



Faculdade de Pindamonhangaba



Lais Nogueira Ver Valen

**A GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
FAMILIARES.
INOVAÇÃO: A CHAVE PARA O SUCESSO EMPRESARIAL**

Pindamonhangaba – SP

2014



Faculdade de Pindamonhangaba



Lais Nogueira Ver Valen

**A GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
FAMILIARES.
INOVAÇÃO: A CHAVE PARA O SUCESSO EMPRESARIAL**

Monografia apresentada como parte os requisitos para a obtenção do Título de Bacharel em Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Me. Frederico C. Sodero Toledo.

Pindamonhangaba – SP

2014

Ver Valen, Laís Nogueira.

A gestão de micro e pequenas empresas familiares / Laís Nogueira Ver Valen / Pindamonhangaba-SP : FAPI Faculdade de Pindamonhangaba, 2014.

37.f.

Monografia (Graduação em Administração de Empresas) FAPI-SP.

Orientador: Professor Mestre. Frederico Cardoso Sodero Toledo.

1 Gestão das micro e pequenas empresas familiares. Inovação como estratégia para o crescimento.

I A Gestão de Micro e Pequenas Empresas Familiares. Inovação: a chave para o sucesso empresarial II Laís Nogueira Ver Valen.



Faculdade de Pindamonhangaba



Lais Nogueira Ver Valen

**A GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES.
INOVAÇÃO: A CHAVE PARA O SUCESSO EMPRESARIAL**

Monografia apresentada como parte os requisitos para a obtenção do Título de Bacharel em Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Me. Frederico C. Sodero Toledo.

Data: _____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Frederico Cardoso Sodero Toledo

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura: _____

Prof. Esp. Fernanda Ap. Zanin de O. Aquino

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura: _____

Prof. Me. Rodolfo Anderson Bueno de Aquino

Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me permitir a vida, por suas bênçãos e sabedorias difundidas a mim, fazendo real esse momento tão esperado.

Aos meus pais Rogério, Viviane e César, que com todas as dificuldades, mas com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta fase.

Aos meus amados filhos Miguel e Manoela pela paciência e compreensão. É por eles que estou em busca de um futuro melhor e confortável. E ao meu marido Vitor pela paciência, valeu a pena toda distância, a partir de agora iremos colher juntos o fruto desse empenho.

As minhas queridas tias Jacqueline, Lilian, Jane, Adriana e Rosaní e Solange, que sempre acreditaram no meu potencial e torceram para que eu chegasse ao final superando todos os obstáculos.

Aos meus colegas de classe, sempre com muitas risadas boas, foram meus companheiros nessa jornada, aos quais sentirei muitas saudades.

Ao professor Frederico que aceitou orientar-me e me direcionou ao caminho correto, me incentivando e me ajudando a tornar possível a conclusão deste trabalho.

A todos os professores do curso que me proporcionou a oportunidade de adquirir conhecimento e trocar experiências grandiosas.

RESUMO

A gestão das micro e pequenas empresas familiares é um estudo muito complexo, onde diversos autores afirmam que não há uma definição única e exata. Um dos principais desafios enfrentados pelos gestores dessas empresas é a falta de especialização profissional, gestão fragilizada, centralização do poder decisório e escassez de recursos. Esta pesquisa teve o objetivo de apresentar ao interlocutor a definição de micro e pequena empresa familiar, suas características marcantes e mostrar de modo claro e objetivo, como a inovação é importante e necessária para ajudar as MPE's se estabilizarem no mercado de trabalho. Metodologicamente, este trabalho se realizou através de pesquisas bibliográficas por meio de livros, artigos científicos e monografias. Após realizou-se uma análise exploratória dos dados, a pesquisa se caracterizou como quantitativa e qualitativa por meio de um estudo de casos. A pesquisa se resulta na necessidade de profissionalização adequada em relação aos proprietários da empresa alvo de estudo. Conclui-se que a gestão informal acarreta em centenas de dificuldades que podem levar a empresa à falência, portanto há uma grande necessidade em se preparar para administrar e entender que a inovação é a chave para o sucesso empresarial.

Palavras chave: Micro e pequena empresa familiar. Gestão fragilizada. Inovação: a chave para o sucesso.

ABSTRACT

The management of micro and small family businesses is a very complex study, where several authors state that there is no single, precise definition. One of the main challenges faced by managers of these companies is the lack of professional expertise, weakened management, centralization of decision-making and resource scarcity. This study aims to present the clearer definition of micro and small family company, its salient features and show in a clear and objective manner, as innovation is important and necessary to help MSEs to stabilize the labor market. Methodologically, this work was conducted through literature searches through books, journal articles and monographs. After conducting an exploratory data analysis, the study was regarded as quantitative through a qualitative case study. The research results in the need for appropriate professional regarding owners. We conclude that informal management brings in hundreds of difficulties that can lead to failure, so there is a great need to prepare to manage and understand that innovation is the key to business success.

Key Words: Micro and small family business. Weakened management. Innovation: the key to success.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Definição de porte segundo o número de funcionários.....	15
Tabela 2: Características das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras.....	18

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de tomada de decisão.....	20
Figura 2: Processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas.....	21
Figura 3: Os quatro tipos de inovação.....	25

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Por que inovar é importante?.....	24
----------------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
MPE	Micro e Pequena Empresa
ME	Micro Empreendedor
MEI	Micro Empreendedor Individual
EPP	Empresa de Pequeno Porte
PIB	Produto Interno Bruto
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SBA	Small Business Administration
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
AEF	Associação das Empresas Familiares

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2.1 Conceito de micro e pequena empresa.....	15
2.1.1 Conceito de micro e pequena empresa familiar.....	15
2.1.2 Características de uma MPE familiar.....	17
2.1.3 Cultura e sua influencia.....	19
2.1.4 O processo decisório na MPE familiar.....	19
2.2 Teoria sobre inovação.....	22
2.2.1 Inovação como estratégia.....	23
2.2.2 Inovação de produto.....	25
2.2.3 Inovação nos processos.....	26
2.2.4 Inovação de marketing.....	26
2.2.5 Inovação organizacional.....	27
2.2.5.1 Novidade.....	27
2.2.5.2 Ganho.....	27
2.2.5.3 Inovação para o mercado ou para a empresa.....	28
2.3 Importância da inovação para as MPE's.....	28
2.3.1 Inovação como vantagem competitiva.....	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS.....	34
ANEXO A.....	37

1 INTRODUÇÃO

Segundo as estatísticas do Sebrae, (2006), as micro e pequenas estão divididas em três setores como: comércio que representa 40% da força econômica, o serviço que representa 39%, o setor da indústria 12% e o da agropecuária que representa somente 9% na economia, mas de qualquer maneira As empresas de pequeno porte têm um papel fundamental para a geração de emprego e de renda em qualquer país e, com isso, para o desenvolvimento.

Por possuir uma estrutura leve, e as inúmeras variedades de ramo que as micro e pequenas empresas podem seguir, elas geram muitos empregos formais e renda para a população. Essas evidências citadas afirmam que as micro e pequenas empresas possuem uma ação decisiva no equilíbrio econômico do país, e qualquer declínio nesse setor acarretará em riscos. Com isso, por muitas vezes as micro e pequenas empresas passam despercebidas no cenário econômico diante da sociedade em relação a suas características, que por sua vez sofrem grande convencionalismo (CASSANEGO, 2006).

O Serviço Brasileiro de Apoio ao Micro e Pequeno Empresário (SEBRAE) realizou uma pesquisa em 2012, que comprova que as MPEs constituem-se na maioria das empresas no Brasil, representando 99% e respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB). 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial. E que na maioria das vezes o fracasso dessas empresas está relacionado às falhas gerenciais na condução dos negócios, mostrando a necessidade de maiores estudos e aprimoramentos referentes a utilização de ferramentas que contribuem com o gerenciamento dessas empresas.

Diversos autores definem sua própria maneira de entender a gestão das micro e pequenas empresas familiares. Donnelley (1967) e Ricca (1998) diz que empresa familiar é aquela em que a família controla o negócio há pelo menos duas gerações. Já Vidigal (1996) afirma que todas as empresas, a rigor, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente, todas as empresas, portanto, foram familiares na origem. Já para Longenecker (2007), uma empresa é reconhecida como empresa familiar se ela for passada de uma geração para outra, e também se define quando dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários do negócio.

As micro e pequenas empresas possuem características muito marcantes e assumem uma própria maneira de fazer gestão. As particularidades das MPEs brasileiras foram alvo de estudo de Leone, (1999). A autora aborda três tipos de especificidades que caracterizam as micro e pequenas empresas: organizacional, decisional e individual. Esta fonte revela traços fundamentais na análise das micro e pequenas empresas: gestão informal, escassez de recursos e baixa qualidade gerencial.

Essas empresas estão sujeitas cada vez mais da necessidade de capacitação e do emprego de inovações para permanecer presentes no mercado de trabalho (MAIA, 2012).

Inovação e criatividade são artifícios que podem ser aprendidos e apurados, o importante é a capacidade de manter o foco. No contexto das micro e pequenas empresas, a inovação precisa estar baseada a partir do desejo dos consumidores pela modernidade. Elas precisam estar bem preparadas para perceber e interpretar as diferentes oportunidades a fim de conseguirem responder com presteza suas demandas (MATTOS, 2008).

A realidade é que a inovação é resultado de um conjunto de ideias colocadas em prática e de muita persistência com o objetivo de acompanhar as mudanças de mercado, aumentando as chances de sobrevivência das empresas perante as forças da globalização e as pressões enfrentadas.

O presente trabalho busca analisar e apresentar a gestão dessas empresas, mais precisamente, uma empresa voltada para o ramo de segurança patrimonial, em relação ao trabalho dos membros da família, a gestão centralizada e fragilizada, o não uso ferramentas que possibilitam o empreendedor a obtenção de um progresso maior de gerenciamento e por fim apresentar de maneira clara e sucinta, apresentar a definição do inovação, a importância da inovação e de como obter maior vantagem competitiva a partir de inovações nos produtos, processos, inovação de marketing e inovação organizacional.

Em busca de um entendimento mais vasto a respeito da gestão das micro e pequenas empresas familiares, trago o presente trabalho para esclarecer motivos pelos quais a gestão muitas vezes é falha, e onde na maioria das vezes, a empresa é levada à falência.

Trago esse trabalho para obter informações de como evitar transtornos financeiros e familiares dentro da empresa da minha família, que atua no mercado como prestadora de serviços de monitoramento de alarmes residenciais e comerciais. O motivo dessa busca de entendimento se dá por conta da empresa estar passando por uma problemática, onde se paga as contas da própria família, ou volta a atuar nas ruas (contratando funcionários, locação de um imóvel para atuação e vendas externas), pois quem não é visto, não é lembrado. E assim, obtendo cada vez mais clientes e crescendo no mercado desse ramo, conforme à alguns anos atrás.

Ultimamente a empresa se encontra no quintal da casa da proprietária, conta com somente um funcionário que trabalha no período noturno, o proprietário (marido) que trabalha nas ruas fazendo manutenção dos alarmes e a proprietária (esposa), que trabalha desde o início manhã até o final da noite, fazendo o monitoramento 24 horas por dia. O excesso desse trabalho causa esgotamento e falta de vontade de mudar a gestão da empresa, não conseguem ver lucro, uma vez que todo o dinheiro recebido é utilizado para pagar contas pessoais da família, por sua vez, a empresa está sobrevivendo.

Apesar de a empresa trazer resultados bons, os donos não conseguem se adequar ao que o mercado exige, e o fato desse trabalho ser cansativo e desgostoso para os proprietários da empresa, não estão procurando alternativas para o enriquecimento e desenvolvimento da firma, não conseguem pensar estrategicamente na melhor maneira de mudar esse cenário, que seria um estudo das causas, utilização de ferramentas de gestão ou até mesmo a aquisição dos serviços de assessoria, que muitas vezes é capaz de modificar o perfil da empresa e trazer táticas ressaltantes que talvez pudessem colocar a empresa no lugar que estava.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceito de Micro e Pequena Empresa

Órgãos representativos desse setor se fundamentam no faturamento das atividades, no número de colaboradores ou ambos (IBGE, 2003). Segundo o Sebrae (2006) para definir as demarcações das MPEs, o elemento básico para determinar seu tamanho é o faturamento bruto anual e o número de funcionários, que devem se enquadrar dentro desse porte.

Para os autores Longenecker, Moore e Petty (2007), esclarecem que ser rotulada como “empresa de pequeno porte” pode dar impressão de que a firma não é importante, o que é completamente falso. De acordo com Paulo Cassanegro, (2006), o relatório do Small Business Administration (SBA), órgão dos Estados Unidos que dá apoio às pequenas empresas – similar ao Sebrae no Brasil -, indica que as pequenas empresas: a) representam mais de 99,7% de todos os empregadores; b) emprega mais da metade de todo o setor privado; c) pagam 44,5% do total da folha de pagamento privada dos Estados Unidos; d) geram, anualmente de 60% a 80% de todos os novos postos de trabalho e e) produzem 13 a 14 vezes mais patentes por empregado que as grandes empresas produtoras de patentes.

Longenecker, Moore e Petty (2007), reforçam ao dizer que já foi feito muito esforço para definir empresa de pequeno porte usando critérios como número de funcionários, volume de vendas e valor dos ativos. Não existe uma definição universalmente aceita, os padrões relativos ao tamanho são, em geral, arbitrários, adotados para servir um fim específico.

O Sebrae (2012) afirma que a Lei Geral nº12, de 14 de Dezembro de 2006, estabeleceu o mesmo regime adotado pelo Simples Federal em relação às MPEs, tendo incluindo também o MEI (Micro Empreendedor Individual). A definição dos portes de cada setor ocorre da seguinte forma:

- MEI – É o empresário individual que tenha auferido a receita bruta anual de até R\$ R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais)
- ME – É a pessoa jurídica que auferir durante o ano a receita bruta igual ou menos a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);
- EPP – É a pessoa jurídica que auferir durante todo ano-calendário a receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

Além do faturamento bruto anual, o Sebrae, (2013) sugere outro critério para definição das MPEs no Quadro 1 a seguir, referente ao número de funcionários inserido nas empresas:

Tabela 1: Definição de porte de estabelecimento segundo o número de empregados

Porte	Comércio e Serviço	Indústria
Microempreendedor Individual (MEI)	1 único funcionário	---
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados

Fonte: SEBRAE-SP/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013.

Sendo assim, vários indicativos podem ser utilizados para a classificar uma MPE, podendo não ser apropriados e definitivos para todos os tipos de situações.

Segundo o Sebrae, (2012), a Lei Geral, veio estabelecer normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às MEs e EPPs no âmbito dos Poderes da União. Contudo, os termos da Lei, não poderão ingressar e se beneficiar do regime diferenciado e favorecido o empresário que:

- Cujo capital participe outra pessoa jurídica;
- Que seja filial ou tenha sede no exterior;
- O capital do empresário ou sócio de outra empresa beneficiada, ultrapasse o limite da EPP de (R\$ 3.600.000,00);
- O Empresário ou sócio participe com mais de 10% do capital de outra empresa beneficiada.
- Cooperativas, salvo as de consumo;
- Que participe do capital de outra empresa jurídica;
- Instituições financeiras;
- Sociedade por ações.

Dessa maneira, para que as empresas possam obter as vantagens oferecidas pelo sistema Simples Nacional, torna-se necessário a definição desses conceitos, visto que existem diferenças ente micro empresa e empresa de pequeno porte.

Segundo Lima, (2001) ao contrário de países que estudaram mais profundamente a questão de definição das micro e pequenas empresas na legislação federal brasileira não apresentam critérios qualitativos. O critério qualitativo em questão, para ser considerado uma micro e pequena empresa, uma empresa não pode ser controlada por outra, nem pertencer a um grupo econômico, formando um todo que excede os limites da classificação numa destas três categorias. Neste caso, uma empresa que pertence ou é controlada por outra, as duas formando um conjunto que ultrapassa, por exemplo, o limite de faturamento para a média empresa, não pode ser classificada como média empresa. Tão grande quanto à discussão a respeito ao papel a ser desempenhado pelas empresas de pequeno porte na economia é a indefinição a respeito do que venha exatamente a ser "pequenas empresas".

Apesar da grande importância das pequenas empresas na economia nacional, aparentemente, ainda estas empresas apresentam uma baixa capacidade para inovar e competir no mercado globalizado (SEBRAE, 2013).

2.1 Conceito de Empresa Familiar

Assim como não há uma definição exata sobre o que é micro e pequena empresa, não há também um consenso definitivamente único sobre o que é uma empresa familiar. O conceito de empresa familiar definido por Donnelley, (1967) e Ricca, (1998) é aquele em que a família controla o negócio há pelo menos duas gerações. Já Leone, (1999) caracteriza a empresa familiar pela observação dos seguintes aspectos: a) iniciada por um membro da família; b) membros da família participantes da propriedade e ou da direção; c) sucessão ligada ao fator hereditário. Sendo assim, esse conceito congrega três vertentes: a propriedade, a gestão e a sucessão.

Vidigal, (1996) afirma que todas as empresas, a rigor, tiveram um fundador ou um pequeno grupo de fundadores, que eram seus donos. As ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas por seus filhos. Praticamente, todas as empresas, portanto, foram familiares na origem. Já para os autores

Longenecker, Moore e Petty (2007), uma empresa é reconhecida como empresa familiar se ela for passada de uma geração para outra, e também se define quando dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários do negócio.

Para que se identifique uma empresa familiar é necessário observar o que está por de trás de sua própria história, ou seja, ela é caracterizada por um ideal que deu certo (LODI, 1989).

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (2007), a empresa familiar, singular, se difere dos demais tipos de empresas, por ter características são marcantes, tais como o poder decisório normalmente mais complexo, sua cultura é forte e sofre influência, e também possuem diversas vantagens e desvantagens. Empresa familiar é aquela que é uma contradição que se chama de produto de uma colisão de dois sistemas opostos, cujo esse encontro resulta em conflitos.

De acordo com Petter Villax, (2010), membro da Associação das Empresas Familiares (AEF), há alguns fatores de êxito referente a esse nicho que são capazes de enfrentar problemas decorrentes da estreita ligação entre a vida familiar e a atividade empresarial, conforme abaixo:

- Responsabilidade Social - compromisso de longo prazo para com os Stakeholder;
- Capacidade de transmitir os valores familiares no âmbito da atividade empresarial;
- Maior facilidade de comunicação entre os seus proprietários;
- Possibilidade de contar com importantes apoios e enteadas em situações de crise ou de novas iniciativas;
- Forte empenhamento nas atividades e nos objetivos do empreendimento comum;
- Base de confiança entre os detentores do capital, estável nas relações de parentesco e na partilha de interesses e valores;

Elevada capacidade de decisão, potenciada por este conjunto de fatores, permitindo obter maior qualidade dos seus produtos e serviços; maior capacidade de Inovar e Empreender; melhor planificação em longo prazo e maior flexibilidade à mudança. (VILLAX, 2010).

De acordo com Bernhoeft (2010), definir critérios para o relacionamento da empresa com a família é um dos principais desafios enfrentados na gestão das micro e pequenas empresas. É importante ter claro para todos os membros da família quem trabalha na empresa e quem não trabalha, assim como separar o ambiente familiar do empresarial.

A mesma autora afirma que é "importante analisar a história e a origem da empresa desde que esta esteja vinculada a uma família ou que mantém membros da família na administração de seus negócios". Pelo foco da gestão, são consideradas empresas familiares àquelas organizações que têm seus cargos diretivos ocupados pelos seus próprios membros, escolhidos a partir de laços de sangue, da reciprocidade da confiança entre os mesmos. A necessidade de modernização das práticas de gestão levou a certa flexibilidade desse monopólio, levando muitas empresas familiares a mesclarem seus quadros diretivos com profissionais externos contratados, mas continuam influenciando e/ou determinando diretamente nas decisões estratégicas, relacionadas a objetivos, diretrizes e metas da empresa.

2.1.1 Características de uma empresa familiar

As micro e pequenas empresas familiares possuem características muito marcantes e assumem uma própria maneira de fazer gestão. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) desenvolveu uma pesquisa em 2003 aferindo as principais características de uma MPE, e o encontrado foi:

- Baixo volume de capital;
- Presença significativa de empresários com fortes laços familiares;
- Centralização do poder decisório;
- Confusão patrimonial entre Pessoa Física e Jurídica;
- Registro contábil pouco adequado;
- Baixo investimento em tecnologias avançadas;
- Alto índice de sonegação fiscal;
- Contratação de mão-de-obra pouco qualificada.
- Jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

As particularidades das micro e pequenas empresas brasileiras também foram alvo de estudo de Leone, (1999) que as sistematiza no Quadro 2. A autora aborda três tipos de especificidades que caracterizam as MPE: organizacional, decisional e individual. É notória a similaridade entre Leone, (1999) e do IBGE (2003) no que fere aspectos de diferenciação das MPEs. Ambas as fontes revelam traços fundamentais na análise das micro e pequenas empresas: gestão informal, escassez de recursos e baixa qualidade gerencial.

Tabela 2: Características das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras

Especificidades Organizacionais	Especificidades Decisórias	Especificidades Individuais
Pobreza de recursos; Gestão centralizadora; Situação extra-organizacional incontrolável; Fraca maturidade organizacional; Fraqueza das partes no mercado; Estrutura simples e leve; Ausência de planejamento; Fraca especialização; Estratégia intuitiva; Sistema de informações simples.	Tomada de decisão intuitiva; Horizonte temporal de curto prazo; Inexistência de dados quantitativos; Alto grau de autonomia decisória; Racionalidade econômica, política e familiar.	Onipotência do proprietário/dirigente; Identidade entre pessoa física e jurídica; Dependência perante certos funcionários; Influência pessoal do proprietário / dirigente; Simbiose entre patrimônio social e pessoal; Propriedade dos capitais; Propensão a riscos calculados.

Fonte: Leone (1999).

A partir desses três aspectos podemos construir uma imagem mais clara da caracterização da MPE brasileira:

- **Gestão Informal:** Desarmonia do patrimônio pessoal e empresarial compromete a avaliação de desempenho e formulação de estratégias. Além disso, o grau de centralização da figura do empreendedor torna a empresa dependente, engessada e sem possibilidade de uma gestão autônoma.
- **Baixa Qualidade Gerencial:** Pode ser apontada como um desdobramento da gestão informal. A falta de qualidade se reflete na ausência de informações, controles, desconhecimento do mercado, falta de estratégia competitiva e dificuldade de tomar decisões.

▪ Escassez de Recursos: As MPEs são escassas em recursos e tem dificuldade de angariar financiamentos tanto públicos quanto privados. Aliado a isso, há alta sonegação fiscal de impostos e tributos comerciais.

Observa-se que estas características também estão presentes em Empresas do tipo “profissionais”, mas o aspecto “familiar” está muito mais relacionado ao estilo de como a Empresa é administrada, do que somente o fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias. (LEONE, 1999).

Lodi (1998) e Bernhoeft (1989) apontam as principais características das empresas familiares que são: a) recurso de capital disponível pela família; b) aval pessoal e patrimônio familiar que podem ser levantados nos momentos de crise; c) reputação e relações no País, onde a família estende o seu tradicional nome na proteção aos novos investimentos; d) lealdade aos empregados, valorização do passado; e) laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização; f) exigência de dedicação; g) expectativa da alta fidelidade e h) jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade de administrar.

Porém há vários problemas comumente encontrados nas empresas familiares. Estes problemas na maioria das vezes estão relacionados com: a) conflitos entre pais e filhos; b) brigas entre irmãos; c) sucessão inadequada ou inexistente; d) estado crítico de liquidez econômica; e) desmotivação dos membros familiares ou empregados; f) tensões entre membros da família; g) comunicação inadequada (POSSO, 1999).

2.1.1 Cultura e sua influência

A cultura de uma empresa familiar é um conjunto de características que faz ser diferente das outras empresas. Para Longenecker, Moore e Petty (2007), há uma característica relevante ao apresentar a cultura de uma empresa familiar, a marca do fundador na cultura organizacional, que basicamente traz os valores e crenças fundamentais do seu criador, e isso se torna parte da cultura da empresa e do código familiar. Tanto os membros da família, quanto seus empregados absorvem essas tradições por simplesmente funcionarem como parte da organização.

Todas as empresas familiares possuem uma cultura fortemente instituída ou não, elas possuem personalidade própria, podem ser rígidas ou flexíveis inovadoras ou conservadoras, sendo assim, a cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros. (MENDES, 2014).

Segundo Ferrari, (2000) a cultura familiar desenvolvida dentro das organizações incorpora e explica as práticas gerenciais e as ações organizacionais, sendo que a vida profissional e a vida privada de cada membro da família interagem entre si e se tornam quase inseparáveis. Sendo assim, a transmissão de todas as crenças trazidas pelo o fundador da organização modela um padrão cultural. E afirma que é necessário entender a cultura organizacional para aceitar melhor sua existência, compreender seus contornos, sua criação, sustentação, para garantir a capacidade de sobrevivência dentro da empresa.

2.2.3 O processo decisório na micro e pequena empresa familiar

O ser humano, ao desempenhar qualquer papel na sociedade ou nas organizações, procura agir de acordo com modelos construídos ao longo de sua vida, são os chamados mapas mentais ou modelos mentais, oriundos de experiências vividas, formação psico intelectual, valores morais e principalmente da influência do meio em que vive.

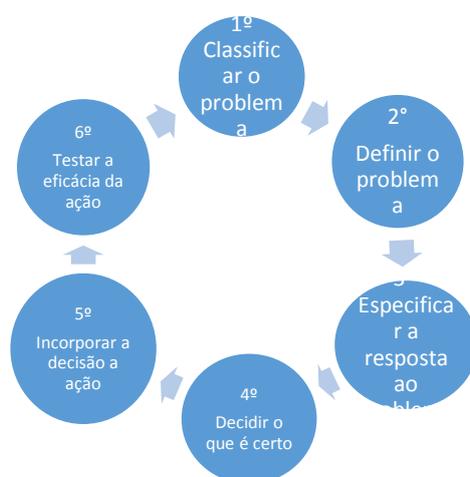
Para Ramos, (1989), os seres humanos são levados a agir, a tomar decisões e fazer escolhas porque causas finais influem em seu mundo e não apenas causas eficientes. Assim, a ação baseia-se muito mais na estimativa dos mapas mentais individuais do que na racionalidade das consequências. Esses modelos são utilizados para determinar suas atitudes, escolhas pessoais e a seleção das ações conscientes ou inconscientes, para realizar uma determinada tarefa. Se os mapas mentais definem o comportamento das pessoas, igualmente influenciam na tomada de decisão dos indivíduos nas organizações. Para autores como Ansoff, (1991), Braga, (1988), Morgan, (1996) e Simon, (1979), a essência das atividades administrativas é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão e este, por sua vez, uma atividade eminentemente humana.

O estudo desenvolvido por Simon, (1979) sobre a tomada de decisão sugere que o ato de decidir é essencialmente uma ação comportamental, e envolve a seleção consciente ou inconsciente de determinadas ações, entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade. Processos administrativos são processos decisórios, pois consistem no isolamento de certos elementos nas decisões, no estabelecimento de métodos de rotina para solucionar e determinar esses elementos, e na sua comunicação àqueles por eles afetados.

O problema do processo decisório é recorrente na pequena empresa, Semler, (1988) escreveu no final dos anos 1980 que as pequenas empresas possuem características positivas, como a criatividade e o espírito empreendedor, porém o autor sinaliza as dificuldades de inovar da pequena empresa que, na contramão da história, reluta em profissionalizar a administração.

A tomada de decisão é um processo que envolve as seguintes etapas conforme apresentado na figura 1:

Figura 1: Processo de tomada de decisão

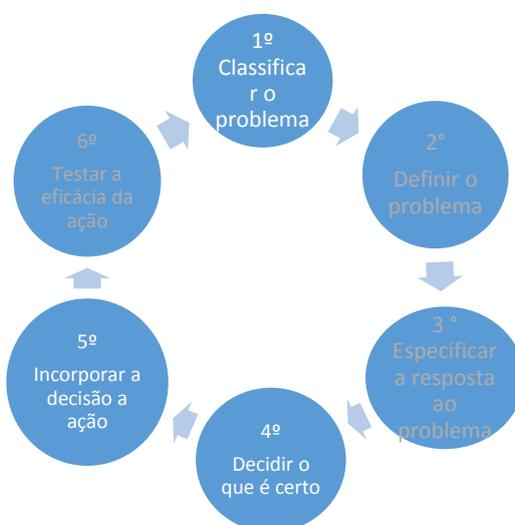


Fonte: Drucker (1967, adaptado).

O empreendedor eficaz é aquele que possui conhecimento das etapas envolvidas no processo de tomada de decisão, sabe a sequência e a consequência de cada passo, avaliando todas as possibilidades e exercitando o ciclo completo, e decide pela melhor opção para seu negócio. (DRUCKER, 1967).

Pelo que se apresenta na pesquisa SEBRAE (2005) o empresário, da micro e pequena empresa, tem grande dificuldade em entender o processo de tomada de decisão definido por Drucker. A etapa de classificar o problema é seguida, normalmente, pela etapa de decidir o que é certo (etapa 4). Desta forma abdica-se das etapas 2 e 3 (definir o problema e especificar a resposta ao problema). Da mesma forma a etapa 6 (testar a validade e a eficácia da decisão) é de pouca importância, negligenciada ou desconhecida a esse grupo de empresários. Desta maneira as decisões nas MPE's são tomadas como segue abaixo:

Figura 2: Processo de tomada de decisão na PME



Fonte: Drucker (1967, adaptado).

2.2 Teoria sobre Inovação

Hoje em dia a definição mais empregada de inovação é o do Manual de Oslo lançado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o qual afirma que inovação é o enriquecimento de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho.

Os autores Scaramuzza e Brunetta, (2009) afirmam que inovar é ser ousado, pois para a sua conservação e sobrevivência é preciso cuidado em relação ao concorrente e atenção no ambiente macroeconômico. Esses riscos são as falhas que podem surgir durante o processo de inovação e que podem ser eliminadas pelo empreendedor estável, sendo capaz de identificar as oportunidades do seu empreendimento.

Uma empresa jamais deve ater-se às suas conquistas passadas. O passado é ótimo, para compreender e impedir que se cometam os mesmos erros. Mas a inovação precisa ser frequente e deve ser sempre baseada no que deseja o mercado (FERNANDEZ, 2012).

Para Fernando Mattos, (2008) a inovação dentro das organizações é o uso de novos métodos para aperfeiçoar os negócios, designando vantagens competitivas e gerando sucesso no mercado. Ela pode ser realizada pela empresa, individualmente ou em parceria com outras empresas nacionais e estrangeiras, como por exemplo, empresas de assessoria.

A inovação representa a possibilidade de um incremento diferenciado e responde por aumentos na produtividade e pela oportunidade de novos patamares de vantagem competitiva, sendo a capacidade inovadora, portanto, um elemento crucial para a avaliação do potencial de um setor da economia. (QUANDT, 2009),

De acordo com Certo, (2003), “A inovação é caracterizada como processo de abraçar ideias e transformá-las em produtos/serviços ou métodos benéficos ou aprimorados. Essas ideias úteis são decorrência da criatividade, o pré-condição para a inovação”. A inovação é colocar as ideias em prática. Diz também que a criatividade deve ser instigada dentro das organizações com o objetivo de obter qualidade e sucesso nas inovações.

Para Kline E Rosenberg, (1986), a perspectiva de inovação dominante após a Segunda Guerra Mundial ficou conhecida como “modelo linear.” Este modelo estabelece que o processo de inovação ocorra por meio de uma sequência natural de etapas sucessivas, quais sejam, a pesquisa básica e aplicada, o desenvolvimento experimental e, finalmente, a produção e comercialização. Os mesmos autores desenvolveram uma abordagem alternativa ao “modelo linear,” a qual chamaram de “modelo elo de cadeia.” Segundo este modelo, a inovação resultaria da interação entre as oportunidades de mercado e a base de conhecimentos e capacitações do setor produtivo.

A criatividade simula a geração de novos conceitos. A inovação representa o exercício desses conceitos. A criatividade fornece matéria prima para a inovação, e a inovação denota o resultado prático da criatividade. Quase todas as inovações refletem um conhecimento já existente, combinado de diferentes maneiras (CHIAVENATO, 2000).

De forma sucinta, Bruno Moreira (2012), administrador do o Grupo Inventta, pioneiros em inovação no Brasil e na América do Sul, considera que inovação é a exploração com sucesso de novas ideias. E sucesso para as empresas, por exemplo, significa aumento de faturamento, acesso a novos mercados, aumento das margens de lucro, entre outros benefícios.

E diz ainda que as pessoas frequentemente confundem inovação e processos de inovação com melhoria contínua e processos relacionados a esse tema. Para que uma inovação seja caracterizada como tal, é necessário que seja causado um impacto significativo na estrutura de preços, na participação de mercado, na receita da empresa etc. As melhorias contínuas, normalmente, não são capazes de criar vantagens competitivas de médio e longo prazo, mais de manter a competitividade dos produtos em termos de custos.

2.2.1 Inovação como estratégia

Nos dias de hoje, as micro e pequenas empresas convivem com a crescente e intensa concorrência no mercado em que atuam. Dessa maneira elas precisam implantar e programar estratégias de inovação para a sua sobrevivência, (MARTINS, 2012).

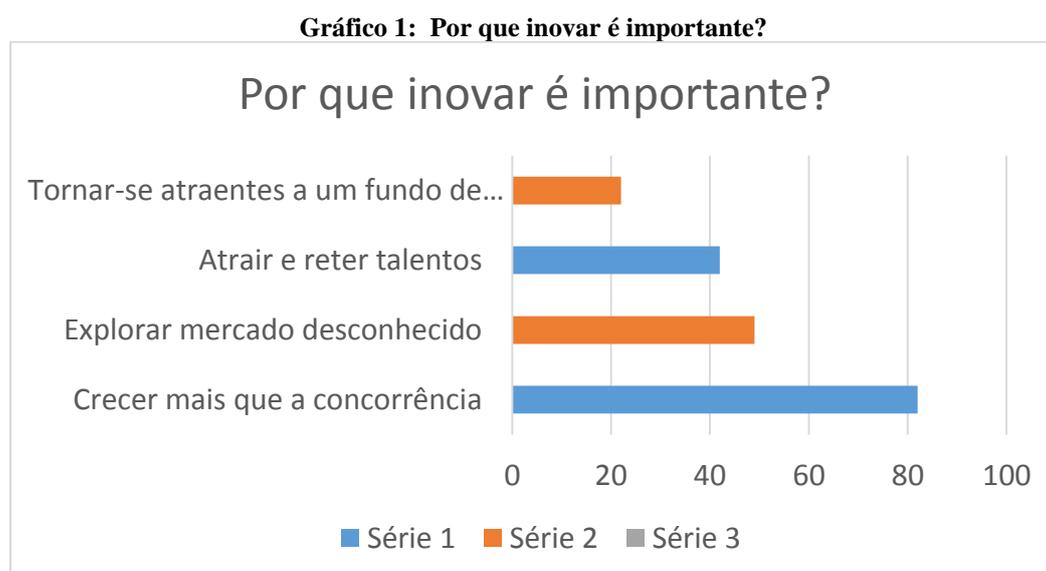
De acordo com Longenecker, Moore e Petty (2007), o economista Joseph Schumpeter definiu o empreendedorismo como “destruição construtiva” – isto é, fazer melhorias em produtos existentes, nos métodos de fabricação, nos processos organizacionais e em outros fatores para criar oportunidades de negócio. O mesmo autor afirma que as inovações formam o solo no qual a vantagem competitiva de novos negócios cria raiz e cresce, dando origem a própria vida.

As pequenas empresas que são ‘sucesso de produto’ podem perceber que esse paraíso pode chegar a um fim repentino e amargo. Enquanto as inovações fornecem fonte de lançamento para um novo e interessante empreendimento, a inovação continuada é vital para apoiar a vantagem competitiva nos anos vindouros (LONGENECKER, MOORE E PETTY, 2007).

Na visão do SEBRAE (2013), a inovação é a principal ferramenta de competitividade de uma empresa, portanto a empresa que não inova está direcionada à estagnação e, ao longo do tempo, a perder seu poder de competição.

Os empresários da micro e pequena empresa associam a inovação mais com o fato de contar com um modelo de negócio inovador e menos com a elaboração diferenciada de produtos e serviços, são o que mostra a pesquisa de Deloitte, 2007 sobre as pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil. Segundo a Deloitte, os empresários associam a inovação e a capacidade de expansão de seus negócios dentro e fora dos próprios mercados de atuação, em que dois terços dos entrevistados afirmaram que a inovação foi capaz de tornar seus negócios mais rentáveis.

O Gráfico 1 expressa por que a inovação é importante na micro, pequena e média empresas:



Fonte: Deloitte (2007).

De acordo com o Sesi (2011) toda empresa que tem a intenção de se destacar no mercado necessita se diferenciar das demais. A introdução de uma inovação permite que a empresa obtenha uma vantagem competitiva significativa. Inovar gera vantagens competitivas a médio e longo prazo, tornando-se essencial para a sustentabilidade das empresas no futuro.

De acordo com o Moreira (2012), a inovação tem a competência de acrescentar valor aos produtos de uma organização, diferenciando-a no ambiente competitivo. Ela é ainda mais importante em mercados com alto nível de competição e cujos produtos são praticamente equivalentes entre os ofertantes. Aqueles que inovam neste contexto, seja de forma incremental ou radical, de produto, processo ou modelo de negócio, ficam em posição de vantagem em relação aos demais.

A importância das inovações se dá pelo fato de permitir que as empresas acessem novos mercados, aumentem suas receitas, realizem novas parcerias, adquiram novos conhecimentos e aumentem o valor de suas marcas (MOREIRA, 2012).

Moreira (2012) classifica alguns impactos da inovação gerado dentro das empresas, que são:

- Crescimento na participação de mercado
- Aumento da lucratividade
- Diferenciação da concorrência
- Capacidade de agregar valor aos produtos e serviços
- Relação ampliada com novos mercados
- Novas parcerias, novos conhecimentos
- Aumento do nível de emprego e renda
- Oferta de novos produtos ao mercado
- Melhor posicionamento no mercado

Sendo assim, a inovação é a exploração com sucesso de novas ideias e aqueles que inovam ficam em posição de vantagem em relação aos demais.

De acordo com o Manual de Oslo, o objeto de inovação concentra-se em quatro tipos de inovação: inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional. Conforme descrito na figura abaixo:

Figura 3: Os quatro tipos de inovação



Fonte: Manual de Oslo

2.2.2 Inovação de Produto

De acordo com Veras, (2009), inovação de produto é o uso de procedimentos organizacionais nunca aproveitados antes pela organização, a fim de reduzir custos.

Inovação de produto é a introdução de um bem novo ou expressivamente melhorado no que diz respeito a suas peculiaridades ou uso previsto (CARVALHO 2009).

De acordo com Cruz, (2011), neste mundo mais e mais conectado, é possível transformar as informações em vantagem competitiva, criando produtos e serviços de sucesso e transformando conhecimento em riqueza.

A concorrência das empresas no mundo moderno depende da inovação de produtos e processos, seus dirigentes se deparam com um grande desafio, pois precisam expor suas empresas a um ataque de novas ideias vindas de fora, a fim de aumentar as estratégias e incentivar os empregados a coletar e disseminar informações internamente. (VASCONCELOS, 2000).

Segundo Fernando Mattos, (2008) a inovação de produto é a transformação no que se atua de um modo significativo, ou a criação de novos produtos, os quais antes não existiam.

2.2.3 Inovação nos Processos

Para Deitos, (2012), inovações do processo ocorrem quando é afetada a forma de fazer ou de organizar, tanto do processo produtivo, como das atividades complementares. Pode efetuar-se através da renovação das máquinas e equipamentos para aumentar o desempenho, podendo também passar pela reorganização da cadeia produtiva, a descentralização e subcontratação de algumas tarefas do processo produtivo, a gestão dos stocks, etc.

Deve-se, compreender que os processos desenvolvem-se de forma dinâmica e não linear, no tempo e no espaço, sendo de vital importância respeitar a evolução de um processo de aprendizado (DEITOS, 2012).

Já Gonçalves, (2000) descreve cinco tipos de processos existentes nas empresas: fluxo de material (processos de fabricação industrial); fluxo de trabalho (desenvolvimento de produto,

recrutamento e contratação de pessoal); série de etapas (modernização do parque industrial da empresa redesenha de um processo ou aquisição de outra empresa); atividades coordenadas (desenvolvimento gerencial e negociação salarial); mudança de estados (diversificação de negócios, mudança cultural da empresa). E diz que “o aperfeiçoamento de processos tem a importância fundamental na vantagem competitiva sustentada da empresa”.

Para Mattos, (2008), “inovação de processo é quando há mudança no como se faz, aprimorando ou desenvolvendo novas formas de fabricação ou de distribuição de bens e novos meios de prestação de serviços.” E afirma que inovar os processos torna a empresa mais competitiva, reduz custos, aumenta a qualidade, melhora as condições de trabalho e a preservação do meio ambiente natural, bem como a produtividade como um todo.

Os processos são a fonte das competências específicas da empresa que fazem a diferença em termos de concorrência, além da influência que podem ter a estratégia, os produtos, a estrutura e a indústria. (GONÇALVES, 2000)

Os dois últimos tipos de inovação são realizados pela empresa com base em sua vivência no mercado:

2.2.4 Inovação de Marketing

De acordo com Gonçalves, (2000) inovação de marketing é a implementação de um novo conceito ou estratégia marketing que difere significativamente dos métodos de marketing existentes na empresa e que não foi usado anteriormente. São consideradas as alterações significativas no design ou na embalagem do produto, na distribuição de produtos, na promoção de produtos ou na política de preços. Tem-se como exemplos de inovação de marketing qualquer método de marketing (design/embalagem do produto, distribuição de produto, política de preços e promoção de produtos), desde que utilizados pela primeira vez pela empresa.

Inovação em marketing é quando são adotados ou desenvolvidos novos métodos de marketing e comercialização, com mudanças significativas na concepção do produto, no design ou sua embalagem, no posicionamento do produto no mercado, em sua promoção ou na fixação de preços (MATTOS, 2008).

Para Carvalho, (2009) “inovação em marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços”.

Já Lima, (2001), afirma que a inovação em marketing não se resume ao uso de novos processos produtivos. De fato, a inovação pode também ser definida como uma mudança de mentalidade, ou seja, uma mudança na forma de pensar a relação das empresas com seus clientes que implique na introdução de novos valores e novos sistemas de referência.

2.2.5 Inovação Organizacional

Inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (CARVALHO 2009).

Quando são adotados ou desenvolvidos novos métodos de organização e gestão, seja no local de trabalho, sejam nas relações da empresa com o mercado, fornecedores ou distribuidores. A inovação é, sobretudo, resultado de uma predisposição organizacional para facilitar as condições propícias a seus gestores e funcionários à conquista de novas oportunidades. (MATTOS, 2008).

De acordo com Veras, (2009), Inovação Organizacional é a implementação de métodos organizacionais não utilizados anteriormente pela empresa a fim de reduzir custos administrativos e de suprimentos. A Inovação Organizacional é de caráter administrativo, de gestão de pessoas e de gestão da organização. Na prática, significa a implantação de: novas rotinas e procedimentos; sistemas de produção enxutos; gestão da qualidade; centralização/descentralização de atividades; integração de diferentes negócios etc. A Inovação Organizacional também pode ocorrer nas relações externas da empresa, por exemplo, o estabelecimento de parcerias com entidades do mesmo setor, fornecedores e clientes, universidades e institutos de pesquisas.

Os quatro tipos de inovação têm pontos em comum:

2.2.5.1 Novidade

No caso das Inovações Tecnológicas, é preciso um produto ou processo novo, ou pelo menos substancialmente modificados se existente anteriormente. Já nas Inovações de Marketing e Organizacionais, a empresa deve utilizar métodos novos. (VERAS, 2009).

2.2.5.2 Ganho

Qualquer tipo de inovação deve forçosamente trazer ganhos para a empresa, como aumento de vendas, rentabilidade, redução de custos, aumento do portfólio de produtos, diversificação de mercado e mais competitividade. Atenção, se foram implementados métodos novos na comercialização de produtos ou na descentralização do poder decisório da empresa, mas não houveram ganhos, não ocorreu inovação. Se o produto lançado não emplacou no mercado, também não ocorreu inovação. (VERAS, 2009).

2.2.5.3 Inovação para o mercado ou para a empresa

É possível inovar para o mercado e/ou para a empresa. O produto é novo para o mercado quando é uma absoluta novidade, ou seja, o primeiro para os consumidores. Ex.: o primeiro aparelho celular. Se alguns anos depois desta inovação, uma empresa que fazia aparelhos de rádio telecomunicação decidiu produzir aparelhos celulares, ela estará lançando produto novo para a empresa.

Portanto, a inovação na empresa só é reconhecida quando há ganho (resultados econômicos) obtido por meio da implementação novos produtos ou processos ou práticas de marketing ou organizacionais. (VERAS, 2009).

2.3 Importância da Inovação para as MPEs

Conforme Martins (2012), historicamente, as inovações em micro e pequenas empresas representaram o fim de muitas empresas obsoletas e oportunidades para a criação e crescimento de empresas novas e inovadoras. Formalmente, a inovação é considerada como uma evolução a novas aplicações, com o propósito de lançar novidades para a área econômica. O mesmo autor afirma que:

A inovação tem grande importância comercial devido ao seu potencial para aumentar a eficiência e a rentabilidade das empresas (MARTINS 2012).

As MPE's vêm conquistando seu espaço em diversos âmbitos, por conta do aumento da flexibilidade de produtos. Os processos e criação de um ambiente favorável que permite aumentar a capacidade de inovação. (MANCHINI e LORENZO, 2009).

A inovação é fundamental para que a empresa permaneça a ser competitivo num mercado cada vez mais enérgico, exigente e globalizado. (MATTOS, 2008).

2.3.1 Inovação como vantagem competitiva

Uma empresa para ter sucesso deve ser competitiva. A competitividade e a inovação estão estritamente ligadas, pelo que então é de todo interesse de uma empresa ser inovadora. (MATTOS, 2008).

O ambiente empresarial deixa nos dias de hoje de ser local para ser global, e só os mais fortes sobrevivem. A gestão empresarial deve ter a capacidade de criar vantagens competitivas, não só única, mas também de difícil replicação. A inovação por força da competitividade ou estratégia é cada vez mais global e convergente, criando no âmbito da investigação e complexidade um novo mundo de oportunidades, que levam as empresas a serem sustentáveis em longo prazo. (MOREIRA, 2012).

De acordo com Vasconcelos (2000) a pesquisa e desenvolvimento (P&D) pode e deve ser usada para as indústrias desenvolverem melhores produtos, de acordo com preferências dos clientes; para as empresas de serviços melhorarem nos processos, e para de uma forma geral haver melhorias nos processos internos e organizacionais da empresa, que permitam reduções de custos e criação de valor. Aliado a este conceito está também todo o conhecimento tácito existente na empresa, nos colaboradores, no conhecimento explícito nas suas patentes e marcas, que são motores das vantagens competitivas que se possam criar. O mesmo autor afirma que para inovar e aumentar a sua competitividade a empresa deve:

- Incentivar criatividade e experimentação: deve proporcionar aos seus colaboradores um ambiente onde estes possam desenvolver e partilhar ideias; sair de um paradigma estático.
- Investir em novas tecnologias: ao usarem vantagens do que mais recente existe a nível tecnológico no mercado nos diversos sectores de atividade, isto é, a empresa não deve apenas investir no desenvolvimento de novos produtos, mas também melhorar os processos e produtos existentes; a empresa tem assim melhores hipóteses de se impor num mercado em evolução. (VASCONCELOS, 2000).

A inovação numa empresa só pode ser considerada um sucesso se o valor criado com ela for superior aos custos incorridos no seu desenvolvimento (LONGENECKER, MOORE E PETTY, 2007).

A inovação deve cada vez mais resultar de uma abordagem sistemática e programada nas empresas as quais devem aproveitar não só as sinergias internas como também as bolsas de conhecimento espalhadas pelo mundo, que os avanços tecnológicos (web) hoje proporcionam de forma fácil, e que permitem a inserção de novos saberes no contexto empresarial que conduzam a novos produtos ou serviços. (GIRARDI, 2002).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento desse trabalho realizou-se uma pesquisa bibliográfica, por meio de livros, algumas revistas voltadas ao assunto de micro e pequenas empresas, artigos e monografias. Conforme Gil, (1994), o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica é constituído principalmente através de livros e artigos científicos e que tem por finalidade fornecer ao investigador uma visão completa sobre o assunto a ser pesquisado.

Todo esse levantamento forneceu o embasamento teórico necessário para a segunda etapa desse trabalho, onde se realizou uma pesquisa com a empresa alvo desse projeto localizado na cidade de Pindamonhangaba.

Após foi realizada uma análise exploratória dos dados, que para Malhotra, (2001), o objetivo da análise é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória procura explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. Nesse caso ela permitiu identificar os motivos pelos quais a empresa estudada possui uma má gestão.

A presente pesquisa se caracteriza, quanto sua metodologia, como uma pesquisa quantitativa, aonde segundo Godoy, (1995), o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido. Além disso, a pesquisa quantitativa envolve a medição objetiva e quantificação dos resultados, e também é caracteriza qualitativa, conforme Bicudo, (2000), para investigação qualitativa a fonte direta de dados é o ambiente natural onde o investigador é o instrumento principal. O significado é de suma importância neste tipo de abordagem pelo fato dos investigadores estarem interessados no modo como diferentes pessoas dão sentido às suas vidas.

O estudo de caso foi empregado neste trabalho por ser de grande utilidade em pesquisas qualitativas, pois possibilita compreender em profundidade o fato analisado, além de procurar compreender os significados que os indivíduos atribuem às suas ações e às ações de outros atores (ALENCAR, 1999).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O elemento de estudo da presente pesquisa foi uma micro empresa familiar que está em atividade desde 1998, voltada para o ramo de segurança patrimonial conforme sua ideia inicial. Essa empresa está localizada na residência dos proprietários na periferia da cidade de Pindamonhangaba, São Paulo, e durante 06 anos foi uma das pioneiras e líderes no mercado municipal.

Os proprietários se viram em maus lençóis quando seu sócio decidiu encerrar sua atividade e constituir uma empresa do mesmo ramo e levar consigo seus clientes. Então os proprietários César e sua esposa Viviane decidiram dar continuidade com sua única fonte de renda e fazer melhorar os negócios. Outros 10 anos se passaram e muita coisa mudou, embora não tenha havido nenhum tipo de planejamento para a atividade, nenhum estudo de mercado ou de concorrência, nenhuma avaliação de risco da atividade, conquistaram muitos clientes, quase o dobro, porém não são suficiente, eles questionam não sobrar dinheiro para investir na própria empresa, pois ele é integral para pagar as contas tanto empresariais quanto familiares.

Os proprietários alegaram que fazem o controle dos resultados da atividade, mas não fazem o controle dos processos. Não utilizam ou desconhecem qualquer tipo de gestão e de ferramentas de gestão. E não sabem separar os recursos, por falta de estudo e aprimoramento, fazem muita confusão patrimonial.

Declararam que estão passando por um processo de inovação, contratando um novo funcionário, estampando camisetas com o logo da firma para o uso dos funcionários, pôs adesivos no carro da empresa, e de acordo com os donos, a inovação mais relevante que realizaram no último ano foi a aquisição de um novo sistema de monitoramento de alarmes. Mesmo que seja bastante simples já é um grande passo à frente, para quem estava praticamente parado no tempo, para eles, isso já é uma grande inovação.

Contudo, de acordo com a entrevista realizada com os proprietários da empresa sua deficiência em gestão é grande em diversos pontos, e assim, conseguimos apontar porque não estão conseguindo investir como desejavam.

Apesar do amadorismo característico vivenciado nos primeiros anos, a empresa atualmente tem passado por um processo de inovação lento, mas avançado diante dos olhos dos proprietários, que pararam no tempo e se esqueceram de que tudo exige um estudo e conforme dito os donos, estão buscando se capacitarem para melhor administrar a empresa. Como já foi ressaltado, Lodi, (1998) afirma que profissionalizar é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas.

Por fim, os empresários têm o objetivo de aperfeiçoar os resultados empresariais como conseguir alugar um ponto no centro da cidade com uma boa apresentação aos clientes, contratar mão de obra qualificada para trabalhar com instalações e administração do negócio e adquirir uma gestão apropriada para se trabalhar com eficiência, assim crescendo e se desenvolvendo cada vez mais. Os proprietários têm um grande desafio que é enfrentar a concorrência, a falta de gestão adequada e a escassez de recursos, mas se conseguirem inicialmente se profissionalizar, será um atributo fundamental para o que desejam: crescer e se desenvolver.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou apresentar a definição do setor das Micro e Pequenas Empresas, de maneira que evidenciasse a sua estrutura flexível e seu papel fundamental na economia do país. As empresas familiares são um tipo especial de empresa, já que nela estão inseridos seus membros familiares, sendo família uma das instituições mais fortes da sociedade.

Suas características são marcantes e possuem algumas vantagens como a inclusão no Sistema do Simples Nacional e outras características também são prejudiciais pelo fato de possuir uma gestão fragilizada.

Cada organização familiar possui sua própria cultura, resultante de diversos fatores que incluem valores, comportamentos e personalidade de seus fundadores. Conhecer a cultura organizacional e suas características é fundamental para gerenciar e administrar uma organização e manter-se estável dentro de uma organização.

Para se manter em atividade, o decorrer do trabalho demonstrou que não só uma boa ideia é suficiente para um empreendimento, mas a sua flexibilidade e gestão de recursos utilizados são peças-chaves para garantir que as micro e pequenas empresas continuem e se firmem no mercado.

Devido ao fraco desenvolvimento das micro e pequenas empresas e a baixa disponibilidade de recurso usual deve-se priorizar as ações de resultado mais imediato, incentivam a inovação gradual para reduzir os riscos e privilegiam o uso e não a geração de conhecimento. Dessa forma, pode-se dizer que a gestão da inovação é a ferramenta essencial para que a inovação aconteça com o máximo de aproveitamento e impacto e mínimo de erros e riscos.

Porém, o sucesso de uma micro e pequena empresa em território nacional, como visto anteriormente, depende de vários fatores. Se por um lado elas são inovadoras e tem garantida a vantagem da rápida mudança para atender as demandas do mercado favorável ou não ao seu desenvolvimento, por outro ainda sofrem com a má administração de seus empreendedores e com a competitividade desleal com grandes indústrias e com as elevadas cargas tributárias aplicadas pelo Governo Federal. Fatores esses que levam, infelizmente, ao fechamento de cerca de oitenta por cento dessas iniciativas antes de completarem o seu segundo ano de atividade.

Peça fundamental para as micro e pequenas empresas é a inovação. A inovação é de grande valia para o micro e pequeno empreendedor uma vez que é ela quem vai garantir seu diferencial no mercado. De acordo com o Manual de Oslo (1997), são quatro os conjuntos de inovação que podem ser adotados pelo empreendedor: as inovações de produto, inovações de processos, inovações de marketing e inovações organizacionais.

Uma boa administração e flexibilidade de recursos é peça fundamental para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Portanto se faz necessário os proprietários da empresa estudada procurassem profissionalização, para que possam fazer diferente, aplicar uma gestão eficaz na empresa, aptos a aplicar e replicar inovação. Assim, é fundamental a capacidade de inovação, seria muito benéfico para a empresa em questão. Quem inova se sobressai no mercado e se torna visível por ter a capacidade de transformar uma ideia, advinda de uma necessidade em uma solução.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- BICUDO, M. A. V. **Fenomenologia: confrontos e avanços**. São Paulo: Cortez, 2000.
- BERNHOEFT, RENATA. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOEFT, RENATA "Esta família é dona de uma das marcas de sorvete mais desejadas do país", Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, Nov 2010.
- BRAGA, N. **O processo decisório em organizações brasileiras: comportamentos comunicativos**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 1988.
- CARVALHO, H. G. **Inovação como Estratégia Competitiva da Micro e Pequena Empresa**. Brasília: SEBRAE, 2009.
- CASSANEGRO, J. P. **Ferramentas administrativas para micro e pequenas empresas**. Universidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2006.
- CERTO, Samuel C. **Administração**. Traduzido por: ROSA, Maria. 9ª ed. São Paulo, Moderna, 2003.
- CEZARINO, LUCIANA O.; CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. FEA/USP, São Paulo, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Os Novos Paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 3ª ed. Atlas, São Paulo, 2000.
- CRUZ, R. **O desafio da inovação: a revolução do conhecimento nas empresas brasileiras**. Senac, São Paulo, 2011.
- DEITOS, M. L. M. S. **A gestão da tecnologia nas pequenas e médias empresas: Fatores limitantes e formas de superação**. Eudioneste, Cascavel, 2002.
- DELOITTE. **As pequenas e medias empresas que mais crescem no brasil, 2007**. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Exame%20PME%202007.pdf>>. Acesso em: 10 Nov 2014.
- DONNELLEY, R. A empresa familiar: **Revista de Administração de Empresas**, 1967.
- DRUCKER, P. F. **A decisão efetiva**. Revista de Negócios de Harvard, Boston, 1967.
- FERNANDEZ, H. M. **Inovação é a solução**, 2012. Disponível em: [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/48c639d5ccecffe4edc82bc9992358d/\\$File/1201.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/48c639d5ccecffe4edc82bc9992358d/$File/1201.pdf). Acesso em: 10 Nov. 2014.
- FERRARI, P; C. **Cultura Organizacional em Empresas Familiares**, Atlas, Londrina, PR, 2000.
- GIRARDI, L. T. A. **Inovação e Criatividade nas Pequenas e Médias Empresas. Rio de Janeiro, 2002**. Disponível em: <bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3618>. Acesso em: 04 Nov 2014.
- GONÇALVES, J. E. L. **As Empresas São Grandes Coleções de Processos**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 2000.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 1994.

- GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 1995.
- MOREIRA, B. O que é inovação empresarial? GRUPO INVENTTA, São Paulo, 2012.
Disponível em: <http://inventta.net/radar-inovacao/a-inovacao/>. Acesso em: 12 Nov. 2014.
- IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro, 2003.
- KLINE, S; ROSENBERG, N. **Uma visão geral sobre inovação. A estratégia de soma positiva: uso de tecnologia para o crescimento econômico**. Washington: National Academy Press, 1986.
- LIMA, E. O. **As Definições de Micro e Pequenas Empresas Brasileiras Como Base de Formulação de Políticas Públicas**, Londrina PR, 2001.
- LEONE, N.M. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração de Empresas, São Pauo, 1999.
- LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1989.
_____. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. 13ª Ed. Norte-americana. 2007 . São Paulo.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação plicada**. 3º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANUAL DE OSLO. 3ª edição. Brasília: FINEP, 1997.
Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Acesso em: Out 2014.
- MANCINI, R. F.; LORENZO, H. C. **Inovação em Ambiente Institucional: micro e pequenas empresas do segmento odontológico de Araraquara – SP**. São Paulo, Taubaté, 2009.
- MARTINS, K. C. **A importância da inovação em micro e pequena empresa: um estudo de caso. Rio de Janeiro, 2012**.
Disponível em:
<http://www.ppge.ie.ufu.br/sites/ppge.ie.ufu.br/files/Anexos/Bookpage/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20-%20Adriano%20Filipe%20da%20Silva%20Maia.pdf>.
Acesso em: 10 Nov 2014.
- MATTOS, F. **Kit Metodológico Para Inovação Empresarial**. Brasília: Movimento competitivo, 2008.
- MENDES, J. **O que é cultura organizacional?** – São Paulo, 4 de Julho de 2014.
Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-cultura-organizacional/46093/>. Acesso em: 02 Set 2014.
- MORGAN, G. **Imagem na organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- POSSO, M.L. **El protocolo em lãs empresas de propriedade familiar**. 1999.
Disponível em: http://www.icesi.edy.co/es/publicaciones/publicaciones/contidos/74/mlozano_proto-emp-familiar.pdf.
Acesso em: 28 Out 2014.
- QUANDT, C.O. **Inovação Tecnológica**. In: Empreendedorismo Tecnológico. Instituto de Engenharia do Paraná: Curitiba, 2009.
- RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Cultural 1998.

SEBRAE. **Indicadores de Competitividade na Indústria brasileira: Micro e pequenas empresas.** Confederação Nacional da Indústria; Brasília: CNI, 2006.

SEBRAE – PR. Folha de Londrina, 2005, **No Brasil 90% das empresas são familiares.**
Disponível em: < www.sebrae-sc.com.br > Acesso em: 14 Mar 2014.

SEBRAE – SP. **Tendências e Cenário para Micro e Pequenas Empresas. 30/09/2013.**
Disponível em: sebraesp.com.br Acesso em 15 Mar 2014.

SEBRAE – SP. **Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. 2012.**
Disponível em
http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/SaibaMais/LIVRO_LEI_GERAL.pdf.
Acesso em: 26 Ago 2014.

SEBRAE - SP/ Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013.**

SEMLER, R. **Virando a própria mesa.** São Paulo: Best Seller, 1988.

SIMON, H. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SESI. **Inovação Social.** 2012.
Disponível em: <http://www.sesipr.org.br/inovacaosocial/FreeComponent19619content162001.shtml>
Acesso em: 10 Nov 2014.

SCARAMUZZA, B.C.BRUNETTA, N. **Plano de Negócios e Empreendedorismo: os processos gerenciais.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VASCONCELOS, M. C. R. L. **A contribuição da cooperação universidade/empresa para o conhecimento tecnológico da indústria.** Perspect. Sienc. Inf. Belo Horizonte, 2000.

VERAS, C. **O que é inovação?** 2009.
Disponível em: <http://clariceveras.wordpress.com/2009/03/11/o-que-e-inovacao/>. Acesso em: 12 Nov 2014.

VIDIGAL, A.C. **Viva a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VILLAX, P. Empresas Familiares. **O que é uma empresa familiar.** 2010
Disponível em: <http://www.empresasfamiliares.pt/o-que-e-uma-empresa-familiar>. Acesso em: 28 Out 2014.

ANEXO – A: Estudo de caso

- 1) Quando se iniciou a atividade?
1998
- 2) Qual foi a ideia inicial? Foi concretizada?
Monitoramento de alarmes, sim, está sendo realizada até os dias de hoje
- 3) Houve ou há algum tipo de planejamento para a atividade?
Não
- 4) Há ou houve estudo de mercado?
Não
- 5) Há ou houve estudo da concorrência?
Não
- 6) Há ou houve avaliação de riscos da atividade?
Não
- 7) Há ou houve algum tipo de controle dos processos da atividade? Quais?
Não
- 8) Há ou houve algum tipo de controle dos resultados da atividade? Quais
Não
- 9) Qual modelo de gestão é utilizado? Conhece e/ou aplicaria outro?
Nenhum
- 10) Há aplicação de ferramentas de gestão?
Não
- 11) Há ou houve processo de inovação? Quando e quais?
Sim, no último mês contratou um novo funcionário e nesse mês faremos camiseta para uso dos funcionários. Há mais ou menos 10 meses adquiriu-se um novo sistema de monitoramento
- 12) Os resultados da atividade são satisfatórios?
Sim, mas poderia melhorar se houvesse um controle mais rígido da nossa parte.
- 13) Há intenção de aperfeiçoar os resultados? Como?
Sim, aluguel de um ponto, contratação de mão de obra, utilizar uma gestão apropriada.
- 14) Quais os principais objetivos?
Crescimento e desenvolvimento da empresa
- 15) Quais os principais desafios\problemas enfrentados?
Concorrência falta de gestão adequada, mas principalmente escassez de recursos.