

FUENTEFRIA, Artur Henrique; NICHELLATTI, Tiago P. Análise dos processos internos relacionados ao mercado de tecnologia e inovação de uma empresa de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.01-20, Sem I 2010.
ISSN 1980-7031

ANÁLISE DOS PROCESSOS INTERNOS RELACIONADOS AO MERCADO DE TECNOLOGIA E INOVAÇÃO DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Artur Henrique Fuentefria
Tiago P. Nicchellatti

RESUMO

A inovação tecnológica nas pequenas e médias empresas é um diferencial competitivo no ambiente mercadológico. Esta inovação acontece por meio da automação dos processos de transformação de matéria prima e nos processos de operacionalidade dos serviços. Em função da quebra das barreiras mundiais, por meio da facilidade da comunicação, fez com que esse diferencial competitivo atinja níveis de qualificação profissional das empresas acima do normal das empresas de pequeno e médio porte inseridas neste contexto. A visão sistêmica que traduz essa realidade mostra que as necessidades de adaptação a nova realidade induz a investimentos em mão de obra qualificada e conhecimento dos processos que permeiam o funcionamento da empresa, mesmo que o número de tarefas não esteja dentro de um volume considerável. A inovação também ocorre na busca de produtos inovadores que atenderão os anseios do consumidor final, estes anseios que podem ser de ordem financeira ou do tipo de produto. Nesse cenário desenhado e cada vez mais tendencioso a dúvida que paira nas instituições que atuam nesse segmento é: As pequenas e médias empresas, que são a grande maioria da população de pessoas jurídicas no Brasil, estão preparadas para esta realidade mercadológica, para essa necessidade de qualificação profissional e de processos, resumidamente uma empresa organizada dentro dos parâmetros aceitáveis no que se refere à empresa inserida no contexto de inovação? Os gestores e proprietários estão preocupados com a busca da inovação de suas empresas para a adequação ao mercado? Como estão os níveis de inovação de processos de comunicação dessas, empresas? Os processo de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços está organizado? Este artigo busca responder essas dúvidas por meio de análise de uma empresa varejista e outra distribuidora de produtos para automação residencial e sistema de alta tecnologia de som e vídeo (Home theater), sendo o trabalho desenvolvido em duas etapas: na primeira etapa foram analisados o desenho dos processos e procedimentos internos e suas inter-relações com os objetivos do negócio a segunda etapa analisa o futuro da empresa em relação ao contexto mercadológico de produtos inovadores.

1 INTRODUÇÃO

A busca pela competitividade que movimentou o mercado empresarial em todo o mundo, fruto da globalização, fez com que as pequenas e médias empresas se adequassem a este contexto dinâmico, entretanto as dificuldades de adequação e aculturação dos processos internos fez com que essas empresas estivessem à margem do desenvolvimento adequado a sua interação com o mercado. O nível de competitividade é diretamente proporcional a dinâmica das mudanças internas (evolução dos processos), e a suposta adequação das pessoas que operam esses processos dentro desta condição são apresentadas os critérios que permeiam a sobrevivência das pequenas e médias empresas no mercado onde estão inseridos.

Alguns autores divergem sobre a influência da sistemática dos processos no desenvolvimento da organização dentro do contexto de inovação, as empresa de pequeno e médio porte que buscam se inserir no desenvolvimento de novas idéias, sejam produtos, serviços ou processos internos, e empresas que se envolvem no contexto de inovação normalmente passam por quatro etapas básicas; primeira etapa, a criação das idéias que sustentaram o processo ou o produto, a segunda etapa vem com a elaboração de uma proposta clara, objetiva e concisa com o foco do negócios, a terceira etapa vem da tomada de decisão em executá-la, aceitando culturalmente na operação interna e, por fim, a quarta etapa, a execução através de desenvolvimento operacional.

As idéias que compõem o desenvolvimento e a criação de serviços ou produtos inovadores podem ser sugeridas e iniciadas em qualquer nível da organização (estratégico, tático, operacional), entretanto dentro do conceito, normalmente essas idéias são iniciadas nos níveis operacionais e desenvolvidas pelos níveis táticos e estratégicos da organização. Contudo, a necessidade de haver um processo de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias inovadoras e dependente de uma pontual organização e disciplina de seus colaboradores para que o sucesso permanente deste processo aconteça dentro da regularidade exigida de uma empresa de pequeno e médio porte pertencente ao mercado.

As organizações que mantêm cultura internas rígidas e pouco claras tem dificuldade em se desenvolver na velocidade exigida em função dos processos serem trabalhados isoladamente, sem interdisciplinaridade entre setores e macro processos, seja pelos relacionamentos verticais (entre

subordinados) ou horizontais (entre setores), o cruzamento permanente e cultural de idéias faz com que as novas criações seja naturais, brotando permanentemente nos meios internos da organização.

Baseado nestas colocações buscou-se analisar primeiramente os macro processos e suas relações com os departamentos (financeiro, administrativo, comercial, marketing, técnico, projetos e recursos humanos) principalmente no que se refere a relação destes processos com os colaboradores responsáveis, objetivando a mudança que exige uma empresa com base em produtos inseridos em inovações tecnológicas (automação residencial e *home theater*) posteriormente buscou-se interpretar as possibilidades no que se refere ao contexto de oportunidades e ameaças que empresas tem em função do futuro mercadológico e como isso poderá influenciar no seu desenvolvimento empresarial.

Percebe-se também que a dificuldade da empresa em se inserir no mercado fragiliza a contextualização de algumas informações que são de vital importância neste artigo, entretanto o aprofundamento das análises dos processos e dos modelos e gestão, comercial e financeiro, aproximam a pesquisa da realidade contextual de que está sendo proposta na confecção deste artigo.

Especificamente a empresa foi concebida há 14 anos com foco nos produtos e serviços voltados à inovação tecnológica, portanto facilitando a busca de algumas informações mesmo de cunho informal da evolução do mercado e como este mercado se comporta e evoluiu no Brasil e mais especificamente nos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

O ambiente que envolve tecnologias de inovação deve ser considerado um parceiro estratégico que favorece o desenvolvimento e crescimento da organização, através do planejamento e análise do negócio o resultado final é a definição de macro ações que podem contemplar a estratégia de buscar a participação expressiva no mercado que compõem produtos e serviços tecnologicamente inovadores.

Através da congregação de todos esses elementos citados acima, que identificam e caracterizam o ambiente das tecnologias inovadoras, é propício para desenvolvimento de um

artigo com conclusões interessantes no segmento de pequenas e médias empresas inseridas no mercado brasileiro.

2 EMPRESAS DE PEQUENO PORTE (EPP)

Quando o assunto é inovação, seja em produto ou organizacional, impossível não vincular essa condição às EPP's, pois no atual cenário competitivo é exatamente essa condição que as torna competitivas, colocando-as em um patamar de competitividade que lhes habilita sobreviver no mercado, ante a ameaça e poderio das grandes organizações. É importante, porém definir o que é uma micro ou pequena empresa pois sob o ponto de vista legal essa questão está atrelada à isenção de impostos assim como da liberação de crédito e incentivos por instituições de fomento, que para exercer tal finalidade, precisam deter o padrão do porte da organização.

Krepesky (1992, p.14) define que a pequena empresa representa “um organismo econômico que sob o seu próprio risco recolhe e põe em atuação, sistematicamente, os elementos necessários para obter um produto destinado à troca”.

Para Cassaro (1999, p.2) “empresa é uma entidade jurídica que tem como obrigação apresentar lucro, lucro este suficiente para permitir sua expansão e o atendimento das necessidades sociais”.

Há muitas variações na tentativa de definir o porte das empresas e, segundo Becherer e Maurer (1999), alguns autores se utilizam das variáveis emprego e investimento para defini-las, enquanto outros se apegam a volume de vendas e consumo de energia para melhor defini-las.

Morelli (1994) acredita que é possível separar os critérios para caracterizar as empresas em dois grupos: critérios qualitativos e critérios quantitativos. Os critérios qualitativos retratam a forma de administração e o tipo de inserção no mercado, e os critérios quantitativos representam as informações contidas no registro contábil das empresas e dos censos econômicos. Para o critério qualitativo o autor propõe as seguintes variáveis, ainda que de difícil análise: o acesso ao mercado de capitais e às inovações tecnológicas; a existência de divisão de trabalho especializado; o nível de especialização da mão de obra; a existência de relacionamento pessoal

FUENTEFRIA, Artur Henrique; NICHELLATTI, Tiago P. Análise dos processos internos relacionados ao mercado de tecnologia e inovação de uma empresa de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.01-20, Sem I 2010. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

entre administrador, empregados e fornecedores; a existência de relações externas e internas de tipo essencialmente pessoal; a ausência de um sistema de informação para a tomada de decisão; a forma e o grau de concorrência; o tipo de máquinas e ferramentas utilizadas; a caracterização da tecnologia adotada (tradicional ou moderna, nacional ou estrangeira, capital intensiva ou trabalho-intensivo); a existência de participação direta do proprietário no processo de produção; a comercialização e/ou a prestação de serviços; a falta de conhecimento e de utilização de modernas técnicas de administração.

Para os critérios quantitativos Morelli (1994) destaca que as variáveis mais utilizadas são: o volume de emprego; o investimento realizado (ativo-fixos); o faturamento; a potência instalada; a produtividade; o capital social; o patrimônio líquido; e a participação no respectivo mercado.

Para Gonçalves e Koprowski (1995) os aspectos qualitativos que representam as EPP's, são: usam o trabalho próprio ou de familiares; não possuem administração especializada fora da empresa; não pertencem a grupos financeiros e econômicos; não possui produção de escala; apresentam condições particulares de atividades reveladoras da exigüidade do negócio; têm organizações rudimentares; são receptoras de mão-de-obra liberada do setor rural; representam um campo de treinamento de mão-de-obra especializada e da formação de empresários.

O SEBRAE (1998) adota a seguinte classificação: microempresa até 19 empregados na indústria e 9 no setor de comércio e serviços; pequena empresa de 20 a 99 na indústria e 10 a 40 no comércio e serviços; média empresa de 100 a 400 empresas na indústria e 50 a 100 no comércio e serviços; grande empresa acima de 500 empresas na indústria e 199 no comércio e serviços.

3 A IMPORTÂNCIA DAS EPP'S

Em quase todos os países do mundo a importância das EPP's é inquestionável para atingir um crescimento econômico saudável, onde Deakins (1996) destaca a expressiva contribuição por

FUENTEFRIA, Artur Henrique; NICHELLATTI, Tiago P. Análise dos processos internos relacionados ao mercado de tecnologia e inovação de uma empresa de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.01-20, Sem I 2010. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

elas prestada ao gerarem oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela de força de trabalho e ao estimularem o desenvolvimento empresarial.

Segundo Vieira (1999), muitos autores consideravam um fato possível o desaparecimento das EPP's, que deveriam sucumbir ante o poder das grandes organizações, mas o que se viu foi que a partir da década de 70 elas retomaram seu espaço no processo de desenvolvimento econômico das nações, validando seu papel. Gimenez (1998) também aborda a desaceleração das EPP's, do início do século XX até a década de 70, quando as grandes crises econômicas mundiais relançaram as EPP's ao seu devido lugar, fato corroborado por Oliveira (1997), que traça um paralelo na economia brasileira, que se portou de forma igualitária, alçando também aqui as EPP's à condição de propulsoras do desenvolvimento econômico. E a condição que as torna tão importantes, o que sustenta essa abordagem, é seu bom desempenho nas atividades em que há inovação tecnológica, o que segundo Passos (1996), ocorre com baixo emprego de mão-de-obra, o uso de habilidades especializadas, em mercados pequenos ou isolados, pouco conhecidos e com uma demanda flutuante, onde seu porte permite rápidas mudanças para acompanhar a instabilidade deste mercados peculiares, assegurando sua sobrevivência. O autor destaca ainda o que considera as três virtudes econômicas das EPP's: rápida adaptação à mudança, oriunda do pequeno porte; as EPP's, por desempenharem atividades necessárias à economia, nem sempre bem vindas nas grandes organizações, cumprem seu papel promovendo um lastro econômico nos momentos de crise; as EPP's desempenham a real função de livre mercado, sob a ótica comercial do ambiente socioeconômico.

Segundo Porter (1986), as EPP's contribuem muito com o desenvolvimento, pois geram postos de trabalho, capacitam trabalhadores locais, trazem recursos técnicos e contribuem, portanto, para que não haja escassez de recursos.

Longenecker *et al.* (1997) afirmam que as EPP's contribuem de forma similar às grandes empresas, porque produzem uma parte substancial do total de bens e serviços., além de oferecerem contribuições excepcionais na medida em que oportunizam novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e

serviços com eficiência. A importância das EPP's extrapola os aspectos já mencionados, pois possibilita também oportunidades para que as iniciativas individuais se desenvolvam.

Segundo Batalha e Demori (1990), o sucesso de empreendimentos menores implica na criação de novos empregos e conseqüente geração de riquezas, impelindo uma dinamização do processo econômico.

Batalha e Demori (1990) destacam ainda a flexibilidade da EPP, aliada à sua natural predisposição para inovações, permitindo que elas sejam agentes de mudanças, ocasionando o aparecimento de novos serviços e produtos.

3.1 INOVAÇÃO

O processo de inovação implica em fazer algo de forma diferente do que já existe, promovendo alterações no ambiente onde está inserida.

Para Druker (2003), inovação está aliada diretamente aos empreendedores, pois estes percebem nela a oportunidade para um negócio diferente, inusitado. Segundo o autor, os empreendedores buscam, deliberadamente, as forças de inovação, as mudanças e os sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito: i) acaso; ii) incongruência entre a realidade como ela é e como deveria ser; iii) mudanças incrementais sugeridas pelos clientes; iv) demográficas; v) tecnológicas; vi) de percepção, advindas de mudanças substantivas nas necessidades dos clientes.

Peters (2001) sustenta que a reinvenção constante é condição essencial de longevidade para as EPP's, que devem ainda incentivar mais a criatividade do que a qualidade, a descentralização deve ser radical, o espírito empreendedor deve ser incentivado e o auto-desenvolvimento deve ser estimulado em cada indivíduo. Burgelman et Sayles (1987) definem a inovação como o desenvolvimento de um produto ou tecnologia que traga uma novidade radical

Berreyre (1975) apud Gasse & Carrier (1992) ilustra as quatro diferentes formas de inovação que se pode encontrar nas empresas: a inovação de domínio tecnológico, a de domínio organizacional, a comercial e a institucional. A análise do caráter inovador das EPP's pode seguir

esta classificação, pois abrangem as características mais marcantes de uma empresa sob o enfoque da inovação, envolvendo produto e processos.

Inovação de Domínio Tecnológico

Nesta categoria se encaixam as mudanças relativas aos aspectos técnicos de produtos ou serviços, como também os processos e métodos de produção ou de prestação de serviços utilizados pelas empresas. Como exemplo, tem-se a utilização de nova matéria prima, adoção de novos processos de fabricação, o desenvolvimento de novos formatos para o produto, a utilização de novos ingredientes ou novos tipos de energia, permitindo produzir o mesmo produto a partir de diferentes recursos.

Inovação de Domínio Comercial

Esta categoria agrupa o conjunto de mudanças que visam a um melhoramento profundo das formas de comercialização em vigor na empresa. O desenvolvimento de novos produtos pode até ser considerado como parte predominante deste tipo de inovação. Ele permite, entre outras coisas, que a empresa satisfaça melhor seu mercado ou consiga atingir novos. Esse tipo de inovação engloba o desenvolvimento de um novo modo de distribuição de um dado produto, novas apresentações de produtos conhecidos para facilitar o acesso ao consumidor, uma nova aplicação de um produto já existente, visando a melhorar a venda de outro, o desenvolvimento de um novo sistema comercial, expansão da oferta de produtos e serviços de forma a aumentar a clientela, entre outros.

Inovação de Domínio Organizacional

Pode-se incluir nesta forma de inovação todas as mudanças que venham a modificar os modos de organização da empresa, assim como os procedimentos nessa modalidade de desenvolvimento. Este tipo de inovação afeta, geralmente de forma direta ou indireta, a própria estrutura interna da empresa. Pode-se agir na ocorrência de inovações relativas à composição do pessoal, às modificações de políticas nos procedimentos corriqueiros ou ainda uma mudança maior que tenha efeito sobre a estratégia global de uma empresa. Abertura de capital, a instalação de um novo departamento de pesquisa e desenvolvimento em uma empresa, novas estruturas de prevenção, as formas de departamentalização e adaptação aos objetivos da empresa e a

FUENTEFRIA, Artur Henrique; NICHELLATTI, Tiago P. Análise dos processos internos relacionados ao mercado de tecnologia e inovação de uma empresa de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.01-20, Sem I 2010. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

instauração de máquinas de serviço ou guichês automáticos para certas instituições, são algumas das aplicações concretas possíveis do conceito de inovação de domínio organizacional.

Inovação de Domínio Institucional

Falar-se-á aqui da instauração de novos sistemas e de novas normas que vigoram nas empresas. Haverá algo mais específico integrando este tipo de inovação à categoria anterior, em um contexto onde se estará especialmente preocupado com o setor de pequenas e médias empresas. Nesta categoria de inovação cita-se, a título de exemplo, a instauração de sistemas de participação do pessoal para o benefício da empresa na participação de uma quantidade crescente das empresas, em termos de engajamento social e econômico no seu ambiente.

Alguns autores (VON KROGH, 1998; VON KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2000, p. 176) destacam que a criação do conhecimento é a mais importante fonte de inovação em qualquer companhia, e que parece existir uma forte relação entre inovação e conhecimento tácito, sendo em geral este tipo de conhecimento representa a fonte da vantagem competitiva da firma.

Segundo Daft (2002) o que diferencia a inovação de mudança organizacional é que, enquanto na mudança a organização adota uma nova idéia ou comportamento, na inovação a organização adota uma idéia ou um comportamento que é novo para o ramo de atividade, o mercado ou o ambiente geral dela. A organização inovadora é, assim, a primeira a introduzir um produto e as que copiam são as que adotam a mudança. Sendo assim, costuma-se falar que toda inovação é uma mudança, mas nem toda mudança configura-se como uma inovação.

A inovação tecnológica transcende o âmbito da empresa, contendo outros envolvidos, pertencentes às diversas organizações, públicas e privadas. É comum e cada vez mais freqüente a cooperação entre laboratórios de pesquisa públicos com empresas, inclusive com a criação de unidades mistas de desenvolvimento de tecnologias, muitas vezes transcendendo as fronteiras nacionais, caracterizando as redes de inovação (Callon, 1993).

Pode-se definir rede de inovação como “a organização das relações heterogêneas que se desenvolvem entre os atores engajados na produção de conhecimentos certificáveis e aqueles que buscam estabelecer vantagens competitivas no mercado (Callon, 1993, p.116).”

FUENTEFRIA, Artur Henrique; NICHELLATTI, Tiago P. Análise dos processos internos relacionados ao mercado de tecnologia e inovação de uma empresa de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.01-20, Sem I 2010. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Callon prefere chamar as redes de inovação assim definidas como redes técnico-econômicas (RTEs). Uma RTE seria, mais precisamente, "um conjunto coordenado de atores heterogêneos: laboratórios públicos, centros de pesquisa tecnológica, empresas, organismos financeiros, usuários e poderes públicos, que participam coletivamente na elaboração, produção e difusão de processos de produção, de produtos e de serviços dentre os quais alguns geram transações de mercado" (p. 119).

3.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Os autores Miles e Snow (1978) afirmam que nenhuma teoria pode explicar todas as formas de comportamento organizacional, mas diversas teorias tentam fazê-lo. A diversificação e complexidade das organizações, sempre em processo de mutação, competem para essa condição.

Bastos (1998) afirma que o comportamento é um mecanismo que indivíduos utilizam para dar resposta a um determinado evento na busca de satisfazer um conjunto de necessidades. Assim, o processo comportamental é iniciado com a ocorrência de um evento e concluído através da execução de uma ação.

Robbins (2002) atribui a alteração do comportamento organizacional por consequência da alteração do comportamento do grupo, que sofre influência das alterações individuais. Dessa forma, o comportamento organizacional é o reflexo do comportamento dos grupos que compõem a sua estrutura.

Kanaane (1999, p.81) considera que:

o comportamento é um conjunto de operações materiais e simbólicas, entendido como um processo dialético e significativo em permanente interação. O aspecto dialético do comportamento possibilita a compreensão como um sistema de múltiplas interações. A origem destas operações situa-se no âmbito das necessidades humanas, permitindo o surgimento de novas instâncias de comportamentos. Comportamentos podem ser definidos como as reações dos indivíduos e as respostas que este apresenta a dado estímulo, sendo determinados pelo conjunto de características ambientais (adquiridas) e hereditárias (genéticas), com absorção das pressões exercida pelo meio ambiente. Tentar compreender o comportamento humano como determinado tão-somente por um

destes fatores, ou seja, tentar defini-lo como função da hereditariedade ou do meio ambiente, limitaria muito a compreensão do homem em sua globalidade.

3.3 GESTÃO E CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO NAS EMPRESAS

O poder econômico e produtivo de uma organização moderna está mais concentrado em seus ativos intelectuais do que em seus ativos imobilizados (Quinn, 1996; Drucker, 1993). Assim, o diferencial que proporciona vantagem para as organizações advém de sua capacidade de exploração do conhecimento universal disponível.

No início da década de 90, afirmava-se que “a produtividade do conhecimento será o fator determinante da posição competitiva de uma empresa, de uma indústria, de todo um país” (Drucker, 1993, p. 149).

Para Davenport e Prusak (1998), as atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos tornam-se as principais funções internas das empresas.

Nonaka e Takeuchi (1997) evidenciam que o conhecimento das organizações, em sua essência, é a sua fonte de vantagem competitiva.

A gestão do conhecimento na empresa envolve a completa interatividade entre os integrantes da mesma, com o propósito de trocar idéias e raciocínios, de forma incremental, para estimular a colaboração e cooperação com vistas à melhorar a performance da organização.

Pode-se conceituar gestão do conhecimento como:

Um conjunto de estratégias que visa a colocar o conhecimento (tanto tácito quanto explícito) em ação, através de sistemas e processos que possibilitem às pessoas contribuírem para o conhecimento coletivo da empresa e dele retirarem o que necessitam para o seu desenvolvimento e, ao mesmo tempo, para o aperfeiçoamento das operações organizacionais. (Moura, 2001, p. 1)

A gestão do conhecimento pressupõe:

A adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual e, também, na coordenação sistêmica de

esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais. (Terra, 2000, p. 215)

3.4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Segundo Hitt, Hoskisson e Ireland (2002, p.5): “Uma vantagem competitiva sustentável é alcançada quando a empresa é bem-sucedida na implementação de uma estratégia que gere valor, que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la”.

Hitt, Hoskisson e Ireland (2002, p. 144): “Estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva”.

Para Barney (1991), um recurso para criar uma vantagem competitiva deve possibilitar algo que:

- a) seja valioso para os clientes;
- b) seja não corriqueiro entre os competidores correntes e potenciais da empresa;
- c) seja imperfeitamente imitável;
- d) não tenha substitutos que sejam estrategicamente equivalentes.

Porter (1999) destaca que, para transformar os princípios da estratégia corporativa em diversificação bem-sucedida, a empresa deve primeiro efetuar uma análise objetiva dos atuais negócios e do valor agregado pela corporação por meio de um programa de ação.

Porter (2001) apresenta três estratégias genéricas (mutuamente exclusivas, normalmente) que podem ser usadas pelas empresas para auferir maior retorno sobre o investimento diante das cinco forças competitivas da sua indústria (ameaça de novos entrantes; poder de barganha de compradores; poder de barganha de fornecedores; ameaça de substitutos; e grau de competição):

Liderança no custo total – consiste em alcançar o menor custo em uma indústria, por meio da: construção de instalações em escala suficiente; reduções de custo pela experiência; controle rígido de despesas; etc.

Diferenciação – busca oferecer ao mercado algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria, por intermédio de vários métodos (idealmente utilizados em conjunto): projeto ou imagem da marca; tecnologia; peculiaridades; serviços sob encomenda; rede de fornecedores; etc. Às vezes, implica como *trade-off* a obtenção de baixas parcelas de mercado.

Enfoque – é representada pelo enfoque de um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Isto pode se dar por meio de diferenciação, liderança no custo total ou ambos no contexto do alvo estratégico definido. Necessariamente implica como *trade-off* a obtenção de parcelas de mercado limitadas.

4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, de cunho qualitativo, como técnica de coleta de dados utilizou-se a entrevista semi-estruturada que segundo Yin (2001) trata-se de uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso.

A abordagem contemplada neste trabalho possui um enfoque qualitativo por ter um significado econômico social e principalmente tem como objeto empresas no segmento de micro e pequeno porte e os resultados em função do desenvolvimento de processos, produtos e estratégias voltadas à inovação tecnológica. Sempre o enfoque qualitativo busca explicar o porquê dos acontecimentos vinculados a modelos que geram determinado resultado.

Utilizou-se a técnica de análise do discurso para a interpretação dos dados coletados, sendo a entrevista semi-estruturada, com questões abertas e fechadas. O roteiro de entrevista foi realizado com base na fundamentação teórica.

O objetivo desta pesquisa é analisar os processos e macro processos estratégicos de uma empresa voltada à produtos e serviços de inovação tecnológica. A entrevista deu-se em uma empresa (distribuidora e loja de rua) de micro, pequeno e médio porte da cidade de Florianópolis.

Segundo Neves (1996), a falta ou pouca explicação de certo tema de literatura disponível e a intenção de compreender um fenômeno complexo em sua totalidade são elementos que

tornam propícios o emprego de métodos qualitativos. E segundo Patrício (1999), o estudo qualitativo tem destaque quando o fenômeno estudado tem envolvimento com seres humanos e suas relações com a sociedade, seja em micro ou macro contexto.

As afirmativas anteriores atestam à assertividade na escolha do método qualitativo para este estudo, confirmando uma análise complexa dos resultados estratégicos em relação da aplicabilidade de processos voltados a inovação tecnológica. Este estudo também tem características descritivas por apresentar a realidade das empresas de micro, pequeno e médio porte no cenário nacional e sua evolução dentro do mercado competitivo.

Neste estudo foram analisados artigos nacionais e internacionais em periódicos da CAPES sobre inovação tecnológica aplicados a empresas de micro, pequeno e médio porte, com ênfase naqueles que indicam os resultados de empresas desse perfil que já aplicaram a ferramenta em suas operações. Por isso optou-se em analisar os resultados das empresas de uma forma objetiva e que fosse possível avaliar os resultados claramente.

5 ANÁLISE DOS DADOS

A implantação de uma cultura voltada à tecnologia de inovação, apresenta-se como um processo demorado e sacrificante, principalmente no contexto da pequena e média empresa, e após a análise de todos os pontos críticos e baseado nas duas etapas (Etapa 1 análise dos processos, produtos e estratégia de tecnologias inovadoras e Etapa 2 análise da empresa em relação a perspectiva futura sobre inovação tecnológica) chega-se aos resultados necessários para um modelo ideal.

EMPRESA	PRIMEIRA ETAPA: ANÁLISE DOS PROCESSOS INTERNOS E ESTRATÉGIAS	SEGUNTA ETAPA: ANÁLISE DA EMPRESA EM RELAÇÃO A PERSPECTIVA FUTURA SOBRE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA
EMPRESA	<ul style="list-style-type: none">• Inicialmente os processos organizacionais e a departamentalização não	<ul style="list-style-type: none">• Os projetos existentes na empresa atualmente (plano de

	<p>estão preparados para assumir um posicionamento em relação ao mercado de tecnologia inovadora, os processos e departamentos são totalmente isolados, não há relação sistêmica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O processo de treinamento e aperfeiçoamento dos colaboradores é extremamente precário e quando há, existe uma desorganização em virtude da falta de um modelo organizacional. • O desencadeamento de modelos que contemplem uma visão gerencial e objetivando a melhoria contínua dos processos e dos produtos com características inovadoras • O aculturação da empresa e foco principal do processo de transformação. • O aculturação dos proprietários da empresa em relação a produtos e processos inovadores. • A visão em longo prazo de um novo posicionamento da empresa em relação ao mercado. • A necessidade de treinamento e qualificação dos colaboradores de todos os níveis (estratégico, tático e operacional) da organização. • A necessidade de infra-estrutura adequada à pesquisa e desenvolvimento de novos processos e produtos com características inovadoras. • A manualização dos processos organizacionais com base para desenvolvimento tecnológico • A criação de uma área de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos com foco em inovação tecnológica • A formação de uma área com profissionais técnicos voltada especificamente a criação e manutenção de processos. • A permanente e periódica manutenção da nova cultura voltada para a inovação. 	<p>negócios, plano de marketing, plano de vendas, indicadores de desempenho e posicionamento estratégico apontam para o desenvolvimento de novos produtos e processos envolvendo a permanência no mercado de produtos inovadores, entretanto a empresa parece não estar preparada internamente para essa realidade, uma dissonância muito grande entre estratégia de produto, posicionamento estratégico voltado para produtos inovadores e processos internos incrustado em uma cultura de gestão centralizadora e totalmente voltada a processos e não pessoas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outra situação e a visão do empreendedor que e totalmente passiva a modificação da cultura interna, não consegue perceber que o sucesso do empreendimento voltado para tecnologias e produtos inovadores precisa estar totalmente sistematizado e com os processos internos definidos e organizados pelo contrário sua visão e totalmente comercial e pouco organizacional prejudicando o bom andamento da organização.
--	---	---

	<ul style="list-style-type: none">• O incentivo ao relacionamento interdisciplinar buscando a visão sistêmica da instituição.• O incentivo ao desenvolvimento de habilidades de aprimoramento de conhecimento voltado a tecnologia inovadoras.	
--	---	--

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da busca incessante das empresas em se adaptar as condições do mercado principalmente os que se referem a produtos e serviços inovadores percebem-se cada vez mais dificuldade das pequenas e médias empresas se adaptarem a essa nova cultura principalmente no que se trata aos processos organizacionais mais sistêmicos e voltados a evolução constante, percebe-se também que a visão estratégica dos empreendedores é distorcida quanto a forma de atingir esse segmento, formando ações convencionais e históricas de foco nas vendas e simplesmente isso, contudo apesar das dificuldades correntes e como o mercado é amplo e oferecendo várias oportunidades muitos desses empreendedores alcançam o sucesso e que é o exemplo da empresa analisada neste artigo, apesar de todas as dificuldades e erros cometidos através de uma gestão centralizadora e voltado somente para o lado comercial o empreendimento é saudável economicamente e esta totalmente inserido no mercado de tecnologias inovadoras, onde o principal produto (automação residencial) esta sendo totalmente comercializado em sua capacidade máxima de mercado, entretanto sem sustentabilidade organizacional comprometendo muitas vezes as credibilidade do negócios que o sustentáculo de qualquer empreendimento, esse resultado em muitos casos e desastrosos o ciclo de vida da empresa é curto e o declínio é rápido e constante. A análise do empreendimento mostra que a busca incessante por melhoria técnica já existe e muitas em andamento, portanto no que se refere as soluções externas e com conhecimento para a formatação do negócio já um realidade e certamente é o fato chave de sucesso do negócio.

REFERÊNCIAS

FUENTEFRIA, Artur Henrique; NICHELLATTI, Tiago P. Análise dos processos internos relacionados ao mercado de tecnologia e inovação de uma empresa de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.01-20, Sem I 2010. Temática TCC. ISSN 1980-7031

BASTOS, R. C. **Uso de redes neurais artificiais para estudo dos fatores de êxito em empreendedores de Santa Catarina**. Departamento de Informática e Estatística, Concurso Público para Professor Titular, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, fev.,1998.

BATALHA, Mário Otávio; DEMORI, Flávio. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1990.

Burgelman, R. A. & Sayles, L. (1987). *Les intrapreneurs: stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise*. Paris: McGraw-Hill.

CALLON, Michel, **Recherche et Innovation en France: Définition d'un Cadre Analytique**, Centre de Sociologie de l' Innovation de l' Ecole des Mines de Paris, França, 1993.

CASSARRO, Antônio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisão**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DAFT, Richard L.. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEAKINS, David. **Entrepreneurship and small firms**. Berkshire: Mc Graw-Hill, 1996.

Druker, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

DRUCKER, P.F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FUENTEFRIA, Artur Henrique; NICHELLATTI, Tiago P. Análise dos processos internos relacionados ao mercado de tecnologia e inovação de uma empresa de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.01-20, Sem I 2010. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

Gasse, Y. & Carrier, C. (1992). *Gérer la croissance de sa PME*. Montreal: Les éditions de l'entrepreneur.

GIMENEZ, Fernando. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.7, jan/fev, 1998.

GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. **Pequena empresa no Brasil**. São Paulo: EDUSP, 1995.

HITT, Michael A; HOSKISSON, Robert E; IRELAND, R. Duane. **Administração estratégica**. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2002. xxvii, 549p, il.

Longenecker, J. G. & Moore, C. W. & Petty, J. W. (1997). *Administração de Pequenas Empresas*. São Paulo: Makron Books.

MILES, Raymond; SNOW, Charles C.. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MORELLI, Gustavo Henrique de Faria. Micro e empresa de pequeno porte: a necessidade de prioridade na política econômica. **Série estudos e Pesquisas**. São Luís: SEBRAE, 1994.

MOURA, A.H. Algumas referências básicas para a gestão do conhecimento. [sl], 2001. Disponível na internet: [<http://www.ddic.com.br/apresents/km>]. Acesso em 28/06/2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FUENTEFRIA, Artur Henrique; NICHELLATTI, Tiago P. Análise dos processos internos relacionados ao mercado de tecnologia e inovação de uma empresa de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.01-20, Sem I 2010. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

OLIVEIRA,Edmundo. A virada dos pequenos. **Pequenas empresas grandes negócios**, São Paulo, ano IX, n.100, maio, 1997.

PASSOS, Carlos de Faro. Desafios para as pequenas e médias empresas. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 17 julho, 1996.

Peters, Tom. Reinventar-se eternamente. **In: Inovação e Mudança** : autores e conceitos imprescindíveis. Coletânea HSM Management. Organizado por Carlos Alberto Júlio e José Salibi Neto. São Paulo: Publifolha, 2001. 171 p.

Porter, Michael E. **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

_____. **Estratégia Competitiva**, capítulo 2, Campus, RJ, 1ª edição, p. 49-60, 2001.

_____. **Estrategia competitiva: tecnicas para analise de industrias e da concorrencia**. 16. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1999. 362p, il. Traducao de: Competitive strategy.

QUINN, J.B. Empresas muito mais inteligentes: como integrar recursos intelectuais, produtos e services de formas úteis e dinâmicas, adicionando valores a seus clientes. São Paulo: Makron Books, 1996.

Robbins, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEBRAE-SP inaugura a Casa do Empreendedor. **Jornal de Negócios**. São Paulo: SEBRAE, ano VII, n.70, dez, 1998.

VIEIRA, Cândida. A vez das pequenas e médias. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 15 dez, 1999.

FUENTEFRIA, Artur Henrique; NICHELLATTI, Tiago P. Análise dos processos internos relacionados ao mercado de tecnologia e inovação de uma empresa de pequeno porte. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.01-20, Sem I 2010. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

VON KROGH, George; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação**. Rio de Janeiro : Campus, 2001. 350p, il. Tradução de: Enabling knowledge creation.

TERRA, J.C.C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio, 20

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.