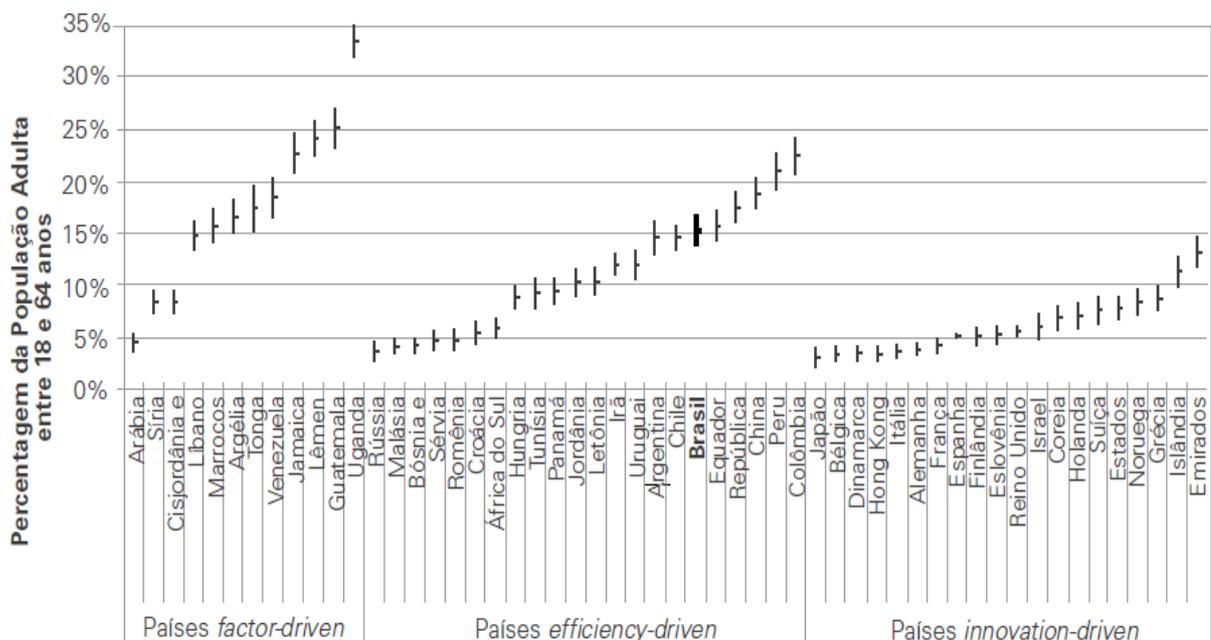


Figura 1 - Taxa de empreendedores iniciais por países.
Fonte: GEM (2010)

Outro indicador produzido pela pesquisa é o nível de atividade inovativa. A definição de inovação utilizada pelo GEM (2010) associa duas medidas, combina-se produto e mercado. Quanto mais novo o produto ou serviço for considerado pelos consumidores, maior é o conteúdo inovador. E quanto menor for à concorrência, maior será o grau de inovação. São considerados inovadores os empresários que não possuem muitos concorrentes diretos e ofereçam produtos novos a seus clientes.

Apenas 8,2% das empresas foram classificadas como inovadoras (GEM, 2010). Ou seja, o país é considerado como um dos mais empreendedores do mundo, porém, a pesquisa aponta que o processo de inovação, ainda não é uma prática comum nas empresas brasileiras.

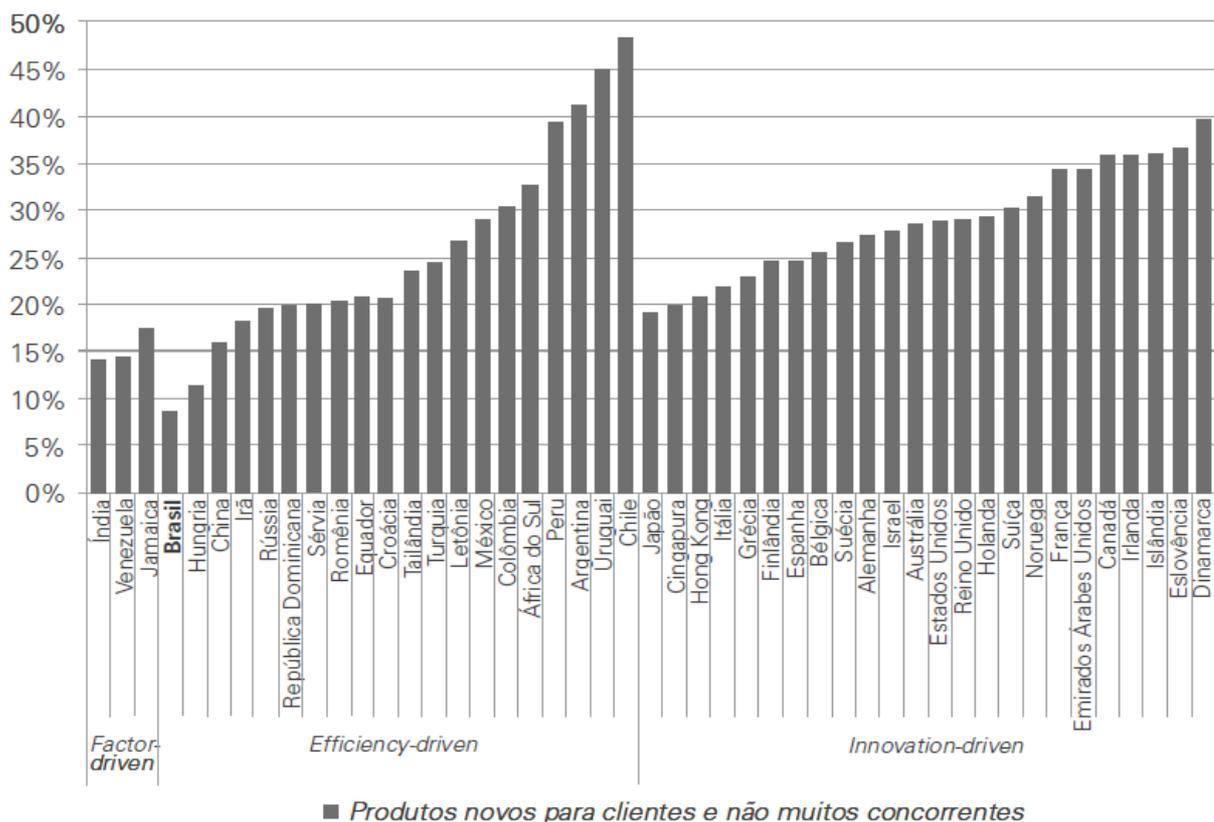


Figura 2 – Expectativa de inovação (produto x mercado).

Fonte: GEM (2010)

2.2.2 PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica 2008

A PINTEC é realizada pelo IBGE, ela iniciou suas atividades em 1998 e hoje está em sua quarta edição. A pesquisa segue recomendações conceituais e metodológicas internacionais, definidas pelo Manual de Oslo. Sua população é composta por empresas industriais (Extrativas e Transformação), e dos serviços selecionados (Telecomunicações, Tecnologia da Informação, P&D, Tratamento de Dados, Hospedagem na Internet, Edição e Gravação de Som e de Música) (IBGE, 2010).

A pesquisa tem como objetivo a construção de indicadores nacionais, setoriais e regionais sobre a inovação tecnológica. Ela reúne informações sistemáticas de um conjunto de empresas, e busca analisar as principais variáveis que possuem influência no processo de inovação (IBGE, 2010).

O conceito de inovação utilizado pela PINTEC (IBGE, 2010, p.18) é definido como a “implementação de produtos (bens ou serviços) ou processos novos que foram substancialmente aprimorados”. De acordo com esse conceito, “produto novo” é aquele cujas características principais são significativamente diferentes de todos os produtos desenvolvidos anteriormente pela empresa. “Inovação de processo” refere-se à introdução de métodos de produção ou de entrega de produtos que foram substancialmente aperfeiçoados. As inovações de produtos e de processos precisam ser consideradas novas apenas no âmbito da empresa, não necessariamente para o mercado ou setor em que ela atua (IBGE, 2010).

Utilizando essa definição a PINTEC apontou em um total 106,8 mil empresas pesquisadas, 41,3 mil implementaram algum tipo de inovação. Entre as empresas industriais, 38,1% foram consideradas inovadoras e nos serviços selecionados, essa taxa sobe para 46,2% (IBGE, 2010).

As taxas de inovação obtidas são visivelmente superiores à realidade da maioria das empresas brasileiras. Isso ocorre devido ao corte realizado pela pesquisa, o qual utiliza como população setores tradicionalmente caracterizados pelo uso intensivo

de tecnologia. Dessa maneira, o corte provoca um aumento da probabilidade das empresas selecionadas serem inovadoras.

A PINTEC mensura os principais problemas e obstáculos encontrados pelas empresas no processo de inovação. Segundo a pesquisa (IBGE, 2010) são quatro principais obstáculos: elevados custos da inovação, riscos econômicos excessivos, escassez de financiamentos e por último, a falta de pessoal qualificado. Nota-se que três dos quatro principais problemas enfrentados, são de natureza econômica. Esse indicador é valioso principalmente para o setor governamental, pois fornece o embasamento necessário à formulação de políticas públicas que promovam a inovação (IBGE, 2010). Rocha e Dufloth (2009) reconhecem a importância dos indicadores levantados pela PINTEC, e apontam que antes da pesquisa, praticamente não existiam estudos sobre a inovação que abordassem as características regionais do processo. O autor reconhece que a PINTEC corrobora para a concepção da inovação como um fenômeno que envolve outros elementos, e não apenas o tamanho da capacidade de produção das empresas. Assim, destaca os benefícios decorrentes das empresas que utilizam intensamente a informação e o conhecimento em seu processo produtivo.

A PINTEC é considerada hoje como a principal fonte de informações relacionadas à inovação tecnológica. Embora a preocupação com a mensuração da inovação seja relativamente recente, o país vem avançando gradualmente nos estudos da área e as pesquisas nesse âmbito têm contribuído para o aprofundamento das discussões no campo.

As informações coletadas e produzidas pela Pesquisa de Inovação Tecnológica permitem a produção de indicadores abrangentes e com comparabilidade internacional. Os resultados obtidos possibilitam um melhor entendimento do processo de inovação das empresas brasileiras, fornecendo o embasamento necessário à atuação do governo (IBGE, 2010).

2.2.3 Programas de promoção à inovação

A inovação começa a ser reconhecida pelos governos como um importante componente para o desenvolvimento econômico. Nesse objetivo, o Estado vem criando políticas públicas voltadas ao estímulo da inovação e aumentando o número de programas de promoção à inovação.

A criação de um ambiente favorável à inovação permite que o processo de geração, implementação e difusão, ocorram com maior frequência e com uma maior naturalidade. Nesse sentido, o Estado ao reconhecer o papel relevante do processo inovativo para a economia, vem implementando políticas públicas que fomentam e possibilitem a sua disseminação.

A Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI, 2010) agrupou diversas ferramentas governamentais que possuem um objetivo comum; apoiar a inovação. Esses incentivos são ofertados de duas formas: através de recursos financeiros, com ou sem contrapartida, repassado pelo governo através dos órgãos federais, e mecanismos de apoio técnico e gerencial, oferecidos seja por órgãos públicos ou privados.

O Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) é o principal órgão fornecedor dos instrumentos de apoio à inovação. O MCT gerencia diretamente uma parte dos recursos e instrumentos, mas em geral eles são administrados por suas agências (ANPEI, 2010).

Segundo a ANPEI (2010) as principais ferramentas de apoio à inovação que envolvem recursos financeiros são:

Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP

- FINEP Inova Brasil
- Programa Juro Zero
- Programa Subvenção Econômica
- Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas – PAPPE Subvenção
- Programa Primeira Empresa Inovadora – PRIME

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES

- Linha Capital Inovador (Foco na empresa)
- Linha Inovação Tecnológica (Foco no projeto)
- Cartão BNDES para Inovação

Incentivos fiscais e outros marcos regulatórios

- Incentivos fiscais para P&D em qualquer setor industrial (Lei do Bem, capítulo III).
- Incentivos para P&D no setor de informática e automação (Lei 11.077/2004)
- Lei Geral das Micro e Empresas de Pequeno Porte (Lei nº 123 de 14/12/2006)
- Lei da Inovação (Lei nº 10973 de 02/12/2004, regulamentada pelo Decreto nº 5563 em 11/10/2005).

Capital de Risco

- Projeto INOVAR
- Incubadora de Fundos INOVARApoio à Inovação
- Programa INOVAR Semente
- Programa de Capital Semente - CRIATEC

Bolsas

- Programa RHAE – Pesquisador na Empresa
- Bolsas DCR – Desenvolvimento Científico e Tecnológico Regional
- Bolsas de pós-graduação para pesquisadores de empresas
- Programa Nacional de Pós Doutorado - PNPd

Outra forma utilizada pelo governo para promoção da inovação é o uso de instrumentos de apoio tecnológico e gerencial. Segundo a ANPEI (2010) os principais instrumentos de apoio são:

Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT

- Fundos Setoriais
- Portal Inovação

- Sistema Brasileiro de Tecnologia – Sibratec
- Sistema Brasileiro de Resposta Técnicas – SBRT
- Programa Nacional de Incubadoras - PNI

Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP

- Cooperação entre Instituições Científicas e Tecnológicas - ICTs e Empresas
- Apoio à Pesquisa e Inovação em Arranjos Produtivos Locais – PPI-APLs
- Projeto INOVAR
- Portal Capital de Risco Brasil
- Rede Inovar de Prospecção e Desenvolvimento de Negócios
- Programas de Capacitação e Treinamento

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES

- Fundo Tecnológico – FUNTEC

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE

- SEBRAEtec
- Programa Agentes Locais de Inovação
- Programa SEBRAE de Incubadoras de Empresas
- Fundo de Aval – FAMPE
- Programa Alavancagem Tecnológica – PAT

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI

- Programa SENAI de Inovação Tecnológica

Instituto Euvaldo Lodi – IEL

- Informação e consultoria para negócios
- Propriedade intelectual na indústria
- Capacitação em Gestão e Estratégias de Inovação para Empresas de Pequeno Porte

2.3 Inovação e desempenho

A capacidade de inovação tem sido frequentemente apontada como uma das principais fontes de vantagem competitiva para as empresas (BRITO E.; BRITO L.; MORGANTI, 2009). Normalmente, a vantagem competitiva se originava ou do porte, ou do patrimônio, ou de outras fontes, porém, no cenário atual isso está se modificando claramente, as organizações de destaque possuem a natureza da sua vantagem competitiva vinculada aos seus ativos intangíveis. Na atual conjuntura, as organizações que possuem a capacidade de mobilizar o conhecimento e gerenciar o processo de inovação, tendem a ser mais competitivas que os demais concorrentes (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Bessant e Tidd (2009) avaliam o processo de inovação como uma importante característica para o desempenho empresarial, e o veem fortemente relacionado ao crescimento. Segundo os autores a questão da inovação deve ser tratada como uma preocupação com a sobrevivência da empresa.

No cenário em que o ciclo de vida dos produtos vem reduzindo gradativamente, a inovação se mostra como uma importante ferramenta para assegurar uma vantagem significativa sobre os concorrentes, mesmo que às vezes em um espaço curto de tempo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Com o intuito de evidenciar a inovação como um dos meios para se elevar o poder competitivo, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) listaram os principais mecanismos existentes no mercado para se obter vantagens estratégicas através da inovação. Segundo os autores existem diversas estratégias que utilizam a inovação como forma de alcançar desempenho superior aos de seus concorrentes. Entre elas estão:

- Elaborar produtos complexos e de difícil imitação;
- Oferecer novidades em produtos e serviços;
- Aproveitar oportunidades pioneiras de mercado;
- Proteção legal da propriedade intelectual;
- Ser pioneiro no mercado;
- Reescrever as regras, oferecer algo que represente um novo conceito;

- Novidade de processo, entre outras.

As empresas deverão definir a estratégia que julgarem produzir mais benefícios para seus *stakeholders*. Porém, nenhum dos mecanismos mencionados será capaz de garantir que a vantagem estratégica não perca seu poder competitivo ao passar do tempo. Pois, naturalmente as medidas inovadoras serão absorvidas pelo mercado, através da imitação de outras empresas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Com o objetivo de avaliar essa relação no âmbito das MPEs, o SEBRAE-SP (2009) realizou uma pesquisa de abrangência nacional em um universo de 4200 empresas. Nesta pesquisa, os empresários foram instigados a responder um roteiro de perguntas para verificar se a empresa havia implementado alguma inovação em seu negócio. A inovação foi classificada em três tipos: novos processos ou métodos, de produto ou serviço, ou a conquista de um novo mercado. Já o construto competitividade, foi auferido segundo a proposição da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. A competitividade envolve um conjunto de princípios e valores que são incorporados e internalizados no dia-a-dia da organização, em todos os seus níveis de atuação e para todos os seus públicos. Esses princípios e valores são fundamentados na qualidade da gestão, o qual forma as bases do modelo de excelência em gestão (FNQ, 2011).

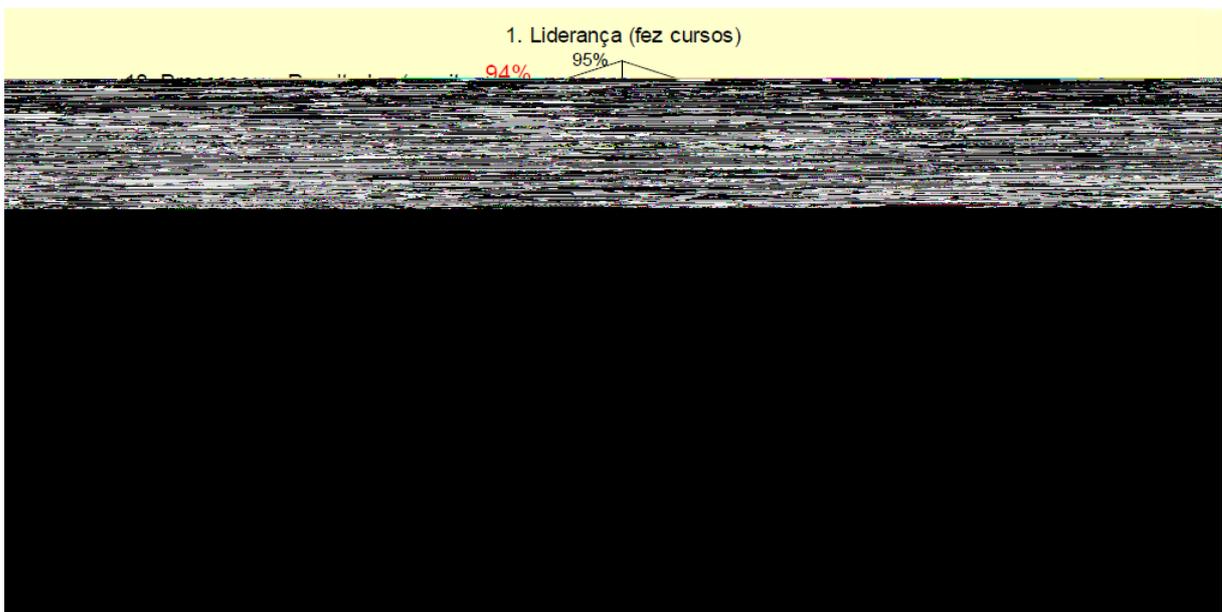


Figura 3 - Dimensões da competitividade das MPEs brasileiras inovadoras e não inovadoras.

Fonte: SEBRAE – SP (2009)

Os resultados da pesquisa mostraram que em cada um dos critérios de competitividade analisados, as empresas inovadoras foram superiores às não inovadoras. Ou seja, as MPEs que inovam tiveram um desempenho superior do que as que não inovam. Além disso, a relação entre inovação e faturamento também pôde ser comprovada, o estudo apontou que 86% das empresas que implementaram inovações, declararam um aumento em suas receitas (SEBRAE, 2009).

A importância da inovação fica evidente pelo fato de que se as empresas atuais não mudarem a forma de produzir, de ofertar e criar os bens que oferecem ao mundo correrão o risco de outras empresas o fazerem (BESSANT, TIDD, 2009).

2.4 Inovação nas MPEs

No Brasil o porte das empresas é definido de acordo com os parâmetros da Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006. O critério utilizado pela lei é o faturamento bruto mensal da empresa. As microempresas são classificadas como aquelas que possuem receita bruta anual inferior a R\$ 240 mil (duzentos e quarenta mil reais). A empresa de pequeno porte deve possuir receita bruta superior a R\$ 240 mil (duzentos e quarenta mil reais), e inferior a R\$ 2,4 milhões (dois milhões e quatrocentos mil reais). O critério adotado pelo SEBRAE é o mesmo proposto por essa lei.

O Brasil é formado basicamente por micro e pequenas empresas, elas correspondem por 97,5% do total de empresas. As médias representam 1,6% e as empresas de grande porte 0,9%. Porém, a relevância das MPEs não está apenas no número de empresas, mas também nos postos de trabalho criados, no período de 2006 a 2008, houve acréscimo de 1,4 milhões de pessoas contratadas pelas empresas desse porte, representando 52,3% dos empregos formais. No Distrito Federal elas estão em torno de 71 mil (SEBRAE, 2006; 2009; 2010). A importância das MPEs fica evidente com a divulgação desses indicadores, porém, mesmo representando esse peso na economia nacional, ainda é reduzido o número de estudos na área de gestão de empresas voltados para MPEs.

As micro e pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o desenvolvimento econômico de uma nação. De acordo com Longnecker (1997) elas oferecem benefícios excepcionais, pois estimulam a competição, geram novos empregos, auxiliam as grandes empresas na produção de bens e serviços, além de introduzir inovações no mercado.

As MPEs possuem características específicas que as diferem das demais. Elas têm algumas qualidades que as tornam mais do que simples miniaturas das grandes corporações (LONGNECKER, 1997). Assim, seu processo de inovação possui suas especificidades e características próprias, diferenciando das demais empresas. Mello, Machado e Jesus (2010) apontam que por não possuírem muitos recursos, dificilmente terem um departamento de P&D e normalmente estarem cercadas num cenário de incertezas. As fontes e a motivação para inovar diferem das empresas de outros portes.

O SEBRAE-SP (2009) realizou um levantamento sobre as principais causas e motivos que levam as MPEs a inovarem. A iniciativa dos próprios empreendedores aparece em primeiro lugar, seguido das sugestões de clientes, e em terceiro, a pressão da concorrência é relatada como o fator fundamental para implantação de inovações.

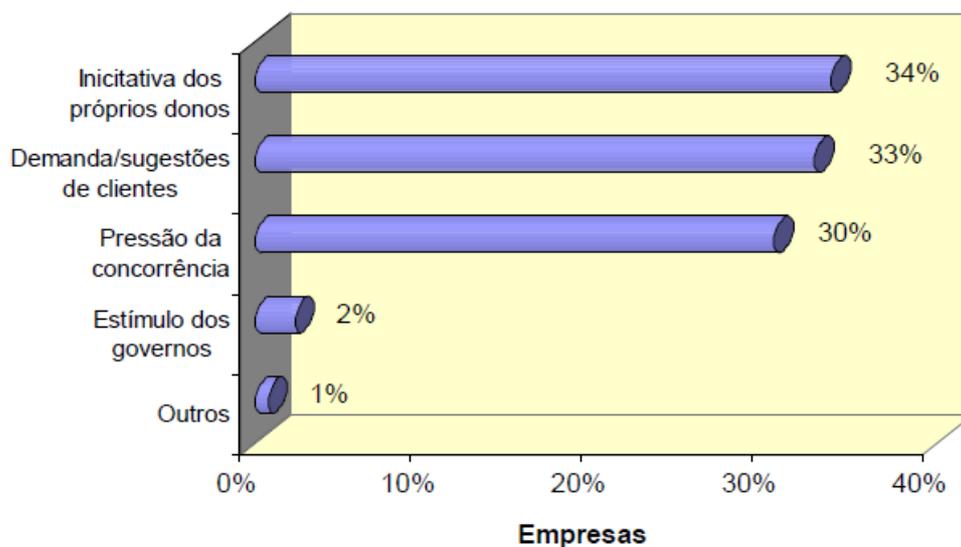


Figura 4 - Principal fator que estimula a empresa a realizar inovações e melhorias.
Fonte: SEBRAE-SP (2009)

Mello, Machado e Jesus (2010) apontam que apesar das empresas de maior porte terem mais recursos, a flexibilidade das micro e pequenas empresas garantem um maior potencial de adaptabilidade às mudanças de mercado.

A contribuição da inovação para o desempenho das MPEs foi discutida em seções anteriores. Mesmo com essa relação conceitual estabelecida, a GEM aponta que as taxas de inovação ainda são muito baixas nas empresas brasileiras. Porém, apesar da inovação ser considerada um importante fator para a competitividade e o sucesso do negócio, existem as características tradicionalmente relacionadas ao bom desempenho de uma empresa.

O SEBRAE (2007) realizou um levantamento sobre os principais condicionantes para o sucesso de um negócio. Os empreendedores listaram os fatores que consideram essenciais para o bom desempenho da empresa.

%	2004	2005
Capacidade empreendedora	84	82
Criatividade do empresário	45	44
Empresário com persistência/perseverança	44	46
Aproveitamento das oportunidades de negócio	37	34
Capacidade de liderança do empresário	26	23
Capacidade do empresário para assumir riscos	23	24
Logística operacional	82	81
Escolha de um bom administrador	49	46
Uso de capital próprio	37	37
Reinvestimento dos lucros na empresa	32	33
Acesso a novas tecnologias	29	27
Terceirização das atividades por meio da empresa	6	5
Habilidades gerenciais	76	76
Bom conhecimento do mercado onde atua	52	53
Boa estratégia de vendas	53	53
Outros	1	1
NS/NR	0	0
BASE EMPRESAS ATIVAS	1.052	6.726

Figura 5 – Fatores de sucesso das micro e pequenas empresas – 2004 e 2005.
Fonte: SEBRAE (2007)

No primeiro grupo, capacidade empreendedora, a persistência e a criatividade foram apontadas como as principais condicionantes para o sucesso. No grupo logística operacional a escolha de um bom administrador foi descrita pela maioria, como um ponto chave para sobrevivência. No terceiro grupo, o conhecimento de mercado e as estratégias de vendas foram indicados como as competências gerenciais fundamentais para o sucesso do negócio (SEBRAE, 2007).

A inovação não é apontada pelos empresários como um dos fatores de sucesso do empreendimento. Apesar de serem crescentes os incentivos governamentais para a

promoção da inovação. A maioria dos empreendedores das MPEs ainda não reconhece a inovação como um atributo fundamental para o desempenho de suas empresas.



Figura 6 – Dificuldades no gerenciamento da empresa - Empresas ativas. Razões para o fechamento da empresa – Empresas extintas.

Fonte: SEBRAE (2007)

As baixas taxas de inovação apresentadas pelas empresas podem possuir algum tipo de relação, com as elevadas taxas de mortalidade existentes no país. Tendo em vista que, a inovação é apontada por Bessant e Tidd (2009) como uma questão de

sobrevivência. De acordo com os dados do SEBRAE (2007) entre os anos de 2000 a 2002 apenas 50,6% das empresas conseguiram passar dos dois anos de vida. Apesar das taxas terem reduzido entre 2003 a 2006, 35,9% das empresas encerram suas atividades antes de completar quatro anos de existência. Os empresários das empresas extintas apontaram as falhas gerenciais, como os principais motivos para o encerramento de suas atividades. Entre essas falhas as mais citadas foram: a localização inadequada, falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado, em seguida as causas econômicas, e de falta de planejamento foram apontadas como determinantes para o fim da empresa.

2.5 Setor de alimentação

A importância do setor de alimentação é nítida quando são agrupados os principais dados relativos às empresas do segmento. O setor está em amplo crescimento, segundo a ABIA (2011) há dez anos consecutivos o ramo de alimentação apresentou crescimento no faturamento. É o ramo da indústria de transformação com maior distribuição territorial no Brasil, e demanda mais de 100 mil empregos diretos anualmente. O faturamento total do setor correspondeu a 9% do PIB nacional. As micro e pequenas empresas representam 81,1% dos estabelecimentos do setor (ABIA, 2011).

O setor da alimentação fora do lar possui expressiva importância no orçamento do consumidor brasileiro. O hábito de comer fora de casa está em expansão e atualmente 26% dos gastos dos brasileiros é destinado ao setor (ABRASEL, 2011).

Com o crescimento do número de pessoas alimentando fora do lar, a Abrasel (2011) constatou que houve um aumento de 8,7% no preço médio de cada refeição. O preço médio passou de R\$ 22,89 para R\$ 24,87 em 2011. Em Brasília esse preço sobe para R\$ 30,21.

Além da importância na economia, o setor possui papel fundamental na inclusão social. Pois o setor absorve uma boa parte de empregados que apresentam baixos níveis de qualificação. Segundo a Abrasel (2011) a maioria dos empregados

consegue a oportunidade do primeiro emprego nos estabelecimentos do ramo de alimentação, o reflexo disso é que 52% dos profissionais dessas empresas têm menos de 30 anos.

O setor é o que oferece a maior possibilidade de ascensão socioeconômica, pois segundo a Abrasel (2011) é comum ver os funcionários iniciarem nos cargos mais baixos e gradualmente irem subindo de posições na empresa.

O ramo de alimentação está inserido no grupo “alojamento e alimentação”, nele estão incluídos: lanchonetes, restaurantes, *trailers*, entre outros (SEBRAE, 2006). No Distrito Federal existem cerca de 5920 estabelecimentos no setor. Essas empresas são responsáveis por cerca de 30 mil empregos diretos com carteira assinada (CODEPLAN, 2010).

Foram pesquisadas mais informações do setor de alimentação de Brasília. Porém não foram encontrados mais dados específicos e relevantes no contexto do Distrito Federal, os sites pesquisados foram: IBGE, CODEPLAN, ANR, SEBRAE, Abrasel e ABIA.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa investigou a visão dos empreendedores de sucesso quanto à inovação. Com o objetivo de viabilizar e aprofundar o estudo, os empreendedores escolhidos foram das micro e pequenas empresas do ramo de alimentação de Brasília. As MPEs foram escolhidas devido à importância que representam na estrutura econômica brasileira. O setor de alimentação foi selecionado devido a sua relevância no mercado interno.

O processo de escolha do método de pesquisa possibilita que o pesquisador defina a estratégia e as ferramentas que serão utilizadas para operacionalizar seu estudo (MATIAS-PEREIRA, 2007). A seguir será descrito o método de pesquisa usado no trabalho de conclusão de curso.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Quanto à natureza, a pesquisa utilizada foi **básica**, uma vez que possui o propósito de gerar conhecimentos úteis para a ciência, e não para a solução de problemas específicos (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Com relação à forma de abordagem, a pesquisa foi **qualitativa**, pois envolve a interpretação de fenômenos, que não podem ser simplesmente traduzidos em números (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Do ponto de vista do objetivo de pesquisa, foi utilizada a **exploratória**, pois segundo Matias-Pereira (2007) ela proporciona uma maior familiaridade com o problema, estimulando assim, a compreensão e tornando-o explícito.

Se tratando dos procedimentos técnicos, o estudo utilizou dois tipos de pesquisa: a **bibliográfica**, constituída de materiais já publicados; e **estudo de caso**, para o estudo profundo e exaustivo do objeto pesquisa (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Para a coleta de dados e informações, a pesquisa utilizou as **entrevistas semi-estruturadas**, conduzidas por um **roteiro**, mas que permitiu o entrevistado

acrescentar novas questões (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). A entrevista é um instrumento, “cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações” (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p.86).

Após a coleta das informações, foi utilizado o procedimento da **codificação temática**. Segundo Flick (2004) a estrutura temática serve para comparar casos e grupos, e possui o objetivo de contrastar semelhanças e diferenças entre os participantes.

3.2 Caracterização do setor de estudo

O setor de alimentação do Brasil possui uma participação expressiva na economia. Segundo dados da ABIA (2011) o volume de faturamento vem crescendo há mais de dez anos consecutivos, e representa 18,2% da receita produzida na indústria da transformação.

No referido setor, as micro e pequenas empresas são responsáveis por 94,6% do total de empresas (ABIA, 2011). No Distrito Federal, o setor de *food service*, que consiste na indústria de refeições feitas fora dos lares, registrou, em 2004, 5.732 estabelecimentos (SEBRAE, 2006).

O presente estudo se propôs a descrever a percepção de empreendedores de sucesso, em relação à importância da inovação. Para seleção das empresas entrevistadas, todas cumpriram os seguintes critérios:

- Estar em situação ativa no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - CNPJ;
- Exercer atividade principal compreendida na Seção I da Classificação Nacional de Atividades Econômicas versão 2.0 - CNAE 2.0, divisão 56 (Alojamento e Alimentação).
- Estar enquadradas como microempresa ou pequena empresa. O critério de classificação foi o de número de funcionários, ainda utilizado pelo SEBRAE,

ou seja, microempresa até 9 (nove) empregados e a pequena empresa de 10 (dez) a 49 (quarenta e nove) pessoas ocupadas.

- Ter conquistado o prêmio no guia Comer & Beber Brasília da revista Veja 2011/2012.
- Atuar em Brasília - DF.

O primeiro critério excluiu as empresas que operam na informalidade. No Brasil estima-se que no setor de alimentação existam 723.917 empresas, que não possuem qualquer tipo de registro. As empresas informais foram cortadas devido a seu baixo nível de organização, e a inexistência da separação entre proprietário e empresa (SEBRAE, 2008). Por isso, foram selecionadas para o estudo estabelecimentos juridicamente organizadas como entidades empresariais, e com a situação do CNPJ ativa.

O critério do CNAE 2.0 seção I, divisão 56, foi escolhido devido à delimitação indicada no estudo. O qual se propôs a analisar apenas as empresas do setor de alimentação.

Quanto ao porte, as empresas entrevistadas foram as micro ou pequenas empresas, o critério de classificação foi baseado no número de funcionários, ainda utilizado pelo SEBRAE.

As empresas escolhidas foram todas vencedoras, em distintas categorias, do guia Comer & Beber Brasília 2011/2012 da revista Veja. Tendo em vista que o estudo se propôs a analisar MPEs com modelos de negócios não tradicionais de Brasília, o guia foi utilizado para restringir aos estabelecimentos que possuem destaque em suas atividades, e, portanto considerados de sucesso. A revista reconhece os principais restaurantes da cidade através dos critérios estabelecidos, e julgados por diversos júris.

As MPEs escolhidas foram todas do Distrito Federal.

3.3 Participantes do estudo

Foram realizadas entrevistas com cinco empreendedores de sucesso de MPEs do ramo de alimentação de Brasília. As empresas escolhidas foram todas premiadas no guia Comer & Beber Brasília 2011/2012 da revista Veja, nele os principais bares e restaurantes da cidade ganham visibilidade e são destacados e reconhecidos como empresas de sucesso.

Para a escolha dos entrevistados foram selecionados indivíduos que ocupem os cargos mais altos dentro da organização e que estejam envolvidos de alguma forma nas atividades de planejamento da empresa. O representante da empresa foi o proprietário, ou o gerente do estabelecimento. Não foram admitidos franqueados, uma vez que, não possuem a liberdade necessária a implantação de inovações.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A **entrevista** “é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema” (MATIAS-PEREIRA, 2007, p 72). Segundo Martins e Theóphilo (2007) trata-se de um instrumento de pesquisa, que possibilita a coleta de informações, dados e evidências.

A pesquisa utilizou a entrevista **semi-estruturadas** como instrumento de coleta de informações. Quando o entrevistador não deseja impor a sua visão da realidade, ele deve adotar uma estratégia que não utilize a rigidez da entrevista estruturada (FLICK, 2004).

O **roteiro** foi a ferramenta utilizada para operacionalização da entrevista. Para Martins e Theóphilo (2007) o roteiro deve estar ancorado em um referencial que forneça o suporte teórico para o assunto e contribua para os propósitos do estudo. Como a variável investigada foi a inovação, as perguntas realizadas permitiram obter dos empreendedores selecionados, a visão sobre o tema.

Para as entrevistas semi-estruturadas foi elaborado pelo autor, um roteiro de perguntas abertas, que possibilitou extrair dos entrevistados as informações necessárias. O instrumento encontra-se no Apêndice A, e foi dividido em quatro blocos e precedido de uma breve apresentação e contextualização do assunto. O roteiro começou com perguntas para se obter a identificação do entrevistado e das características da empresa.

No segundo bloco os empreendedores foram instados a responder perguntas relacionadas ao sucesso do empreendimento. As perguntas visaram obter informações relativas à trajetória da empresa e sobre a percepção de sucesso da organização.

No terceiro bloco foram realizadas perguntas relativas ao processo inovativo da empresa. O conceito de inovação utilizado na pesquisa foi o mesmo da PINTEC. A inovação foi dividida em duas sessões distintas, uma visando obter respostas sobre as inovações de produto/serviço e o outro sobre a inovação de processo.

A inovação foi dividida em dois blocos para facilitar o entendimento do entrevistado sobre as diferentes maneiras de inovar. A inovação de produto são aquelas que diferem significativamente de todos os produtos que a empresa já produziu. Já a inovação de processo refere-se a novos métodos de produção ou entrega (IBGE, 2010).

O quarto e último bloco foi utilizado para obter a percepção do empreendedor quanto à importância da inovação em seu negócio. Neste bloco foram realizadas perguntas que correlacionassem os construtos inovação e sucesso.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O instrumento de pesquisa utilizado foi o roteiro, as entrevistas foram realizadas no mês de novembro de 2011. A ferramenta de interpretação dos dados foi a **codificação temática**. De acordo com Flick (2004) a codificação temática é um procedimento que envolve várias etapas, a preocupação principal está em garantir a comparabilidade dos dados coletados. A primeira etapa consistiu na descrição e

interpretação da série de estudo de casos. Após essa fase foi realizada a categorização da análise, primeiro utilizando a categorização aberta, depois, a seletiva. Por último, foi feita uma checagem da estrutura temática desenvolvida, e então cada estudo de caso foi transcrito utilizando como base as categorias desenvolvidas (FLICK, 2004).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esse capítulo irá relatar as cinco entrevistas realizadas com os empreendedores do setor de alimentação de Brasília. O relato das entrevistas será realizado de forma individual, permitindo assim, uma melhor apresentação das informações coletadas. A divisão utilizada será a mesma empregada no roteiro de perguntas.

Feito isso, será realizada a análise e discussão dos resultados obtidos. Nessa seção os dados serão confrontados com a literatura utilizada no trabalho, tomando como base o objetivo proposto pela pesquisa.

4.1 Relato das entrevistas

4.1.1 Valentina

A pizzaria foi inaugurada em 22 de novembro de 2006. O proprietário era sócio da Fratello, porém após alguns desentendimentos decidiu abrir junto com a esposa, a pizzaria Valentina. Leonardo, irmão do proprietário é o administrador da empresa. O estabelecimento oferece saladas, vinhos, mas o produto principal é pizza. Trata-se de uma pequena empresa. A empresa foi escolhida como a melhor pizzaria da cidade pelo guia Comer & Beber 2011/2012.

4.1.1.1 Prerrogativas de sucesso

Após a identificação do entrevistado e da empresa, veio o bloco 2, nele foram realizadas perguntas relacionadas ao sucesso da empresa. Na visão do administrador, com certeza a Valentina atingiu o sucesso. Segundo ele, o fato deve-se à sua presença constante na loja e ao gerenciamento dinâmico e social.

Entre as conquistas apontadas pelo entrevistado, ele ressaltou que o comércio na quadra era fraco, e mesmo nessas condições a empresa prosperou devido à coragem e a vontade de empreender e inovar.

Segundo o entrevistado trata-se de uma empresa que é vista como referência no setor, com respeito e satisfação pelos clientes. Ele ressaltou o prêmio concedido pela revista *Veja Comer & Beber Brasília 2011/2012*, além de um campeonato de pizzarias realizado em São Paulo, no qual a empresa ficou em terceiro lugar.

Quanto aos objetivos/metapas de longo prazo para a organização, ele afirmou que, apesar de ter surgido várias propostas para abrir unidades em outras cidades do Distrito Federal, não configura um objetivo para a empresa. Mas para o entrevistado “o ideal é a gente tentar manter nosso padrão por longos anos”. Um objetivo apontado é tornar-se uma empresa que passe entre as gerações de familiares.

4.1.1.2 Inovação

No bloco seguinte foi apresentado o conceito de inovação utilizado pela PINTEC, distinguindo as inovações de produto e de processo.

Para o administrador trata-se de uma empresa inovadora, pois a Valentina inovou em seu ambiente com uma decoração contemporânea, fugindo das tradicionais “cadeiras de plástico e as coisas meio bagunçadas”. Inovaram ao oferecer três opções de sabores para a pizza grande, na implantação do cartão fidelidade, e na criação de novas pizzas e sabores.

Apontou a pizza berinjela gourmet e a berinjela agridoce, como uma das suas inovações de produto. Afirmou que a berinjela é um produto que está na moda por ser saudável, e por isso resolveram implantar na loja, e completou, “de dois em dois meses estamos sempre lançando algo novo”.

Segundo ele, trata-se de produtos novos para o mercado como um todo. Fazem isso justamente para seus clientes experimentarem um sabor novo.

Sobre a inovação de serviços, disse que não implantou porque não viu necessidade, pois a casa está sempre cheia aos finais de semana, e a demanda já é muito grande.

O caminho entre a concepção da ideia do produto ou serviço novo, até a efetiva comercialização na Valentina é curto. Afirmou que avalia a necessidade de novos produtos através do monitoramento das vendas, pois se ocorre uma queda na venda de algum segmento, rapidamente ele busca uma alternativa para esses produtos específicos.

Porém, não há parceria externa para implantar esses novos produtos, de acordo com o empreendedor. Existe sim a colaboração dos funcionários, pois segundo o entrevistado “os funcionários tem prazer em dar dicas”, fruto desse, de um trabalho voltado para a construção de um bom relacionamento, completa sua resposta. O empreendedor descreve que várias ideias já foram colocadas em prática, tanto na área interna, quanto no atendimento.

Não houve a utilização de política pública para implementar as inovações. E continuou sua resposta dizendo: “o que eles adoram é criar mecanismos para reprimir os comerciantes”.

Quando questionado sobre a inserção no mercado de algum produto ou serviço novo pelos concorrentes, ele afirmou que da mesma forma que a Valentina “insere um produto novo e os outros ficam para trás”, eles também sempre se atualizam, seja copiando ou aprimorando o que eles julgam válido.

O empreendedor disse que os benefícios oriundos da implementação de inovações são as recomendações que os clientes fazem da casa para outras pessoas, e pelos elogios feitos do produto e do atendimento.

Sobre as inovações de processos, disse que a empresa implementou processos que aprimoraram a produção. Exemplificou explicando a alteração no processo de fabricação da massa da pizza, a qual deixou de ser artesanal, para ser feita por uma máquina. Afirmou que foi algo novo para empresa.

Segundo ele, a empresa adquiriu além da máquina de bater a massa, uma lavadora de copos, ambas com o intuito de agilizar o atendimento e evitar desperdícios.

Para as melhorias advindas da informatização, o empreendedor explanou os ganhos obtidos através da implantação dos *palm*s para os garçons. Afirmou que a informatização sempre tem contribuído, e classificou como algo essencial para a empresa, tanto para o atendimento como para o setor administrativo.

Para as melhorias na qualidade da mão de obra, o entrevistado disse que o atendimento é muito importante, pois na Valentina os funcionários devem entender de vinhos e comidas, e estar a par do que se tem na casa; por isso, sempre busca realizar melhorias de seus funcionários.

De acordo com o empreendedor as inovações de *marketing* utilizadas pela Valentina são as tradicionais, rádio e jornal. Pois segundo ele, a casa preza mesmo pelo boca a boca. Afirmou que não investem a fundo por já possuir um bom número de clientes.

Não houve a inserção de novas tecnologias.

O processo de distribuição não foi aprimorado, porém ele afirmou que existem planos de aperfeiçoar o serviço de *delivery* através da descentralização, e implantar novas formas de captar o pedido do cliente. Disse que existe a ideia de levar o serviço para outro lugar, de maneira que permita atender toda a demanda de forma mais eficiente, e mantendo o padrão de qualidade da casa.

Quanto aos ganhos oriundos da implementação de novos processos, afirmou que os benefícios veem através de novos clientes, além do aumento das vendas.

4.1.1.3 Inovação e sucesso

Na visão do empreendedor com certeza as inovações desenvolvidas contribuíram para o sucesso do negócio. Disse que a inovação ocupa um papel importante no desenvolvimento da empresa.

Mas afirmou que os esforços para inovação não são suficientes. Disse, na pizzaria a “inovação vem de acordo com a necessidade, no intuito de reduzir o tempo de espera e de atender melhor o cliente”.

Na pergunta relativa à gestão da inovação na empresa, o entrevistado afirmou que se trata de algo simples na Valentina, onde ele, junto com seu irmão decidem quais ideias implementar entre as centenas existentes. Mas afirmou que gerem da forma mais rápida e dinâmica possível.

Sobre os motivos que levam a empresa a inovar, respondeu que sempre desejam ver a casa cheia, e afirmou que as inovações geram benefícios para Valentina.

Não desejou acrescentar nenhum outro assunto.

4.1.2 Grenat Cafés Especiais

A Grenat Café Especiais foi inaugurada em 11 de fevereiro de 2008. Trata-se de uma empresa familiar, fundada pela barista Luciana Sturba, por seu marido e sua filha. A empresa oferece a seus clientes cafés exclusivos, com altos padrões de qualidade. A entrevista foi realizada com a proprietária Luciana, responsável por toda a parte de produção. Configura-se empresa de pequeno porte.

4.1.2.1 Prerrogativas de sucesso

A empreendedora acredita que sua empresa ainda não atingiu o sucesso. Afirmou que deseja ir além.

Sobre as conquistas da empresa, ela ressaltou o prêmio concedido pela revista Veja Guia Comer & Beber Brasília, no qual foram contemplados duas vezes pelo melhor café. Além da transferência do estabelecimento para um ambiente três vezes maior.

Segundo a empresária, a loja é reconhecida pelos clientes devido ao atendimento e pelo café diferenciado.

Entre os objetivos e metas para a empresa, ela disse que pretende melhorar a parte de pessoal, através de treinamentos para assim formar uma equipe mais sólida, evitando o rodízio de funcionários.

4.1.2.2 Inovação

A empreendedora foi solicitada a responder se considera sua empresa inovadora, ela afirmou: “totalmente não”, mas complementou dizendo que foi a primeira loja em Brasília a oferecer o café especial brasileiro, ensinando o brasiliense a tomar um bom café.

Questionada sobre a inserção de novos produtos, ela afirmou que no cardápio sempre há mudanças, como por exemplo, novos doces, salgados e outros itens. De acordo com sua resposta, ambos novos apenas para a empresa, não para o mercado como um todo.

Segundo a empresária não foram inseridos novos serviços na Grenat Café. O motivo apontado por ela foi que antes de colocar serviços novos, ela está trabalhando para aperfeiçoar os que já existem na casa.

O caminho entre a concepção da ideia, e a implantação do produto ou serviço novo, é curto segundo a entrevistada. “Se nós temos uma ideia nova, colocamos em prática” e completou sua resposta afirmando que muitos clientes dão sugestões, sendo em seguida testadas e experimentadas.

Porém ela afirma que não houve parcerias para inserir o novo produto.

Também respondeu que não houve a utilização de qualquer política pública.

Quando algum concorrente insere no mercado algum produto ou serviço novo, ela afirma que experimenta, caso seja viável implantar na empresa, eles aperfeiçoam e inserem no cardápio. Por isso respondeu que “está sempre observando o mercado”.

A empreendedora disse que não consegue auferir os ganhos oriundos da implementação de produtos novos, mas considera que talvez seja o retorno do cliente ao estabelecimento.

Na Grenat houve aprimoramentos nos processos de produção do café, a entrevistada afirmou que está sempre mudando, e disse que acompanha o mercado para ver o que sai de novo, para assim implantar na loja. Ela classificou como novos para o âmbito da empresa apenas.

Sobre a aquisição de novas máquinas e equipamentos, a empresária disse que houve uma importante troca na empresa, à aquisição de uma máquina nova de café, que segundo ela: “é o coração da minha loja”; trata-se de um torrefador dos grãos.

De acordo com a empreendedora, houve melhorias através da informatização.

Não ocorreram melhorias na qualidade da mão-de-obra, ela respondeu que houve aprimoramentos de quem está lá há mais tempo, através de treinamentos, mas afirmou que é muito difícil manter o funcionário por muito tempo.

De acordo com a entrevistada, não houve novas ações de *marketing*.

Ela afirmou que não houve a implantação de novas tecnologias.

Quanto ao aperfeiçoamento do processo de distribuição, ela afirmou que realiza através do monitoramento das rotinas da casa.

Os ganhos obtidos com a implementação de novos processos foram os benefícios na qualidade, segundo ela.

4.1.2.3 Inovação e sucesso

Na visão da empreendedora as inovações desenvolvidas na Grenat impactaram para o sucesso do negócio, pois, “como foi um conceito diferente na cidade, chamou um pouco de atenção”.

O papel atribuído á inovação pela empresária, está relacionado ao fato da empresa querer sempre estar à frente dos concorrentes.

Para ela os esforços de inovação não são suficientes, pois nunca está satisfeita.

Sobre a gestão da inovação, ela afirmou que considera que a Grenat ainda está “engatinhando no assunto”, e apontou o problema de falta de tempo para isso.

Segundo a entrevistada, os motivos que levam a empresa a inovar são: “ser empreendedora e ser apaixonada pelo que faz”.

Não houve nenhum outro assunto relacionado à inovação no qual ela desejou complementar.

4.1.3 Rayuela

A entrevistada Raquel Pacheco está à frente da empresa Rayuela há mais de sete anos, antes mesmo da inauguração. O empreendimento começou com uma livraria, introduzida no mercado em 02 de outubro de 2004, então surgiu à ideia de ampliar com um restaurante na loja ao lado, onde iniciou suas atividades em abril de 2007. Trata-se de uma micro empresa do ramo alimentício. A entrevistada é gerente executiva da empresa. A Rayuela foi contemplada com o prêmio da revista Veja Comer & Beber Brasília 2011/2012 como o melhor lugar para ir a dois.

4.1.3.1 Prerrogativas de sucesso

Na visão da entrevistada, a Rayuela ainda não atingiu totalmente o sucesso, pois existe um grande mercado que desconhece o estabelecimento. Porém, disse que se trata de uma empresa de sucesso pelo fato de estar aberta há mais de sete anos, e que isso representa um marco; ressaltou ainda que diversas empresas encerram suas atividades antes de completar o primeiro ano de vida.

Segundo a empreendedora, não existe nenhuma conquista específica que representa o sucesso da Rayuela. Mas falou que o principal motivo para os clientes retornarem é o ambiente diferenciado, trata-se de um “ambiente que respira cultura, então a gente apoia muita peça de teatro, apoia festival de cinema”. Afirmou que a casa é temática para esse lado, onde o cardápio é em formato de jornal e os pratos com nome de livros. Por isso considera que o sucesso da empresa é pelo conjunto desses fatores.

Sobre o reconhecimento da empresa, afirmou que os clientes consideram a Rayuela como um ambiente multifacetado, pois consideram o lugar como uma mistura de lojas, que envolve a livraria, o restaurante e o bar.

Questionada quanto aos objetivos e metas de longo prazo para a organização, ela afirmou que pretende transformar em um “pequeno espaço de cultura, onde junte à gastronomia, a literatura, a música, mas realmente para ser um espaço para novos artistas de Brasília”. A entrevistada afirmou que a visão da proprietária (jornalista) é trabalhar essa parte cultural da loja.

4.1.3.2 Inovação

A empreendedora considera seu estabelecimento como inovador, pois “busca sempre novidades, para não cair na rotina”. Afirmou que atualiza seu cardápio e sua carta de drinques periodicamente.

Questionada se havia introduzido algum produto novo nos últimos doze meses, a entrevistada disse que deixa apenas os pratos que possuem maior saída na casa, sendo todo o restante alterado. Essas alterações foram consideradas novas para a empresa, pois segundo a proprietária, inovar para o mercado como um todo é difícil, pois no ramo gastronômico, altera-se apenas a elaboração dos pratos.

A empresa também inovou com serviços novos, exemplificou descrevendo o serviço de chama garçom implantado na loja, trata-se de um dispositivo que solicita a presença do garçom através do toque de um botão. Complementou sua resposta explicando que existem ambientes na loja onde os clientes são mais intimistas, e

não desejam a presença a todo o momento do garçom. Classificou a inovação como nova para a empresa e não para o mercado.

A entrevistada foi instada a responder o caminho existente entre a concepção da ideia do novo produto/serviço até a efetiva comercialização, respondeu que é enorme, explicou: “primeiro a gente vai atrás de ingredientes, temperos, aí a gente testa para ver se esses ingredientes interagem bem. Então tem toda fase de teste, depois tem a fase de custo.”, após essas etapas eles são inseridos no cardápio.

A Rayuela não contou com parcerias para inserir o novo produto.

Quanto à utilização de alguma política pública, ela afirmou que não utilizou, porém disse que está reformando o estabelecimento com recursos do Programa de Geração de Emprego e Renda (Proger).

Perguntada sobre a forma que a empresa reage quando algum concorrente insere algum produto ou serviço novo, ela afirmou que está sempre de olho no mercado, monitora o que os outros competidores implantam e analisa a possibilidade de incluir algo similar no próprio estabelecimento.

Para a entrevistada o benefício de novos produtos e serviços é atender as exigências e expectativas dos clientes, no intuito de colaborar para sua satisfação.

A empresa não implantou novos processos, segundo a empreendedora. Afirmou que não o fez, por existir uma limitação do espaço físico, e que, por isso estão realizando a reforma. Concluiu dizendo que “tem um monte de projeto guardado para poder implementar”.

Quanto à aquisição de novas máquinas e equipamentos, ela relatou a compra de uma máquina de café de primeira qualidade, e afirmou que é utilizada até mesmo em campeonatos de baristas. Outra aquisição relatada foi a máquina de embalar a vácuo. Disse que utilizam tudo que pode contribuir para qualidade dos produtos ou serviços.

Sobre as melhorias através da informatização, trocou toda a rede de internet, a qual era a cabo e passou a *wireless*. Disse também que trocaram o sistema o qual agora controla tanto o estoque quanto à parte financeira da loja.

Questionada sobre as melhorias na qualidade da mão de obra, afirmou que se trata de uma tarefa difícil: a de encontrar funcionários qualificados. Mas disse que sempre fazem treinamentos e reuniões.

Não foram implementadas novas ações de *marketing*.

Não houve a inserção de novas tecnologias.

O processo de distribuição não foi aprimorado.

Sobre os ganhos advindos da implementação de novos processos, afirmou que um dos benefícios está relacionado à quantidade de informações produzidas, exemplificou pela implementação do novo sistema.

4.1.3.3 Inovação e sucesso

No bloco inovação e sucesso, a entrevistada foi solicitada a responder se as inovações desenvolvidas contribuíram para o sucesso do negócio. Ela disse que sim, e afirmou que a casa está sempre se renovando, e que o cliente adora, e, por isso acabam voltando, pois existe a “expectativa do cliente por alguma novidade”.

O papel atribuído à inovação na Rayuela é extremamente importante segundo a empreendedora, e por isso sempre alteram algo na empresa, seja no cardápio, seja nos vinhos ou no ambiente.

A empresa não considera que os esforços de inovação são suficientes, complementou sua resposta afirmando que a execução do produto novo também deve ser bem realizada.

Sobre a organização para a gestão da inovação, ela afirmou que a faz através do acompanhamento de tendências e do monitoramento do mercado.

Para ela, os motivos que levaram a empresa a inovar é a busca de sua reciclagem, pois, “os clientes querem coisas novas, isso é importante”.

Não houve nenhum outro assunto relacionado à inovação no qual a entrevistada quis complementar.

4.1.4 C'est si Bon

Sergio Quintiliano proprietário da loja entrou no setor motivado pela irmã, que é dona do Crepe au Chocolat. A pequena empresa inaugurou em outubro de 2000 e entre seus produtos principais estão: crepes, risotos e saladas. Recentemente abriu uma unidade na asa norte. O C'est si Bon da asa sul está localizado na quadra 408. A entrevista foi realizada com Luiz Cesar, gerente administrativo que está há três anos e meio na parte administrativa da loja.

4.1.4.1 Prerrogativas de sucesso

Para o entrevistado a C'est si Bon é uma empresa de sucesso devido ao reconhecimento que conquistou de seus clientes, pois, uma vez que conhecem a casa, acabam retornando.

Questionado sobre as principais conquistas alcançadas pela empresa, ele expôs o crescimento do número de empregados, a abertura da filial na asa norte, além das premiações na revista Roteiro e pela revista Veja como a melhor creperia.

A empresa é reconhecida pela revista Veja, como uma das melhores casas de crepes da cidade, e segundo o entrevistado o “ambiente contribui significativamente para isso”; uma vez que, faz com que os clientes sintam-se bem vindos. Mas afirmou que são os produtos os responsáveis por tal reconhecimento do público.

Os objetivos e metas de longo prazo para a organização estão mais relacionados à estabilidade, o entrevistado explicou ainda que com a abertura da nova unidade o fluxo de trabalho aumentou mais do que o esperado, e por isso estão na busca da padronização dos procedimentos da empresa.

4.1.4.2 Inovação

Na visão do entrevistado a C'est si Bon é uma empresa inovadora, pois, “de tempos em tempos incrementamos algo novo no cardápio”. Explicou que o proprietário é chef de cozinha, e sempre testam novas combinações e pratos. Outro aspecto apontado pelo entrevistado foi um projeto implementado na asa sul, onde as terças e quintas ofereceriam música instrumental ao vivo para seus clientes. Mas, explicou que devido às reclamações, teve que cancelar o serviço.

De acordo com o entrevistado, nos últimos doze meses foram introduzidos novos produtos, como por exemplo, as *gallets*, inseridas com a supervisão do proprietário. O empreendedor explicou que o produto novo está principalmente baseado na mudança de formato e do preparo, seguindo os modelos comercializados na França. Outra inovação descrita foi à criação de um crepe que utiliza entre outros ingredientes, o sorvete de queijo. Ele afirmou que as inovações inseridas na empresa podem ser consideradas novas para o mercado como um todo.

Também houve inovação de serviços segundo o entrevistado, além das apresentações de música instrumental, a C'est si Bon foi a primeira creperia a inserir o cartão fidelidade em Brasília. Porém, ressaltou que a principal inovação foi um sistema de desconto criado na casa, onde o consumo é convertido em pontos, permitindo posteriores trocas por produtos de acordo com a quantidade acumulada. Ambos foram classificados por ele como novos para a empresa, não para o mercado.

O caminho entre a ideia e a comercialização é bem curto de acordo com o entrevistado, muitas vezes originam do proprietário e dos clientes.

Sobre as parcerias para inserir novos produtos ou serviços, ele ressaltou a importância dos colaboradores nesse processo, explicou que os funcionários funcionam como verdadeiros parceiros. Citou novamente o caso do sorvete de queijo, e explicou que a produção desse sabor foi uma solicitação para seu fornecedor. Além dessa parceria explicou que no fim de ano ocorrem confraternizações de diversas empresas realizadas na C'est si Bon, e que em uma oportunidade um fornecedor ofereceu mini garrafas de champanhe para metade dos convidados, então a casa arcou com a outra metade.

Segundo ele não houve a utilização de políticas públicas.

O entrevistado afirmou que quando algum produto novo é inserido no mercado, eles logo experimentam e explica que estão sempre “monitorando nossos concorrentes. Vemos se o produto novo é bom, a aceitação, e se for o caso, copiamos ou aprimoramos em nossa empresa sem problema nenhum.”.

Segundo ele, os ganhos obtidos pela empresa estão relacionados à satisfação do cliente, e no desafio de fazê-lo retornar.

Quanto aos novos processos ou métodos, ele afirmou que implementou novos processos principalmente no que tange a área de RH, pois houve um forte crescimento do número de funcionários da C'est si Bom, complementou sua resposta. Por isso, elaboram os processos mais formais, inclusive para contratações, explica. Trata-se de processos novos para a empresa, segundo o entrevistado.

Novas máquinas e equipamentos foram adquiridos pela creperia. Segundo o empreendedor, foi comprado um forno que utiliza tecnologia combinada que “consegue aquecer os alimentos sem que fiquem ressecados”.

De acordo com o administrador, houve melhorias através da informatização, tanto para a parte financeira da loja, como para a parte de controle de insumos e de produção, segundo ele evita e localiza as perdas do restaurante.

Questionado sobre as melhorias na qualidade da mão de obra, ele afirmou que não houve, e complementou sua resposta explicando da baixa qualificação e dos problemas encontrados com funcionários.

Sobre as ações de *marketing* inseridas, explicou sobre o sistema de desconto automático, onde o entrevistado disse que no início era trabalhoso devido aos vários processos envolvidos, porém explicou que após a implantação do sistema ficou mais simplificado e contribuiu para o aumento das vendas.

O forno novo foi exemplificado como uma nova tecnologia inserida.

Segundo o empreendedor o processo de distribuição não foi aprimorado.

Os benefícios oriundos da inserção de novos processos na Ces't si Bon contribuíram para o aumento do controle dos insumos comprados, fornecendo um meio confiável para o monitoramento e para a padronização dos produtos.

4.1.4.3 Inovação e sucesso

De acordo com o administrador as inovações impactaram para o sucesso do negócio, pois “o setor de alimentação sempre necessita de novidades, os clientes precisam disso”.

A inovação tem fundamental importância na visão dele. Afirma que sempre busca aprimorar o cardápio e os processos de produção.

Segundo ele, os esforços de inovação não são suficientes, “poderíamos dar mais ênfase”.

Quanto à gestão da inovação, o entrevistado explicou que fica responsável pela parte administrativa, outro pelo operacional, e o proprietário se encarrega pela parte criativa da empresa. Mas afirmou que sempre contribuem com ideias novas.

Segundo o empreendedor, o motivo que levou a empresa a inovar é não deixar que os clientes encontrem sempre os mesmos produtos na loja. Além disso, afirmou que contribui para a receita da empresa.

Não quis adicionar nenhum outro assunto relacionado à inovação.

4.1.5 Casa de Biscoitos Mineiros

A Casa de Biscoitos Mineiros foi premiada pela revista Veja Comer & Beber Brasília pelo melhor salgado. A empresa foi inaugurada em 01 de outubro de 1991 na asa norte, e alguns anos depois, inaugurou sua filial na asa sul, onde a Andrea é a sócia gerente. A entrevistada está há 12 anos a frente da empresa, a qual iniciou com a venda de doces e salgados em empresas e órgãos públicos de Brasília. Então pelo

crescimento da demanda, foram abertos espaços físicos para comercialização. Ambas sócias (mãe e filha - Andrea) são mineiras.

4.1.5.1 Prerrogativas de sucesso

Na visão da entrevistada, a empresa atingiu um sucesso extraordinário. Explicou que isso se deve ao fato que estão atuando há 15 anos em Brasília e pelo crescimento acelerado do número de empregados.

A principal conquista em sua percepção foi obter a confiança de seus clientes.

Segundo ela, a empresa é reconhecida pela qualidade e pelo atendimento. Para a entrevistada, os clientes percebem que a casa sempre busca melhorar, motivada pela preocupação do bem estar deles.

Os objetivos e metas de longo prazo para a organização são aprimorar sempre seu atendimento e seu produto.

4.1.5.2 Inovação

No bloco sobre inovação, a entrevistada foi solicitada a responder se considera sua empresa como inovadora. Ela afirmou que “a cada dia a gente tenta colocar métodos diferentes”. Seja através da alteração da matéria prima, seja pela criação e um novo sabor. Assim como a melhoria de equipamentos, sempre há a procura de instrumentos que colaborem na agilidade de produção.

Segundo a empreendedora, a empresa introduziu novos produtos nos últimos doze meses. Afirmou que sempre introduz novos produtos, exemplificou um produto inserido na asa norte, o qual estará em breve na loja da asa sul. Afirmou que o produto é novo tanto para a empresa quanto para o mercado.

Quanto à introdução de novos serviços, a entrevistada afirmou que sempre inclui algum serviço novo. Disse que está implantando na loja toda parte de comunicação visual com o cliente, com o objetivo de organizar e melhorar o fluxo de consumidores

em sua loja. Considera a inovação nova para empresa, disse que o mercado já trabalha com esse instrumento.

Questionada sobre o caminho percorrido entre a ideia do produto até a efetiva implantação na empresa, ela explicou que é bastante artesanal, assim como toda sua produção. Explicou que o conhecimento que tem foi passado por sua mãe, a qual possui um baixo grau de escolaridade, porém possui “uma visão imprescindível para a empresa”.

A Casa de Biscoitos mineiros não contou com nenhuma parceria para inserir o novo produto ou serviço.

Não houve a utilização de política pública.

Questionada sobre sua reação quando algum concorrente insere no mercado algum produto ou serviço novo, ela afirmou que sempre busca aperfeiçoar, “sempre busca coisas diferenciadas para chamar atenção do público” e que por isso está sempre atenta.

Sobre os ganhos oriundos da implementação do novo produto ou serviço, o entrevistada disse que visa atender alguma necessidade de consumo, e que quando consegue isso, o resultado é bom.

Sobre os novos processos ou métodos, ela afirmou que a Casa de Biscoitos Mineiros está sempre em busca de processos que agilizem. E por isso, processa ideias e críticas para acelerar o ritmo. Considerou essas inovações novas para a empresa quanto para o mercado.

Quanto à aquisição de novas máquinas e equipamentos que contribuíram significativamente para a produção. A empresária disse que trocou recentemente todos os equipamentos da casa, por equipamentos mais rápidos, mais econômicos, e alguns ecologicamente corretos.

No estabelecimento também houve a implantação de melhorias através da informatização. Explicou que o sistema de vendas foi alterado, o qual realiza tanto o controle de vendas, como a parte financeira e contábil, além de controle de insumos dentro da loja. E complementou “a gente está caminhando para essa automação”.

Segundo ela, ocorreram melhorias através da mão de obra. Afirmou que apesar do processo de produção ser artesanal, ela busca sempre reciclar os funcionários da casa.

Na loja também foram implementadas novas ações de *marketing*, segundo a administradora, no aniversário da empresa de 15 anos, ela contratou duas revistas para realizarem a cobertura do evento.

Também houve a inserção de novas tecnologias segundo a entrevistada. A empresária explicou que adquiriu um novo forno de alto padrão, o qual entre outros benefícios contribui para a qualidade do ambiente de trabalho.

O processo de distribuição também foi aprimorado, explicou que salgados podem ficar pouco tempo expostos em temperatura ambiente, e que por isso, resolveu alterar os intervalos de produção, fornecendo cinco fornadas ao dia.

De acordo com a empreendedora, a implementação de novos processos contribuiu para o aumento da produção. Permitindo um crescimento no número de produtos fabricados.

4.1.5.3 Inovação e sucesso

Na percepção da entrevistada, as inovações contribuíram para o sucesso do negócio. Afirmou que as melhorias implementadas são todas visando o sucesso.

Em sua visão, o papel atribuído à inovação para a empresa é importante, mas além da inovação o que contribuiu foi a dedicação integral ao negócio, e o fato de estar sempre presente no dia a dia da empresa.

Sobre os esforços de inovação presentes na empresa, afirmou que as inovações devem ser sempre acompanhadas de comprometimento. Mas não considera que sejam suficientes.

Sobre a gestão da inovação na Casa de Biscoitos Mineiros, ela disse que sempre realiza reuniões semanais para debater as necessidades da empresa. Dessa forma,

entram em pauta os assuntos que devem ser resolvidos, inclusive de inovações para a organização.

Quanto aos motivos para inovar, a entrevistada disse que a motivação maior é da “própria empresa, porque a gente sempre quer oferecer o melhor”. Em segundo lugar apontou os clientes e depois ao acompanhamento do mercado.

A entrevistada não quis complementar nenhum outro assunto relacionado à inovação. Apenas completou dizendo que gostou da pesquisa.

4.2 Análise dos dados e discussão

Nesta seção os dados coletados através do roteiro de entrevista serão utilizados para discuti-los frente à literatura apresentada. As informações coletadas serão divididas em três diferentes categorias temáticas.

A primeira categoria temática irá analisar questões relacionadas à trajetória e ao sucesso do empreendimento. Essa categoria corresponde ao bloco 2 do roteiro de perguntas.

A segunda categoria temática será a de inovação. Nesta categoria serão analisados aspectos relacionados à inovação de produtos e serviços, e de processos, esta corresponde ao bloco 3.

A terceira categoria temática será a inovação e sucesso. Nesta categoria o entrevistado relata sua percepção quanto à relação dos dois construtos, corresponde ao bloco 4.

Com o intuito de facilitar a exposição dos dados coletados foram construídas tabelas resumos com as respostas de cada entrevistado.

4.2.1 Prerrogativas de sucesso

A primeira categoria temática serviu para conhecer melhor as características de cada empresa entrevistada. A coleta dessas informações possibilitou um maior entendimento da trajetória da organização e o ambiente na qual ela está inserida.

De acordo com Lemos (2000) a inovação é um processo interativo, que engloba diversos agentes econômicos e sociais. Dessa forma, o processo de inovação envolve a troca de informações e conhecimentos entre a empresa e o ambiente no qual ela está inserida.

		Atingiu o sucesso?	Conquistas que representam o sucesso	Como a empresa é reconhecida?	Objetivos e metas
Empresas entrevistadas	Valentina	Com certeza	Prosperidade da empresa	Referência no setor	Perpetuar por longos anos
	Grenat Café	Não. Deseja mais	Prêmio revista Veja / Aumento da loja	Atendimento / Café diferenciado	Melhorar a parte de RH
	Rayuela	Atingiu parcialmente	Clientes retornarem	Ambiente multifacetado	Torna-se um espaço de cultura
	C'est si Bon	Sim	Abertura filial / Aumento de empregados / Prêmios	Uma das melhores creperias	Estabilização / Padronização
	Casa de Biscoitos	Sucesso extraordinário	Ganhar a confiança dos clientes	Qualidade e atendimento	Aprimorar o produto e o atendimento

Quadro 1 – Resumo bloco 2 da entrevista, prerrogativas de sucesso.

Fonte: Elaborado pelo autor

Na primeira pergunta, três entrevistados afirmaram que a sua empresa atingiu o sucesso. Um respondeu que alcançou parcialmente e outro disse que ainda não chegou o sucesso, porque possui maiores ambições.

Todos relataram as conquistas da empresa, os fatores apontados como representantes do sucesso foram: o crescimento do número de funcionários,

premiações, tempo de existência, expansão do empreendimento e a conquista dos clientes.

Na terceira pergunta eles responderam como a empresa é reconhecida pelos clientes, mesmo sendo de diferentes segmentos da alimentação, a grande maioria relatou a qualidade, e o ambiente como as características marcantes.

Quanto às estratégias da organização, a Valentina, a Ces't si Bon visam à perpetuação da empresa no tempo. A Grenat Café deseja formar uma equipe de trabalho sólida na empresa, que resista ao tempo. A Rayuela tem por objetivo tornar-se um espaço cultural. E a Casa de Biscoitos deseja aprimorar sempre seu produto e seu atendimento.

4.2.2 Inovação

Para se avaliar o nível de inovação, foram feitos questionamentos sobre inovação de produto/serviço e de processos. O conceito utilizado na pesquisa foi o mesmo utilizado pela PINTEC.

As cinco empresas foram selecionadas por apresentar destaque em seus modelos de negócio. O objetivo dessa categoria temática foi investigar se elas implementaram inovações de produtos ou serviços, ou de processos. Permitindo analisar e conhecer as especificidades do processo inovativo no contexto do setor de alimentação de Brasília.

		Empresas entrevistadas				
		Valentina	Grenat Café	Rayuela	C'est si Bon	Casa de Biscoitos
	Considera a empresa inovadora?	Sim	Não totalmente	Sim	Sim	Sim
Novos produtos ou serviços	Introduziu algum produto novo?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Novo para empresa ou para o mercado ?	Mercado	Empresa	Empresa	Mercado	Ambos
	Se não por quê?	-	-	-	-	-
	Introduziu algum serviço novo?	Não	Não	Sim	Sim	Sim
	Novo para empresa ou para o mercado ?	-	-	Empresa	Empresa	Empresa
	Se não por quê?	Não viu necessidade	Aprimorando os existentes	-	-	-
	Caminho entre ideia e novo produto/serviço	Curto	Curto	Enorme	Curto	Artesanal
	Contou com alguma parceria?	Não	Não	Não	Sim	Não
	Utilizou alguma política pública?	Não	Não	Não	Não	Não
	Como reage as inovações no mercado?	Copia e aprimora	Analisa, aperfeiçoam e inserem	Monitora, analisa e insere	Monitora, analisa, copia ou aperfeiçoa	Aperfeiçoa
	Ganhos oriundos de novos produtos/serviços	Recomendação da casa/elogios	Retorno do cliente	Satisfação do cliente	Satisfação do cliente	Atender uma necessidade de consumo

Quadro 2 – Resumo bloco 3 da entrevista, inovação de produtos e serviços.

Fonte: Elaborado pelo autor

Quatro empresas se consideraram inovadoras, apenas a Grenat Café não considerou ter essa característica.

Porém, todas as empresas afirmaram ter introduzido algum produto novo até doze meses. As inovações de produtos são cíclicas, o que varia entre cada estabelecimento é o período de atualização de seus cardápios, alguns são entre o intervalo de dois meses, outros anualmente. A Rayuela afirma que mantém no cardápio apenas os produtos mais vendidos, sendo todo o restante alterado. Três entrevistados consideraram que as inovações implementadas foram significativas para o mercado como um todo.

Sobre as inovações de serviço, a Valentina e a Grenat afirmaram não ter inserido, o primeiro por não sentir necessidade e o segundo por dar prioridade aos serviços já existentes. Os outros três inovaram e classificaram como algo novo para a empresa e não para o mercado.

A maioria dos empreendedores considerou curto o caminho entre a concepção da ideia e a efetiva comercialização. De acordo com Bessant e Tidd (2009) a inovação é composta por três fases: a geração de novas ideias, a seleção das melhores e a sua implementação. Todas as empresas apresentaram esses passos, porém cada estabelecimento apresentou uma metodologia própria para inovar. A Grenat afirma que recebe as ideias dos clientes, então eles experimentam para verificar a aceitação. Já na Rayuela, o processo inicia-se com a busca de novos ingredientes, eles são testados, e então é feita análise de custo, após essas etapas eles são inseridos no cardápio. No C'est si Bon as melhores ideias são testadas e se aprovadas, são colocadas em prática. Na Valentina o processo inicia-se pelo acompanhamento das vendas, os produtos de baixa comercialização são substituídos, então se verifica a aceitação do novo produto para público. Na Casa de Biscoitos Mineiros as ideias normalmente surgem da proprietária da loja na asa norte.

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), as inovações possuem um considerável grau de incerteza devido ao fato de a única forma de se descobrir se a ideia é realmente a melhor é colocando-a em prática, o que em alguns casos, coloca em risco a própria sobrevivência da empresa. Tal fato foi verificado pelas respostas dos entrevistados, pois todos introduzem o produto no estabelecimento para posterior análise da aceitação. Porém, no setor de alimentação o risco das inovações se diluí, pelo fato das empresas do ramo trabalharem com uma gama de produtos, normalmente ser baixo o custo de implantação, e por rapidamente receberem o *feedback* dos clientes.

Apenas a C'est si Bon contou com algum tipo de parceria para introduzir algum produto ou serviço novo, as quais foram estabelecidas com seus fornecedores. De acordo com o relato do entrevistado, os colaboradores são parceiros da empresa e auxiliam no processo de inovação.

Nenhuma empresa utilizou política pública para inovar. Mesmo com os crescentes instrumentos de apoio governamental à inovação, todos entrevistados afirmaram não ter usado qualquer tipo de ajuda nesse sentido. Tal situação sugere que exista algum tipo de gargalo que impossibilite a utilização dessas políticas públicas, seja a falta de ciência dos empresários, seja pela dificuldade de enquadrar as empresas do setor como inovadoras devido ao baixo nível de uso tecnológico, ou outro motivo.

Questionados sobre a reação apresentada quando concorrente insere no mercado algum produto ou serviço novo. Todos entrevistados afirmaram analisar o mercado, verificar se essas as inovações são válidas para a própria empresa, e se considerada, inserem no estabelecimento, seja copiando, seja aperfeiçoando. Tal característica confirma o que Schumpeter (1961) aponta em sua teoria de difusão das inovações. Nesse processo a inovação inserida pela empresa pioneira é copiada em escala crescente por outras organizações.

Quanto aos ganhos obtidos através a implementação de novos produtos, todos relataram benefícios relacionados à satisfação do cliente, e completaram afirmando que os próprios clientes criam expectativa para novos produtos dentro da casa.

		Empresas entrevistadas				
		Valentina	Grenat Café	Rayuela	C'est si Bon	Casa de Biscoitos
Novos processos ou métodos	Implementou novos procesos?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
	Novo para empresa ou para o mercado ?	Empresa	Empresa	-	Empresa	Ambos
	Se não por quê?	-	-	Limitação espaço físico	-	-
	Adquiriu novas máquinas ou equipamentos?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Melhorias através da informatização?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
	Melhorias de mão de obra?	Sim	Não	Sim	Não	Sim
	Implementou novas ações de marketing ?	Não	Não	Não	Sim	Sim
	Novas tecnologias foram inseridas?	Não	Não	Não	Sim	Sim
	Aprimorou o processo de distribuição?	Não	Sim	Não	Não	Sim
	Ganhos com novos procesos?	Aumento das vendas	Qualidade	Volume de informações	Controle / Padronização	Aumento da produção

Quadro 3 – Resumo bloco 3 da entrevista, inovação de processos.
Fonte: Elaborado pelo autor

Quatro empresas afirmaram ter implementado novos processos no prazo de doze meses, apenas a Rayuela afirmou não ter feito, e justificou pela limitação do espaço físico. Apenas a Casa de Biscoitos Mineiros afirmou tratar-se de processos novos para o mercado como um todo.

Todos os entrevistados realizaram melhorias através da compra de novas máquinas e equipamentos. Ressaltaram os benefícios gerados tanto na qualidade como na eficácia da produção.

Todas as empresas realizaram melhorias através da informatização. Entre os principais benefícios apontaram o controle dos insumos de produção, acompanhamento dos resultados financeiros, e monitoramento das vendas.

Três entrevistados afirmaram terem realizado melhorias da mão de obra. A principal ferramenta utilizada foi o treinamento. A Ces't si Bon e a Rayuela, complementaram

sua resposta expondo a dificuldade de se encontrar funcionários qualificados no setor. A Grenat apresentou o problema da rotatividade de empregados. Tal relato confirma os dados apresentados pela Abrasel (2011) no qual afirma a existência do problema da baixa qualificação dos empregados do setor.

Duas empresas implementaram novas ações de *marketing*: a C'est si Bon e a Casa de Biscoitos. A primeira inserindo um sistema de desconto e premiações, e a segunda utilizando um meio de divulgação nunca usado pela empresa.

Sobre os aprimoramentos no processo de distribuição, a Grenat Café e a Casa de Biscoitos afirmaram ter feito.

Portanto, as melhorias através da aquisição de novas máquinas e equipamentos, e contribuições advindas da informatização, configuraram como as duas principais maneiras de se inovar em processos. Esse dado confirma o que a pesquisa do SEBRAE-SP (2009) apontou, onde, máquinas e equipamentos foram relatadas como as principais formas de inovar, seguida das melhorias realizadas através da informatização.

Quanto aos ganhos na implementação de novos processos, todos os estabelecimentos afirmaram ter conquistado benefícios oriundos desse tipo de inovação. As vantagens relatadas foram: o crescimento da produção, padronização dos produtos, agilidade, o controle dos insumos, o aumento de vendas e os ganhos de qualidade.

4.2.3 Inovação e sucesso

O objetivo da terceira categoria temática foi descrever a percepção individual de empreendedores de sucesso do setor de alimentação de Brasília, quanto à importância da inovação para seus negócios.

		Empresas entrevistadas				
		Valentina	Grenat Café	Rayuela	C'est si Bon	Casa de Biscoitos
Inovação e sucesso	As inovações impactaram para o sucesso?	Com certeza	Sim	Sim. Está sempre renovando	Sim	Contribuíram
	Papel atribuído a inovação?	Papel importante	Andar na frente dos concorrentes	Extremamente Importante	Fundamental	Importante
	Esforços de inovação são suficientes?	Não	Não	Não	Não	Não
	Organização da gestão da inovação?	Rápida e dinâmica	Iniciando. Falta tempo	Acompanha tendências	Proprietário. Ideias funcionários	Reuniões semanais
	Motivos que levou a empresa a inovar?	Ver a casa cheia	Ser empreendedora	Clientes querem novidades	Clientes / Crescimento da Receita	Empresa / Clientes / Concorrência
	Algum outro assunto?	Não	Não	Não	Não	Não

Quadro 4 – Resumo bloco 4 da entrevista, inovação e sucesso.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os entrevistados foram questionados se avaliam as inovações desenvolvidas como relevantes para o sucesso do negócio. Todos afirmaram que sim, e complementaram suas respostas afirmando que no setor de alimentação, inovar é uma obrigação, pois os clientes sempre desejam algo novo. Tal resultado confirma o estudo de Tidd, Bessant e Pavitt (2008) onde eles analisaram diversas empresas de sucesso, e constataram que muitas delas, o motivo de desse fato era devido à implantação e desenvolvimento de inovações.

A segunda pergunta do bloco 4 buscou identificar a importância atribuída à inovação, todos os estabelecimentos afirmaram que a inovação possui um papel importante na empresa. A Grenat relatou que um dos motivos para implementá-las é permanecer à frente dos demais competidores. A Rayuela classificou como extremamente importante.

Nenhuma empresa considerou os esforços de inovação suficientes. A Grenat, a Valentina e a C'est si Bon afirmaram que deveriam dar mais ênfase à inovação.

Quanto à organização da gestão da inovação, houve distintas respostas. A Casa de Biscoitos Mineiros afirmou que realiza reuniões semanais, onde a introdução de

novos produtos é colocada em pauta. A pizzaria Valentina afirmou que se um dia julgar válido colocar alguém para essa área específica, irá fazê-lo. Bessant e Tidd (2009) afirmam que o sucesso na gestão da inovação irá depender de como a empresa lida com seus recursos (pessoas, conhecimento, equipamentos) e pela sua capacidade de organização e gerenciamento desses recursos. O que se pode perceber é que não existe um fluxo específico para gerenciar a inovação nas empresas entrevistadas. Cada organização expôs suas especificidades, porém todas apresentaram a gestão da inovação como uma atividade que é realizada de maneira informal e espontânea.

Sobre os motivos que levaram a empresa a inovar, três empreendedores afirmaram que os clientes foram a principal causa para fazê-lo. E dois por iniciativa da própria empresa. Bessant e Tidd (2009, p.20) ao explicarem as principais razões que levam as empresas a inovarem apontam que “se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como os criamos e ofertamos, corremos o risco de sermos superados por outros que o façam.”. Porém, na concepção dos empreendedores entrevistados, a principal motivação para inovar não está relacionada à preocupação com a concorrência, e sim na busca da satisfação de seu cliente, em seguida de uma preocupação da própria empresa/empreendedor. Esse resultado vai ao encontro da pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (2009), onde os dois principais fatores apontados pela MPEs para inovar foram; a sugestão dos próprios donos (36%), seguido pela demanda dos clientes, com 33%.

Nenhum entrevistado desejou adicionar algum assunto relacionado à inovação.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os fatores tradicionalmente relacionados ao sucesso das MPEs possuem sua devida importância e, por isso, não foram negligenciados. No entanto, a presente pesquisa analisou as MPEs sob uma nova ótica, a da inovação. A literatura apresentada aponta a inovação como uma importante ferramenta para se atingir o sucesso.

Nesse contexto, a pesquisa se propôs a descrever a visão de empreendedores de sucesso em MPEs do setor de alimentação de Brasília sobre a inovação. O objetivo foi verificar o papel que eles atribuem a inovação para o sucesso do negócio.

O instrumento utilizado na pesquisa foi o roteiro de perguntas, o qual possibilitou a extração de informações sobre as características da empresa, sua trajetória e o sucesso. Além disso, foram realizadas perguntas para coletar informações sobre a percepção de empreendedores sobre a inovação, e de forma conjunta, da relação entre inovação e sucesso.

Para a análise dos dados coletados, foi utilizada a codificação temática, dividiu-se em três categorias distintas. A primeira buscou conhecer a trajetória da organização e o ambiente na qual ela está inserida, serviu ainda para conhecer as características de cada empresa.

Entre as respostas coletadas verificamos que se tratam de empresas que passaram por grandes mudanças desde sua inauguração. Quatro delas afirmaram ter aberto pelo menos uma nova filial. Duas possuem mais de 10 anos de mercado e todas têm mais de três anos de existência. Todas relataram crescimento no quadro de funcionários.

A segunda categoria temática analisou o processo inovativo de cada empresa, todas as empresas entrevistadas forneceram o embasamento necessário para classificadas como inovadoras. Todas relataram ganhos de eficiência, melhora no nível de qualidade do produto, rapidez de entrega, controle da produção, entre outros benefícios que a PINTEC (IBGE, 2011) relaciona ao desenvolvimento e

implementação de inovações. A natureza do processo inovativo foram todas não relacionadas com P&D, envolveram principalmente a aquisição de bens e de *softwares*.

O fato das empresas entrevistadas terem aberto novas filiais, terem ampliado seu quadro de funcionários, e todas possuírem mais de três anos, conjuntamente com a visão de todos os empreendedores quanto à importância da inovação para o sucesso do negócio, confirma o que Mello, Machado e Jesus (2010) e Bessant e Tidd (2009) apontam em seus estudos. Neles, os autores afirmam que a implantação e o desenvolvimento de inovações, contribuem para o crescimento das empresas e colabora para sua sobrevivência.

Uma conclusão do estudo está relacionada ao caminho que as empresas utilizam para inovar, apesar de apresentarem as três fases propostas por Bessant e Tidd (2009), é possível constatar que o processo de inovação possui uma metodologia própria em cada estabelecimento, no qual, foram apontados diferentes caminhos entre a concepção da ideia até a efetiva comercialização.

Todas as empresas são inovadoras, porém nenhuma utilizou alguma política pública para implementar produtos ou processos novos. Sugere-se que exista um gargalo entre a ligação do poder público e os empresários do setor, uma vez que, existem diversas políticas de benefícios à inovação.

Os empreendedores mostraram-se atentos ao mercado, sempre acompanhando a concorrência. Da mesma forma, responderam não existir problema no processo de cópia ou aprimoramento de inovações inseridas no mercado por seus adversários. Esse processo é explicado por Schumpeter (1961) através do fenômeno da difusão das inovações. Para as organizações entrevistadas, é percebida uma naturalidade dos empresários em absorver inovações do mercado. Tal processo é facilitado pelo fato de tratar-se de produtos de baixo uso tecnológico.

Outra conclusão deste trabalho está relacionada à qualidade da mão de obra. Três empresários externaram a dificuldade de se encontrar funcionários bem preparados. Tal característica é relatada pela Abrasel (2011), justamente por tratar-se de um ramo onde os profissionais iniciam suas carreiras. Apesar de alguns empreendedores terem afirmado realizado treinamentos em seus funcionários, é

possível inferir que exista um problema de mão de obra no setor, que não se manifeste de maneira isolada nos estabelecimentos entrevistados, mas sim em um problema conjuntural de educação e da falta de cursos profissionalizantes para área.

As melhorias através da aquisição de novas máquinas e equipamentos, e contribuições advindas da informatização, configuraram como as duas principais maneiras de se inovar em processos para as empresas do setor de alimentação entrevistadas. Os relatos pela busca de equipamentos de alto padrão, além da procura de aperfeiçoamentos através da utilização da informatização, elucidam que os empreendedores de sucesso estão à procura de instrumentos que permitam uma produção mais eficiente, além da procura de sistemas que permitam um maior controle e maior produção de informações.

Dessa maneira, a pesquisa cumpriu seu objetivo em conhecer as especificidades do processo inovativo das empresas selecionadas. Para se identificar as características da inovação, no contexto do setor de alimentação de Brasília como um todo, torna-se necessário a aplicação em um número maior de empresas.

Porém, é na última categoria temática que se obtiveram as principais conclusões para a presente pesquisa. O objetivo da terceira categoria temática foi descrever a percepção individual de empreendedores de sucesso do setor de alimentação de Brasília, quanto à importância da inovação para seus negócios. E verificar se eles consideram a inovação como uma ferramenta relevante para se alcançar o sucesso.

Todos os empresários julgaram que as inovações desenvolvidas foram relevantes para o sucesso do negócio. Todos consideraram a inovação como um processo de importante papel para a organização. E expuseram que no setor de alimentação, essa é uma prerrogativa para as empresas que desejam sobreviver e alcançar o sucesso. Uma vez que, trata-se de uma expectativa dos clientes de Brasília, os quais estão na procura de novidades de produtos e serviços. Tal visão vai ao encontro do que Tidd, Bessant e Pavitt (2008) apontam em seus estudos, onde apresentam que as empresas de sucesso inserem inovações, como uma forma de obter um desempenho superior e perpetuar no mercado.

Outra conclusão da pesquisa está relacionada à motivação para as empresas inovarem. O resultado divergiu um pouco da pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP

(2009) onde a primeira motivação veio dos próprio empresários. No caso das MPEs entrevistadas do setor de alimentação de Brasília, são os clientes a principal fonte de inovação, os empreendedores afirmaram trabalhar na busca da satisfação do seu público. Conclui-se que se trata de uma característica inata do público de Brasília, onde a procura de novos produtos e serviços, configura-se um reflexo do alto padrão de exigências.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se a restrição quanto à sua aplicabilidade para MPEs de outros setores, uma vez que, o setor de alimentação de Brasília possui suas especificidades. Evidencia-se também a necessidade de aplicação da entrevista em um número maior de empresas, para que possibilite conclusões não apenas para os estabelecimentos selecionados, mas sim para o setor de alimentação de Brasília como um todo.

Como sugestão para pesquisas futuras aponta-se a ampliação do estudo no próprio setor estudado e, adicionalmente, a consideração de outros setores de atividade.

Outra proposta de estudo seria a análise da percepção dos clientes do setor de alimentação de Brasília quanto à inovação. Dessa maneira, possibilitaria conhecer a perspectiva dos consumidores, referente à importância da inovação para sua satisfação, e para a escolha do estabelecimento.

REFERÊNCIAS

ABIA - Associação Brasileira de Indústrias da Alimentação. **Indústria da Alimentação – Principais Indicadores Econômicos**. Disponível em <<http://www.abia.org.br/anexos/FichaTecnica.pdf>>. Acesso em: 20/05/2011.

ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Dados do Mercado**. Abrasel, 2010. Disponível em <http://abrase.com.br/sala/?page_id=48>. Acesso em: 23/05/2011.

ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras. **Guia Prático de Apoio a Inovação**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2010. Disponível em <<http://proinova.isat.com.br/Downloads.asp>>. Acesso em: 28/04/2011.

BESSANT, J; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

BRASIL. **LEI COMPLEMENTAR Nº 123** - Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, 14 de dezembro de 2006.

BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L. B.; MORGANTI, F. **Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento?**. RAE-eletrônica, v. 8, n.1, Art. 6, jan/jun. 2009.

DOSI, G. **Mudança técnica e transformação industrial**. Campinas: Editora Unicamp (Clássicos da Inovação) 2006.

FIORIN, M. M. B; MELLO, C. M.; MACHADO, H. V. **Empreendedorismo e Inovação: Análise dos Índices de Inovação dos Empreendimentos Brasileiros com Base nos Relatórios do GEM de 2006, 2007 e 2008**. Santa Maria: UFSM. 2010.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Editora Bookman 2004.

GEM – Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil: 2009**. Curitiba: IBQP, 2010.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: **Parcerias estratégicas**. Brasília: Centro de estudos estratégicos do Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

MARTINS, G; THEÓPHILO, C. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Editora Atlas. São Paulo, 2007.

MELLO, C. M.; MACHADO, H. V.; JESUS, M. J. F. **Considerações Sobre a Inovação em PMES: O Papel das Redes e do Empreendedor**. Santa Maria: UFSM, 2010.

PINTEC – **Pesquisa de Inovação Tecnológica**: 2008. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.
ROCHA, E. M. P.; DUFLOTH, S. C. **Análise comparativa regional de indicadores de inovação tecnológica empresarial: contribuição a partir dos dados da pesquisa industrial de inovação tecnológica**. Belo Horizonte: Perspectivas em Ciência da Informação, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. 2 ed. – Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena empresa**. Brasília: Sebrae, 2009. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/anuario_trabalho2008.pdf>. Acesso em 10/05/2011.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena empresa**. Brasília: Sebrae, 2010. Disponível em <http://www.dieese.org.br/anu/Sebrae_completo2009.pdf>. Acesso em 04/06/2011.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília: Sebrae 2007. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 06/05/2011.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. **Onde Estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. São Paulo: Sebrae, 2006. Disponível em <http://www.centraldeideias.com.br/download/Onde_estao_as_micro_e_pequenas_empresas_no_Brasil.pdf>. Acesso em: 12/06/2011.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

BLOCO 1 – IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO E DA EMPRESA

- Nome.
- Há quanto tempo está à frente da empresa?
- Data de inauguração da empresa.
- Porte.
- Mudanças importantes.
- História da empresa.
- Cargo.
- Ramo de atividade (campo de atuação).

BLOCO 2 – PREROGATIVAS DE SUCESSO

Pergunta 1 - Você considera que a sua empresa atingiu o sucesso?

Pergunta 2 - Quais conquistas representam o sucesso da empresa?

Pergunta 3 - Como sua empresa é reconhecida pelos clientes?

Pergunta 4 - Quais são os objetivos/metastas de longo prazo para a organização?

BLOCO 3 – INOVAÇÃO

Inovação é a implementação de produtos ou processos novos ou substancialmente aprimorados. **Produto novo** é aquele cujas características principais são significativamente diferentes de todos os produtos produzidos previamente pela empresa. **Inovação de processo** refere-se aos métodos de produção e de distribuição que foram substancialmente aperfeiçoados (PINTEC, IBGE, 2010).

Pergunta 5 - Você considera sua empresa como inovadora? Por quê?

Novos produtos ou serviços

Pergunta 6 - A empresa introduziu algum produto novo há até doze meses? Quais?

Pergunta 7 - Novo para empresa ou para o mercado?

Pergunta 8 – Se não, por quê?

Pergunta 9 - A empresa introduziu algum serviço novo há até doze meses? Quais?

Pergunta 10 - Novo para empresa ou para o mercado?

Pergunta 11 - Se não, por quê?

Pergunta 12 - Qual o caminho percorrido entre a concepção da ideia do produto/serviço até a efetiva comercialização?

Pergunta 13 - A empresa contou com alguma parceria para inserir novo produto/serviço?

Pergunta 14 - Houve a utilização de alguma política pública? Quais?

Pergunta 15 - Quando algum concorrente insere no mercado algum produto ou serviço novo, como a empresa reage? Ela cria algo semelhante? Busca aperfeiçoar? Fica indiferente?

Pergunta 16 - Quais ganhos a empresa obteve oriundos da implementação do novo produto/serviço?

Novos processos ou métodos

Pergunta 17 - A empresa implementou novos processos? Quais?

Pergunta 18 – Novo para empresa ou para o mercado?

Pergunta 19 - Se não, por quê?

Pergunta 20 - Foram adquiridas novas máquinas e equipamentos que contribuíram significativamente para produção? Quais?

Pergunta 21 - Foram realizadas melhorias através da informatização? Quais?

Pergunta 22 - Ocorreram melhorias na qualidade da mão-de-obra? Quais?

Pergunta 23 - Foram implementadas novas ações de "marketing"? Quais?

Pergunta 24 - Novas tecnologias foram inseridas? Quais?

Pergunta 25 - O processo de distribuição foi aprimorado? Como?

Pergunta 26 - Quais ganhos a empresa obteve oriundos da implementação de novos processos?

BLOCO 4 – INOVAÇÃO E SUCESSO

Pergunta 27 - As inovações desenvolvidas impactaram para o sucesso do negócio?

Pergunta 28 - Qual o papel atribuído à inovação em seu negócio?

Pergunta 29 - A empresa considera que os esforços de inovação são suficientes?

Pergunta 30 - Como a empresa se organiza para a gestão da inovação?

Pergunta 31 - Quais foram os motivos que levaram a empresa inovar?

Pergunta 32 - Existe algum outro assunto relacionado à inovação que não foi abordado nos blocos anteriores, no qual o senhor deseja falar?