

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Alexsandro Ferreira Ribeiro

**ESTILO DE GESTÃO E AS ESTRATÉGIAS PARA INOVAÇÃO: UM
ESTUDO DE CASO DE MICROEMPRESA DE EMBALAGENS DO
VALE DO ARAGUAIA - MATO GROSSO**

GOIÂNIA
2021

Alexsandro Ferreira Ribeiro

**ESTILO DE GESTÃO E AS ESTRATÉGIAS PARA INOVAÇÃO: UM
ESTUDO DE CASO DE MICROEMPRESA DE EMBALAGENS DO
VALE DO ARAGUAIA - MATO GROSSO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. PhD. Luiz Roberto Calado

**GOIÂNIA
2021**

FICHA CATALOGRÁFICA

Ribeiro, Alexsandro Ferreira

ESTILO DE GESTÃO E AS ESTRATÉGIAS PARA INOVAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO DE MICROEMPRESA DO VALE DO
ARAGUAIA - MATO GROSSO/Alexsandro Ferreira Ribeiro. –
Goiânia, 2021.

70f. Il.

Orientador: Prof. PhD. Luiz Roberto Calado

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Alves Faria.
Mestrado em Administração. Goiânia BR – GO 2021.

1. Microempresa 2. Gestão 3. Inovação 4. Competitividade 5.
Mortalidade. I Ribeiro, Alexsandro Ferreira. II. UNIALFA –
CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA. III. Título.

Alexsandro Ferreira Ribeiro

**ESTILO DE GESTÃO E AS ESTRATÉGIAS PARA INOVAÇÃO: UM
ESTUDO DE CASO DE MICROEMPRESA DE EMBALAGENS DO VALE
DO ARAGUAIA - MATO GROSSO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria, como requisito final para obtenção do título de Mestre em Administração

Aprovado pela Banca Examinadora em: ____/____/____

Banca examinadora

Prof. PhD. Luiz Roberto Calado – Orientador - UNIALFA

Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo - UNIALFA

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho - Membro Externo

*Ao meu tesouro, razão do meu viver;
O Criador, que dá capacidade ao homem;
À minha mãe, meu eterno pai e meus irmãos, família;
À minha esposa, companheira de todos os dias, meu Amor;
Às minhas filhas, meus diamantes, a quem deixo o meu exemplo.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar ao meu Deus maior, que me deu força para lutar até o fim.

A minha mãe Edivirgens, pelo exemplo de força que tem dado. Ao meu falecido pai, Joaquim Pedro, pelo equilíbrio que demonstrou durante sua vida.

A minha meiga esposa, Laura Vicuna, a maior torcedora e companheira que um homem pode ter.

Agradeço minhas filhas, Alessandra Ribeiro e Emilly Ribeiro pela compreensão das dificuldades decorrentes desse processo.

Aos familiares que foram minha base nessa caminhada e tiveram papel importante durante toda jornada.

Ao meu Orientador PhD. Luiz Calado, pessoa experiente e de expertise na arte do ensinar e contribuiu para conclusão deste trabalho com êxito.

Enfim, a todos os meus colegas de curso pelos conhecimentos compartilhados, em especial a turma 2020/1, poucos, mas guerreiros que assumiram um compromisso com os estudos em um momento de elevada crise mundial.

.

*Deus não dá a prova que tu não suporta
Pois, toda vitória tem que ter um preço
Deus agita o mar, remove montanhas
Deus faz mais que isso para te ajudar
Às vezes o barro é muito amassado
Pra fazer um vaso como Ele quer
Passa tudo isso, chega às boas novas
Quem te viu no vale vai se admirar.
(Elielton Jhonson)*

RESUMO

O presente trabalho buscou compreender o estilo de gestão e as estratégias para inovação: Um estudo de caso de microempresa de embalagens do Vale do Araguaia – Mato Grosso. Partindo de uma revisão bibliográfica sobre microempresa, estilos de gestão e inovação em produtos e processos, realizou-se uma verificação empírica de como a microempresa considera suas vantagens competitivas no momento de definir suas estratégias de inovação, fez uma análise do estilo de gestão da microempresa com suas práticas inovadoras identificando as dificuldades e possibilidades de sua disseminação. Esta é uma pesquisa exploratória e descritiva, quanto aos seus fins; de campo, como seus meios de investigação; e qualitativa, quanto ao tratamento de dados. Foi possível evidenciar que a microempresa obteve lucros significativos advindos de inovação incremental implantada por funcionário. Apresentaram-se importantes pontos para uma gestão eficiente e novos caminhos para continuação do estudo. Entretanto, o estudo de caso único possui limitações da própria metodologia que impossibilita generalizações. Além disso, a presente pesquisa não teve objetivo de relacionar causa efeito do estilo de gestão com as estratégias de inovação. Mas, o trabalho atende uma demanda social, em especial, o segmento de embalagens pelo elevado consumo em razão da pandemia que tem potencializado a mortalidade dos pequenos negócios que representam fundamental importância no cenário econômico do Brasil. O trabalho busca causar uma reflexão e entendimento para estimular a competitividade em empresas e, por consequência, melhorar a sua condição de sobrevivência e alcance do sucesso, além de alavancar a economia nacional e melhorar, a cada dia, a vida das pessoas, seja a nível local, estadual ou nacional.

Palavras-chave: Microempresa, Estilo de Gestão, Inovação, Competitividade, Mortalidade.

ABSTRACT

This paper sought to understand management style and strategies for innovation: A case study of a packaging microenterprise in Vale do Araguaia – Mato Grosso. Based on a literature review on microenterprise, management styles and innovation in products and processes, an empirical verification was carried out of how microenterprises consider their competitive advantages when defining their innovation strategies, analyzing the microenterprise management style with its innovative practices identifying the difficulties and possibilities of its dissemination. This is an exploratory and descriptive research, regarding its purposes; field, as its means of investigation; and qualitative, regarding data processing. It was possible to show that the microenterprise obtained significant profits from incremental innovation implemented by employee. Important points for an efficient management and new paths for the continuation of the study were presented. However, the single case study has limitations of the methodology itself that make generalizations impossible. Furthermore, this research did not aim to relate the cause-effect of management style to innovation strategies. But the work meets a social demand, in particular, the packaging segment due to the high consumption due to the pandemic that has increased the mortality of small businesses that represent fundamental importance in the economic scenario in Brazil. The work seeks to cause reflection and understanding to stimulate competitiveness in companies and, consequently, improve their condition of survival and reach success, in addition to leveraging the national economy and improving, every day, people's lives, whether the local, state or national level.

Keywords: Microenterprise, Management Style, Innovation, Competitiveness, Mortality.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Forma de Funcionamento na Pandemia COVID-19.....	18
Gráfico 2 - Escolaridade de Empreendedores.....	22
Gráfico 3 - Faixa Etária de Empreendedores	23
Gráfico 4 - Sexo de Empreendedores	23
Gráfico 5 - Setor de Atividade da Empresa	24
Gráfico 6 - Tempo em Atividade no Empreendimento.....	24
Gráfico 7 - Empresas Costumam com Frequência... ..	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz de amarração - I.....	15
Quadro 2 – Tempo que as Micro e Pequenas Empresas Conseguem Manter a Folha de Pagamento.....	16
Quadro 3 - As 15 Atividades Econômicas que mais Concentram Micro e Pequenos Negócios.....	17
Quadro 4 – Diferenças Entre Líderes e Gestores.....	27
Quadro 5 – Matriz de amarração - II.....	40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema de um Processo Decisório	32
Figura 2 - Etapas do Processo de Inovação.....	36

SUMÁRIO

1	Introdução.....	Erro! Indicador não definido.
1.1	Contextualização e problema de pesquisa.....	13
1.2	Objetivos	14
1.3	Justificativa	15
1.4	Estrutura do trabalho.....	19
1.5	Aderência ao Programa de Pós-Graduação <i>Strictu Sensu</i> em Administração ..	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	GESTÃO DA MICROEMPRESA	20
2.1.1	Definição de Microempresa.....	21
2.1.2	Aspectos da Gestão da microempresa.....	21
2.1.3	Dificuldades da pequena empresa no Brasil.....	25
2.1.4	Estilos de gestão	27
2.1.5	Organização do trabalho.....	30
2.1.6	Coordenação do trabalho	30
2.1.7	Descentralização das decisões.....	31
2.1.8	As cinco partes da organização segundo Mintzberg	32
2.2	GESTÃO PARA INOVAÇÃO	33
2.2.1	A novidade e a inovação	33
2.2.2	A dinâmica da inovação.....	34
2.2.3	Gestão da inovação em produtos e processos	35
2.2.4	A estrutura de desenvolvimento de produtos e processos	35
2.2.5	Aprendizagem organizacional e criação de conhecimento.....	37
3	METODOLOGIA	39
3.1	Apresentação do setor de pesquisa.....	41
3.2	Caracterização da pesquisa	41
3.3	Variáveis da pesquisa.....	42
3.4	Técnica de coleta de dados.....	42
3.5	Forma de análise de dados.....	43
3.6	Estrutura da empresa	43
3.7	O mercado de atuação	43

4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	44
4.1	Organização da microempresa.....	44
4.2	Estilo de gestão da microempresa	45
4.3	Inovação	46
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
5.1	Contribuições da pesquisa, suas limitações e sugestão para trabalhos futuros .	48
	REFERÊNCIAS.....	48
	APÊNDICE – A.....	53

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo traz aspectos introdutórios desta dissertação, a contextualização e o problema de pesquisa, objetivo geral e específico, justificativa, estrutura do trabalho e demonstra sua aderência ao Programa de Mestrado em Administração.

1.1 Contextualização e problema de pesquisa

O presente trabalho tem como foco uma análise do estilo de gestão da microempresa de embalagens com suas práticas inovadoras. A motivação para realização desse trabalho teve sua origem em dois pontos.

Primeiro, o cenário econômico que se encontra a microempresa de embalagens na pandemia.

No que se refere a esse cenário de pandemia, Souza et al. (2021) afirmam que no fim do ano de 2019 o mundo já enfrentava a crise após a descoberta de um novo vírus denominado SARS-CoV-2. Notadamente, a pandemia de COVID-19 trouxe ao contexto mundial uma necessidade de um “novo normal” em contexto geral, entre tantas, as atividades econômicas dos países sofrem e demorarão um bom tempo para atingir patamares eficientes.

Os autores, Gonçalves, Batista e Sousa Gonçalves (2021) afirmam que muitas pessoas de um mesmo núcleo familiar ficaram sem emprego, e conseqüentemente, sem retorno monetário, o que gerou uma crise financeira mundial, afetando até importantes empresários, que foram obrigados a recorrer à demissão em massa. Em decorrência disso, diversos indivíduos se depararam com o desemprego sem a perspectiva de obter um novo, pois não podem sair à procura, devido ao comércio encontrar-se de portas fechadas, refletindo até na saúde mental dos mesmos.

Pode-se verificar que “O cenário pandêmico proporcionado pelo novo coronavírus já alcançou a marca de 63.409.415 de pessoas infectadas e 1.471.553 de mortes. Desses números, 6.336.278 de infecções e 173.165 mortes ocorreram apenas no Brasil.” (VITÓRIA, MEIRELES, 2021, p. 313).

Até novembro de 2021, o Brasil chegou à marca de 21.886.077 casos e 609.573 óbitos, atualização em 08/11/2021, informações do portal (BRASIL, 2021).

As microempresas que possuem um grande histórico de mortalidade devido a diversos fatores, com esta crise de proporção global, as ameaças à sua sobrevivência tornaram-se maiores, dessa forma, forçando-as a buscarem inovação.

Segundo Dos Santos Albuquerque e Silva (2021), é bem comum e constante o processo de inovação nos diversos empreendimentos. É necessária pela dinâmica acelerada que eles vivem, tanto no processo produtivo quanto no processo de comercialização. Com a COVID-19, a inovação ganhou força para atender o chamado “novo normal”, pois o distanciamento social tem sido o pivô dos problemas de diversos negócios.

O segundo ponto motivador é fazer uma análise da relação do estilo de gestão e suas práticas de inovação na microempresa de embalagens a procura de pontos que favoreçam a sua sobrevivência.

As microempresas contam, por muitas vezes, com o proprietário como o único tomador de decisões, que com pontos de vistas pessoais, podem ser determinantes para sucesso ou insucesso do negócio. O empreendedor do pequeno negócio, ávido por inovação, desafios, pioneirismo, pode, em certos momentos, deixar de utilizar o conhecimento científico necessário para embasar suas tomadas de decisão, levando para um caminho de muitas incertezas a respeito da sobrevivência do negócio (DA SILVA CARDOSO, 2018).

A liderança organizacional, conhecida também como o processo de administrar, é importante e fundamental nos processos produtivos da microempresa e seus líderes precisam utilizar suas habilidades e competências para lidar com diversas situações e pessoas (MUNIZ; ROCHA, 2019)

O presente trabalho insere-se no contexto de crise econômica mundial, aumento do desemprego; conseqüente aumento dos pequenos negócios e a mortalidade crescente de microempresas, mantendo a necessidade de pesquisas direcionadas ao público das microempresas, onde gestores precisam de maior capacidade e competitividade para lidar nesse cenário. Diante desse contexto, a pesquisa será norteadas pela seguinte problemática: Qual a influência do estilo de gestão na estratégia de inovação de produtos e processos em uma microempresa de embalagens do Vale do Araguaia – Mato Grosso.

1.2 Objetivos

Com base no problema de pesquisa, o objetivo geral do presente trabalho é avaliar o estilo de gestão, identificando quais de seus componentes possuem efeito na postura de inovação de produtos e processos da microempresa de embalagens, conforme o Quadro 1.

Como objetivos específicos, têm-se:

- ✓ Verificar, de forma empírica como a microempresa considera suas vantagens competitivas no momento de definir suas estratégias de inovação em produtos e processos;
- ✓ Analisar o estilo de gestão da microempresa com suas práticas inovadoras em produtos e processos identificando as dificuldades e possibilidades de sua disseminação.

Quadro 1 – Matriz de amarração - I

Pergunta problema	Objetivos da Pesquisa	
	Objetivo geral	Objetivos específicos
Qual a influência do estilo de gestão na estratégia de inovação de produtos e processos em uma microempresa de embalagens do Vale do Araguaia – Mato Grosso?	Avaliar o estilo de gestão identificando quais de seus componentes possuem efeito na postura de inovação da microempresa.	1. Verificar, de forma empírica como a microempresa considera suas vantagens competitivas no momento de definir suas estratégias de inovação em produtos e processos; 2. Analisar o estilo de gestão da microempresa com suas práticas inovadoras em produtos e processos identificando as dificuldades e possibilidades de sua disseminação.

Fonte: Da pesquisa (2020).

1.3 Justificativa

Mesmo que o protagonismo econômico seja das grandes empresas, não é possível menosprezar o papel das pequenas, estas contribuem com grandes parcelas do Produto Interno Bruto - PIB, emprego, renda e gera externalidades positivas ao país, entretanto é elevada a mortalidade (SERENO; SAIANI; DA SILVA, 2021).

De acordo com as ideias de Dieese e Sebrae (2018; 2020) apud Sereno, Saiani e Da Silva (2021), no Brasil as Microempresas junto com as Pequenas Empresas (MPEs) são de suma importância ao relevo econômico, sendo que entre 2008 e 2016 geraram mais de cinco milhões de empregos. Em 2016, 99% dos estabelecimentos eram MPEs que respondiam por 54,4% dos empregos formais, 44% da massa salarial e mais de 25% do Produto Interno Bruto – PIB.

No mesmo sentido, Vitória e Meireles (2021), afirma que a participação da microempresa no contexto da economia brasileira tem grande importância, pois além de gerar empregos e renda para a sociedade como um todo, também é uma alternativa para quem encontra dificuldades de ser estabilizar-se em um emprego.

Banterli e Manolescu (2017), fazem a seguinte conclusão em sua pesquisa, considerando as microempresas somadas às pequenas empresas

Elas são 99,2% das empresas brasileiras. Empregam cerca de 60% das pessoas economicamente ativas do País, respondem por 30% do Produto Interno Bruto brasileiro, geram empregos e rendas para população. Essenciais para a economia brasileira, as micro e pequenas empresas (MPEs) têm sido cada vez mais alvo de políticas específicas para facilitar sua sobrevivência, que prevê a criação de facilidades tributárias para saírem da informalidade.

Para Najberg et al. e IBGE (2017; 2000) apud Sereno, Saiani e Da Silva (2021) embora a microempresa participe de todo esse peso econômico às elas apresentam elevado índice de mortalidade, superior às observadas em empresas de maiores portes o que não é restrito só ao Brasil.

As microempresas têm papel de destaque nas economias locais e regionais, mas a maioria desses negócios não prospera e nem se mantém no mercado por mais de meia década, apresentando uma mortalidade alta e precoce (SANTINI, et al. 2015).

Com o cenário de crise a mortalidade das microempresas, que já era alta, tornou-se devastadora, o Quadro 2, mostra uma pesquisa com trinta micro e pequena empresa e sua situação com relação ao cumprimento de sua folha de pagamento. As empresas não conseguem manter a folha de pagamento em um prazo superior a trinta dias, o que representam 66,7% do total delas. Verifica-se também que 26,7% não conseguem nem mesmo pagar a folha do mês.

Quadro 2 – Tempo que as Micro e Pequenas Empresas Conseguem Manter a Folha de Pagamento

Tempo de Manutenção	Total	%
Não consegue	8	26,7
Até 15 dias	2	6,7
Até 30 dias	10	33,3
Até 60 dias	4	13,3
Até 90 dias	3	10
Mais de 90 dias	3	10
	30 Empresas pesquisadas	100%

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de (JUNIOR, Picchai, 2020).

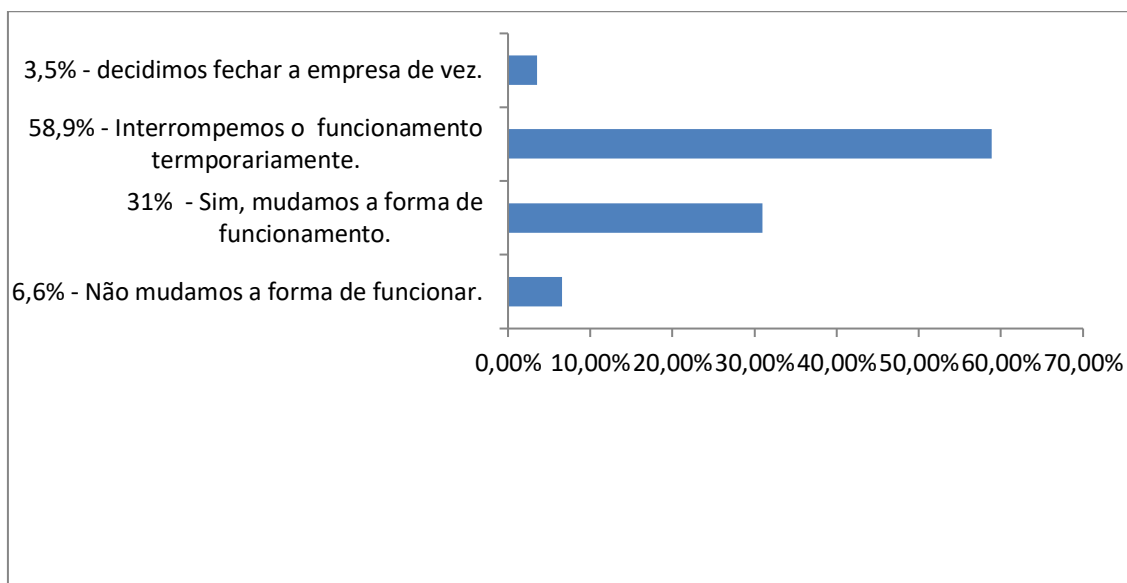
Conforme ilustra o Quadro 3, existem muitas atividades econômicas afetadas e que fazem parte do dia a dia de qualquer município, a falta delas prejudicam a vida local e a economia. O Quadro 3 mostra a distribuição desses pequenos negócios com as atividades mais vulneráveis à crise do COVID – 19.

Quadro 3 - As 15 Atividades Econômicas que mais Concentram Micro e Pequenos Negócios

As 15 Atividades Econômicas que mais Concentram Micro e Pequenos Negócios		Número de Concentração
1	Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios	1.103.611
2	Cabeleireiros, manicure e pedicure	808.602
3	Comércio varejista de mercadorias em geral	507.695
4	Obras de alvenaria	469.432
5	Lanchonetes, casas de chá, suco e similares	462.254
6	Promoção de Vendas	352.595
7	Restaurantes e similares	342.438
8	Fornecimento de alimentos preparados para domicílio	259.051
9	Transporte rodoviário de carga (intermunicipal)	243.305
10	Comércio varejista de bebidas	239.279
11	Atividades de estética e outros serviços de cuidado com a beleza	232.531
12	Instalação e manutenção elétrica	230.981
13	Comércio varejista de perfumaria e higiene	211.132
14	Transporte rodoviário de carga municipal	203.151
15	Comércio e varejo de peças e acessórios para veículos automotores	194.239

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Vitória e Meireles (2021).

Em razão da crise, como mostra o Gráfico 1, 58,9% das empresas tiveram que interromper o funcionamento temporariamente devido aos impactos da pandemia da COVID-19, e 31% sofreram alterações na forma de funcionar e apenas 6,6% não sofreram alteração em seu funcionamento, mas 3,5% fecharam as portas.

Gráfico 1 - Forma de Funcionamento na Pandemia COVID-19

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados Sebrae (2020).

Com o atual mercado dinâmico e turbulento, a inovação tem sido ponto central das empresas na manutenção da competitividade. A inovação pode ser considerada a fonte da juventude das empresas, pois possibilita a manutenção e renovação do público consumidor, ganho de espaço no mercado que a organização atua, gera conhecimento, ocorre o reconhecimento como referência advinda de seus clientes, fornecedores e concorrentes e a maximização do poder competitivo com um todo (ARAÚJO, DA SILVA, RADOS, 2017).

As microempresas podem usar uma gestão inovadora para estimular a sua competitividade. A inovação é definida como resultado dos processos de pesquisas, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas formas de organizações e de vital importância para a sociedade contemporânea (ANPROTEC).

Além de ser uma microempresa, a empresa estudada pertence ao segmento de embalagens, que têm papel importantíssimo na vida das pessoas, e muitas vezes passa despercebido, pela sua aparência secundária, já que temos a ideia que compramos o conteúdo e não o envoltório, mas é através do uso de embalagens, entretanto, que podemos ter acesso aos alimentos que ingerimos, de forma segura, com a preservação do seu valor nutritivo, do seu sabor, do seu aroma, mesmo após vários dias, meses e até anos de sua fabricação (MOURAD, TAVARES, 2020).

Por fim, estudos desenvolvidos em diversos países têm identificado que uma melhor eficiência da cadeia alimentícia pode dar-se com o uso de embalagens adequadas para garantir a segurança dos alimentos (MOURAD; TAVARES, 2020).

Considerando, em acordo com as citações deste capítulo, o cenário econômico atual, a importância da microempresa para a economia, a elevada taxa de mortalidade da microempresa, o aumento de novas pessoas jurídicas como microempresas e a importância social que a embalagem representa, justifica-se apresentar um estudo de caso de microempresa de embalagens que faça uma análise do estilo de gestão e as estratégias para inovação, relevantes para melhorias na gestão, ganho de competitividade e geração de inovação e, assim contribuindo para a diminuição da mortalidade precoce da microempresa, provocando um alavanque na economia e gerando renda aos trabalhadores o que os permite levar o sustento aos seus lares.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho conta com cinco capítulos, sendo a introdução o Capítulo 1.

Capítulo 2, referencial teórico;

2.1 Gestão da Microempresa;

2.2 Gestão para inovação;

Capítulo 3, consta a metodologia adotada no trabalho;

Capítulo 4, apresentação e análise dos dados;

Capítulo 5, considerações finais.

1.5 Aderência ao Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Administração

Esta dissertação está inserida no Programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário Alves Faria, uma vez que, faz uma análise do estilo de gestão e as estratégias para inovação em uma microempresa de embalagens.

Nessa linha, o presente trabalho tem como objetivo avaliar o estilo de gestão encontrado, em seu contexto, trazendo uma análise da teoria e prática que possam subsidiar uma melhor gestão, competitividade e inovação em microempresa de embalagens e, desta forma, apresentar elementos para novas discussões acerca do tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho, faz-se necessário compreender a literatura sobre a gestão da microempresa e gestão para inovação, possibilitando uma análise do estilo de gestão encontrado na microempresa e suas estratégias de inovação.

Gestão da microempresa:

- ✓ Definição;
- ✓ Aspecto da gestão;
- ✓ Dificuldades enfrentadas;
- ✓ Estilos de gestão;
- ✓ Organização do trabalho;
- ✓ Coordenação do trabalho;
- ✓ Descentralização de decisões;
- ✓ As cinco partes segundo Mintzberg.

Gestão para inovação:

- ✓ Gestão para inovação em produtos e processos;
- ✓ Aprendizagem organizacional e criação de conhecimento;
- ✓ Novidade e inovação;
- ✓ Dinâmica da inovação;
- ✓ Estrutura de desenvolvimento de produtos e processos.

2.1 GESTÃO DA MICROEMPRESA

Para uma gestão Andion e Fava (2002), diz que o monitoramento do ambiente fornece elementos que possibilitam ao gestor traçar o rumo a ser seguido pela empresa. Este rumo é

explicitado pelas diretrizes organizacionais a serem seguidas e são formadas pela missão, visão e objetivos.

- ✓ Missão: Consiste na razão de ser e determina sua identidade.

Muitas empresas que conseguem definir bem a missão saem na frente dos concorrentes conseguindo estabelecer estratégias mais coerentes para atender as necessidades dos seus clientes.

- ✓ Visão: Consiste de um macroobjetivo, não quantificável de longo prazo, expressa onde e como a organização pretende estar no futuro.

A visão atua de modo motivador, energiza a empresa e cria um ambiente propício ao surgimento de novas ideias. Para que ela funcione melhor deve ocorrer a disseminação.

- ✓ Objetivos: São os resultados que a empresa busca atingir de longo, médio ou curto prazo.

Os objetivos devem indicar claramente o que se pretende alcançar, ter limites possíveis de serem alcançados para não desanimar a equipe, flexíveis, mensuráveis e conter prazos.

2.1.1 Definição de Microempresa

De acordo com o Artigo 3, da Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, microempresa, é “aquela empresa que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) .”

No Portal de SEBRAE, a definição de microempresa é “a sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).”

2.1.2 Aspectos da Gestão da microempresa

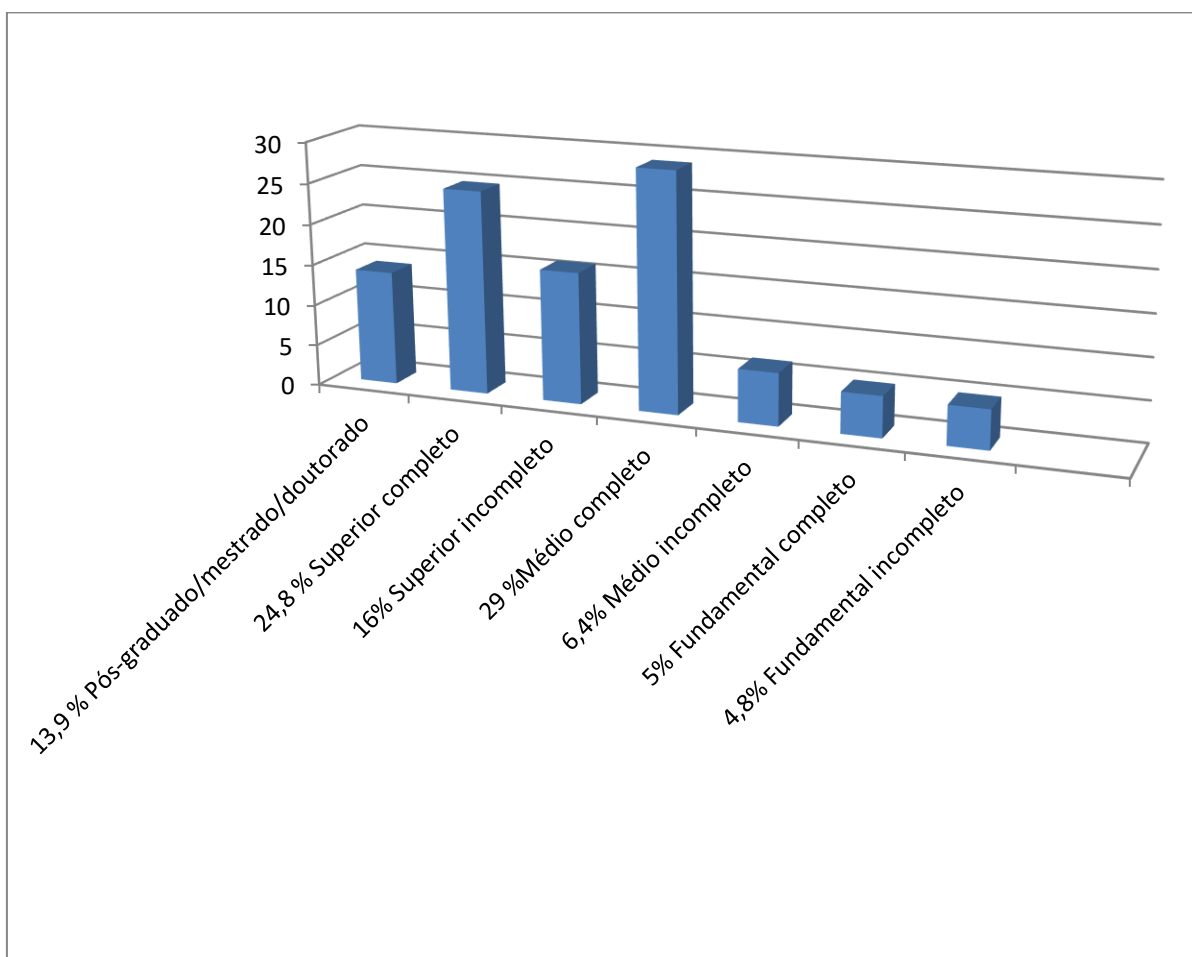
As microempresas comumente não fazem uso de ferramentas administrativas, não contam com uma gestão financeira com primor, depois, na falta de capital de giro, ocorre uma

busca para salvar-se enfrentando juros abusivos, como muitas não possuem prestígio bancário, e normalmente as decisões são tomadas por um único dono ou sócios do negócio, acaba com grandes transtornos. (DE SIQUEIRA; ESTENDER 2018).

Para Farias e Lima, (2020), os gestores de microempresas não têm feito o uso do planejamento estratégico, mas afirma que qualquer empreendimento seja qual for o seu porte deve elaborar um planejamento para guiar o rumo das ações e melhorar a tomada de decisões.

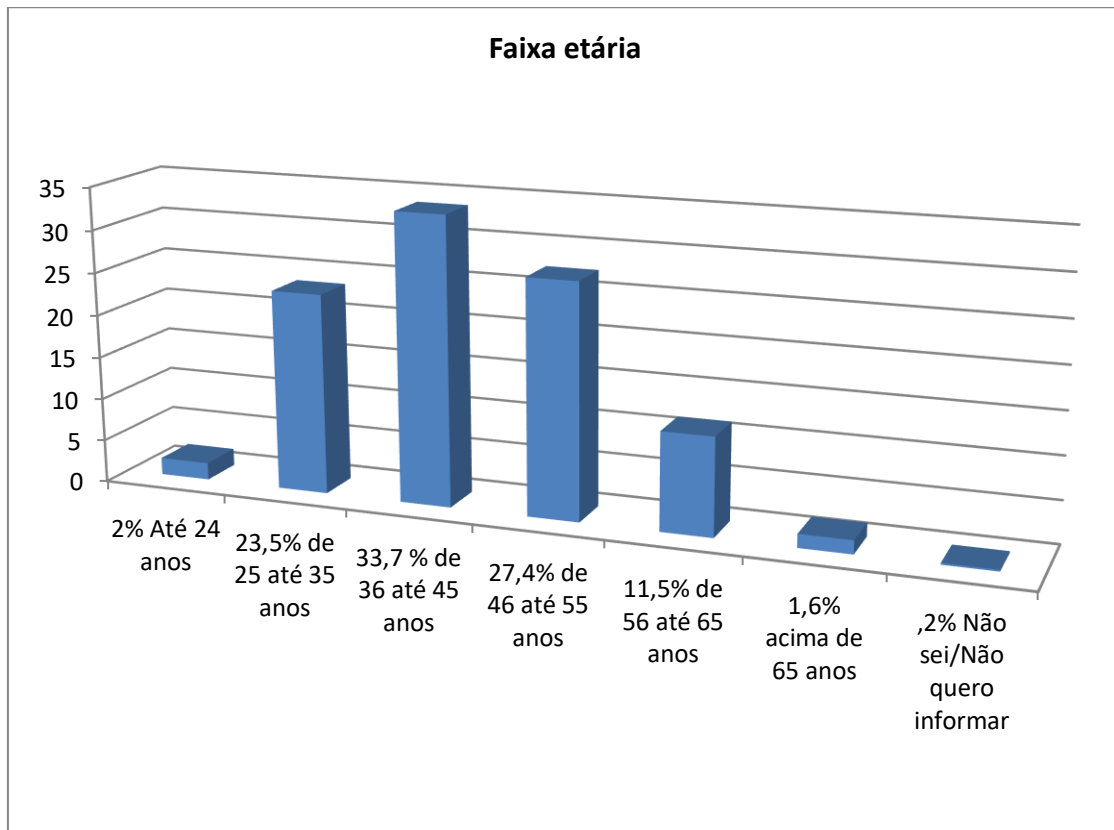
Mas não se pode relacionar isso à falta de uma escolaridade mínima, O Sebrae (2020) aponta que somente 16,2% dos gestores participantes não possuem o ensino médio completo como mostrado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Escolaridade de Empreendedores



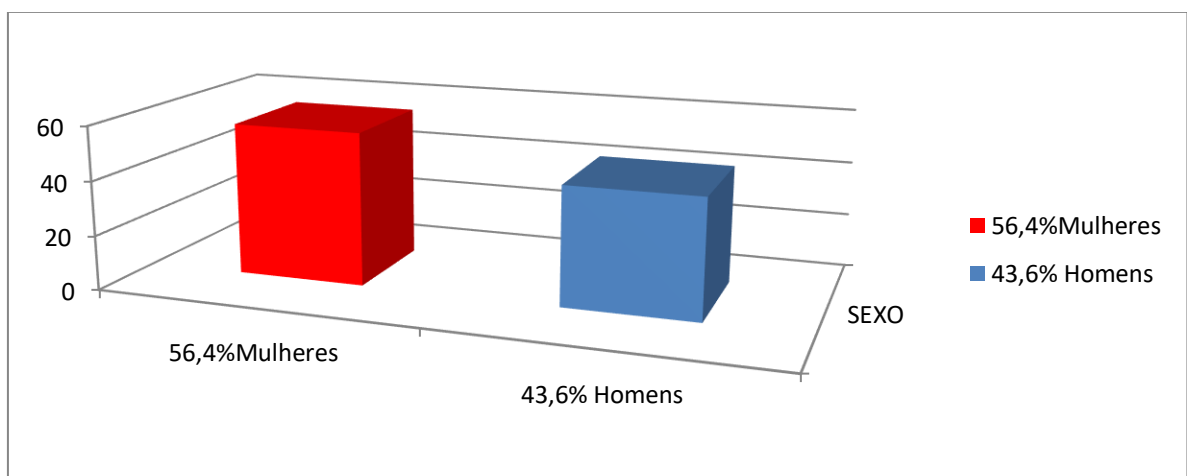
Fonte: Elaborado pelo autor. Dados Sebrae (2020).

Quanto à faixa etária, o Sebrae (2020) informa que 72,6% têm entre 36 até 65 anos idade, o que pode ser visto no Gráfico 3. A uma concentração de empreendedores dos 36 anos aos 55 anos; a partir dos 56 anos, há uma queda acentuada nos números de empreendedores.

Gráfico 3 - Faixa Etária de Empreendedores

FONTE: Elaborado pelo autor. Dados Sebrae (2020).

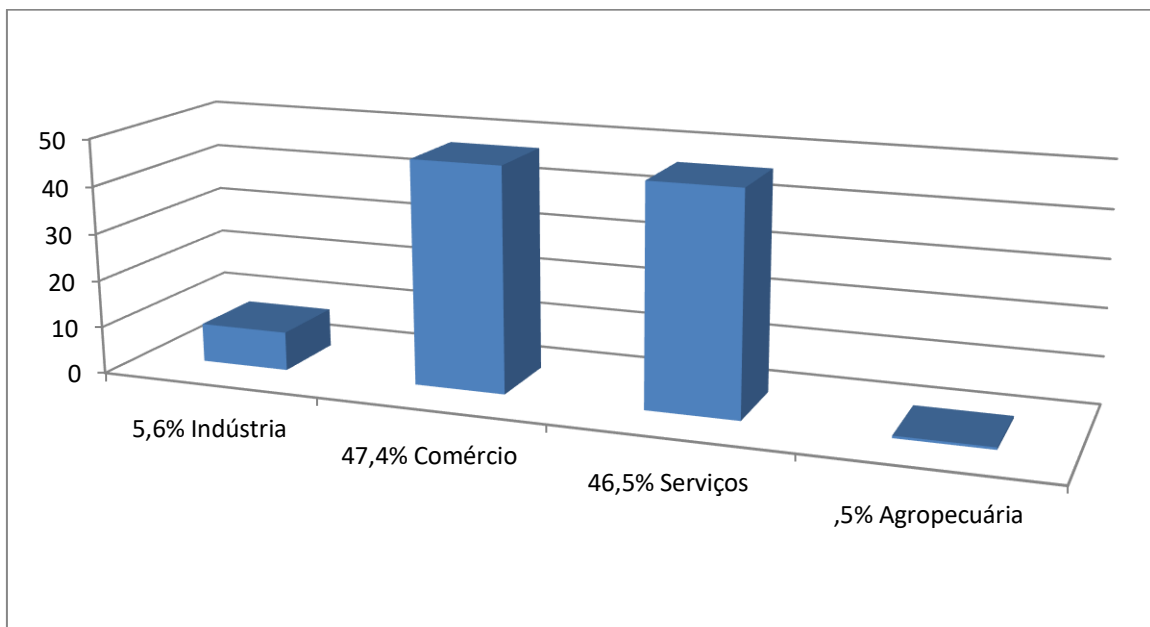
As mulheres vêm se destacando no mercado de trabalho, e não tem sido diferente quando se trata de empreender. Em relação ao sexo, o Sebrae (2020) apontou em suas pesquisas que as mulheres estão empreendendo mais relação aos homens, com 56,4%, como mostra o Gráfico 4.

Gráfico 4 - Sexo de Empreendedores

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados Sebrae (2020).

O setor de comércio e serviços mantém-se como destaque de atividade empresarial, com indústria e comércio atingindo 10,6%, de acordo com Gráfico 5.

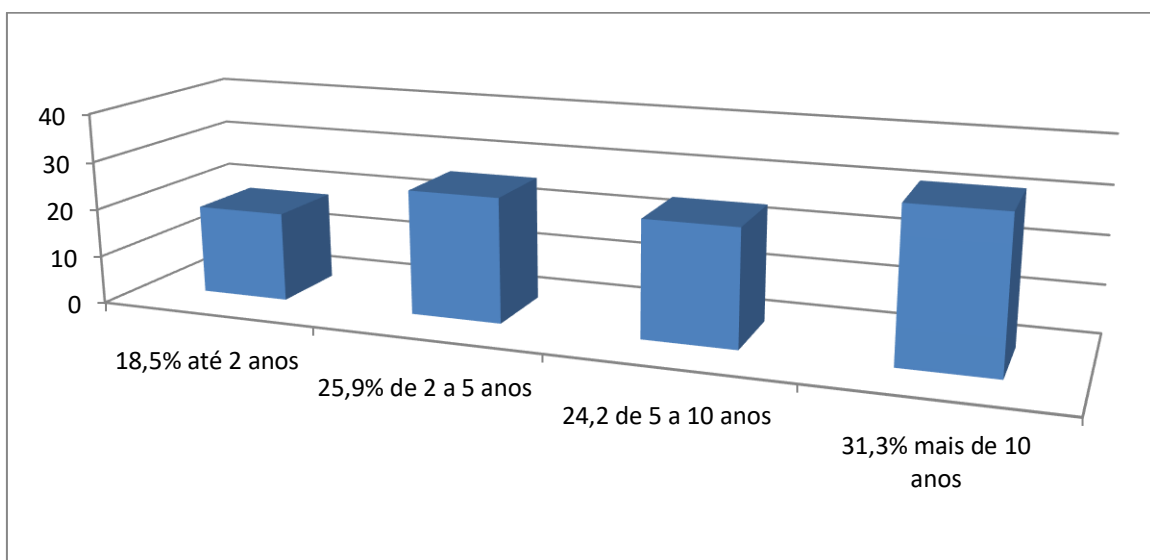
Gráfico 5 - Setor de Atividade da Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor. Dados Sebrae (2020).

Em relação à mortalidade, a percentagem continua alta. Dos empreendimentos, somente 31,3% ultrapassam dez anos. Sendo que 44,4% não ultrapassaram os cinco anos, conforme Gráfico 6.

Gráfico 6 - Tempo em Atividade no Empreendimento



Fonte: Elaborado pelo autor. Dados Sebrae (2020).

Dentre os milhões de estabelecimentos brasileiros, 99% são micro e pequenas empresa (MPE). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (SEBRAE, 2020).

2.1.3 Dificuldades da pequena empresa no Brasil

O SEBRAE apresentou um estudo intitulado *CAUSA MORTIS*, ano 2014. O estudo é resultado de um acompanhamento feito em empresas de SÃO PAULO por doze anos, baseando-se em três pilares, planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento do empreendedor.

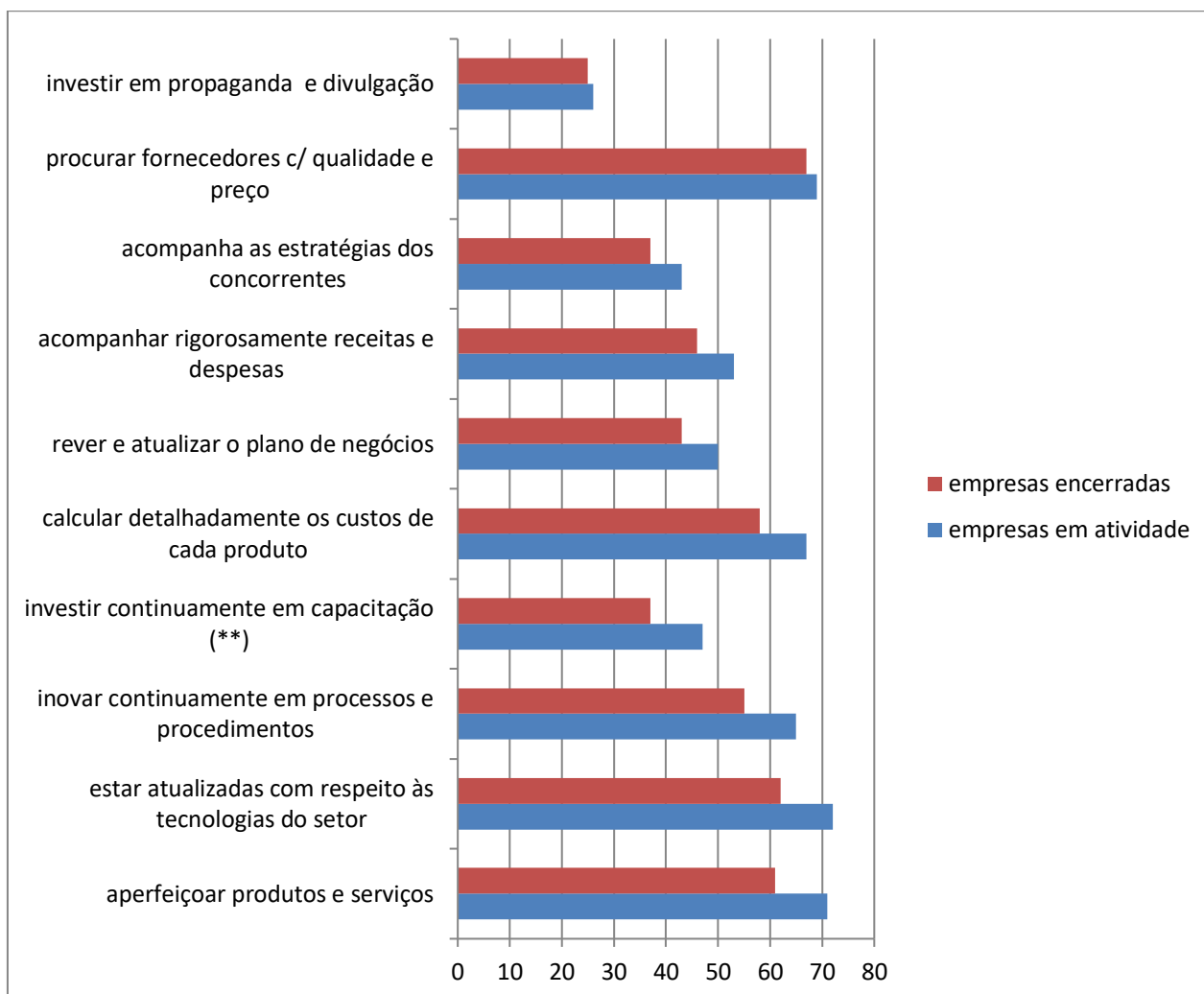
Agregado ao planejamento prévio, o estudo demonstra que um plano de negócios, e mesmo um acompanhamento especializado, agregam muito valor, visto que dados apontam desconhecimento por boa parte dos empreendedores. Assim, abrem-se os horizontes ao negócio pretendido. Já em relação à gestão empresarial, demonstra que pessoas que possuem experiência na área têm maior fator de sucesso. Com relação ao comportamento do empreendedor, a maioria dos que têm sucesso, antecipa-se ao problema buscando soluções.

Empreendedores reconhecem a necessidade de um bom planejamento, mesmo assim abrem sem estruturas técnicas, muitos empreendedores são motivados por vontade de ter o próprio negócio ou identificaram uma oportunidade (SEBRAE, 2014).

No Gráfico 7 apresenta pontos que foram indicados como fator de sucesso na gestão empresarial. Empresas encerradas tiveram menor frequência em todos os casos, o que demonstra dificuldades que elevam o nível de fracasso.

Com isso é importante observar que empresas de sucesso trilharam caminhos que levam à inovação. Seja em propaganda e divulgação, procurando fornecedores que tenham qualidade e bons preços, acompanhando as estratégias dos concorrentes, equilibrando receitas e despesas, revisando o plano de negócio, calculando detalhadamente o custo de cada produto, investindo sempre em capacitação, inovando continuamente em seus produtos e processos, estar atualizado em relação às tecnologias do setor ou incrementar produtos e serviços.

Gráfico 7 - Empresas Costumam com Frequência...



Fonte: Elaborado pelo autor. Dados Sebrae (2014).

(**) capacitação dos sócios e da mão de obra)

Portanto, os pilares já citados, planejamento prévio, gestão empresarial e comportamento do empreendedor apontam as dificuldades da microempresa, pois é evidente que as empresas encerradas não obtiveram êxito melhor que as em atividade em nem um ponto na amostra estudada.

De acordo com Fernandes et al. (2015), a empresa deve potencializar seus pontos fortes e amenizar seus pontos fracos. É necessária uma gestão desses dois pontos de maneira inteligente para não ocorrer desequilíbrio e possíveis fracassos. Identificar oportunidades e tratá-las como base para alavancagem faz a organização sair na frente e ter competitividade. As ameaças sempre rondarão o espaço empresarial, deve-se buscar soluções criativas para driblá-las e despontar no mercado.

2.1.4 Estilos de gestão

A liderança tem sido objeto de estudo por várias décadas, desenvolvendo um conceito amplo e relativo do assunto. Frente a um cenário dinâmico tanto para empresas quanto para empregados, exigem-se lideranças mais flexíveis e aptas às mudanças. A Forma como é feita essa liderança impacta na entrega dos resultados pelos funcionários. (PEREIRA; AIDAR; ROSALEM, 2021).

O Quadro 4 apresenta diferenças entre líderes e gestores, influência do líder vs manipulação dos gestores e fatores que conduzem à satisfação e insatisfação dos colaboradores.

Quadro 4 – Diferenças Entre Líderes e Gestores

Distinção entre gestor e líder	
Líder	Gestor
Sabe o porquê e o que fazer (estratégia e significado)	Sabe o que quer e como fazer
Conhece os objetivos, metas e prioridades. Define como alcançar os objetivos	Alcança metas
Influencia no sentido da visão	É formador, facilitador
É piloto de transformações	Acompanha as mudanças
Influência do líder VS Manipulação do gestor	
Influência do líder	Manipulação do gestor
Os objetivos são claros e explícitos	Os objetivos não são claros, sem aviso prévio ou deliberadamente falso
A relação com o outro é positiva	Conquista vitórias à custa de outros
O líder baseia-se em princípios e valores	O fim justifica os meios
O interlocutor está ciente da influência exercida pelo líder	O interlocutor não está ciente da manipulação
Fatores que conduzem à satisfação e insatisfação dos colaboradores	
Fatores que levam à insatisfação	Fatores que levam à satisfação
Política da empresa	Crescimento
Condições do ambiente de trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Fonte: Elaborado pelo autor. Dados (SILVA; GUIMARÃES; MACHADO, 2021, p. 327, 330)

Embora o gestor conduza os trabalhos também de forma positiva para a empresa, ocupando seu cargo com poder de mando, a figura de um líder traz ganhos para o ambiente de trabalho. O líder normalmente obtém melhores resultados junto a sua equipe de trabalho com contatos diretos.

Os operários dão grande valor aos contatos diretos com seus diretores. Eles são extremamente sensíveis aos cuidados e às atenções recebidas, mas muitos diretores não percebem isso. Em geral, eles chegam aos ambientes bem-vestidos e passam ao lado dos operários, pessoas humildes, sem mesmo olhá-los. Eles são indiferentes, se falam algo, são comentários distantes e superficiais (DE SÁ; LEMOINE, 1998).

De acordo com Adriano e Godói (2014), O estudo de liderança é um vasto campo onde ainda não existe um consenso definido, mas há o reconhecimento de vários estilos de lideranças que podem ser associados conforme a importância para alcance das metas. Destacam-se atualmente na literatura:

- ✓ **Abordagem de traços:** visto como traços inatos do líder acreditam que traços pessoais permitem a certos homens acesso ao poder.

- ✓ **Abordagem comportamental:** Podendo ser autocrática quando o líder interfere no trabalho da equipe, a tomada de decisão é centralizada, autoritarismo. Pode ser comportamental liberal, somente contribui se for solicitada à liderança é fundida com a equipe, abordagem ideal para equipes autônomas.

- ✓ **Abordagem situacional:** Quando o líder é capaz de adequar-se a situação. É a abordagem defendida pelas teorias de contingência, que defende a falta de um estilo universal adequado.

- ✓ **Abordagem contingencial de Fiedler:** Com distinção entre relacionamento e tarefa, relaciona este tipo de liderança com a situação, onde pode gerar um melhor desempenho conforme o uso da abordagem para a situação.

- ✓ **Abordagem contingencial do caminho-meta:** Nesta abordagem, o líder é eficaz e motivador. Há o estabelecimento e comunicação dos objetivos, dando recompensas a subordinados, da orientação para alcance das metas, ajudando sempre.

✓ **Abordagem liderança transacional:** Pode se entendida com uma transação de ordem econômica, religiosa ou política, onde os participantes acreditam em benefícios a todos.

✓ **Abordagem liderança transformacional:** Nesta abordagem, os envolvidos buscam a elevação da motivação e moral. Há um entendimento que os líderes têm uma grande compreensão da necessidade dos liderados. Aqui, ocorre abordagem um vínculo muito forte entre líderes e liderados.

✓ **Abordagem servidora:** Aquele que tem prazer em servir e faz com que seus liderados também gostem de servir.

✓ **Abordagem espiritual:** Abordagem que parte das necessidades básicas, significado de vida e pertencimento. Há a promoção de confiança, motivação e comprometimento, garantindo o bem-estar das organizações.

✓ **Abordagem autêntica:** Tem-se uma autoconsciência, ciente de como é e o que quer, no que acredita, agindo com base nisso e sendo transparente aos liderados.

✓ **Abordagem compartilhada ou distribuída:** Pode existir ou não no modo formal, não é o principal na condução do processo de liderança.

Para Maia, Salgado e Junior (2017), uma liderança eficaz mais generalista, sem apego ao uma abordagem, alguns fatores são de fundamental importância, nesse ponto destaca-se:

- ✓ Ética;
- ✓ Assumir responsabilidade;
- ✓ Capacidade de influência;
- ✓ Ser exemplo;
- ✓ Comunicação;
- ✓ Saber ouvir;
- ✓ Compartilhamento;
- ✓ Conhecer as pessoas;
- ✓ Técnica;

- ✓ Adaptabilidade.

Segundo Azevedo e Carvalho (2014), organizações para terem sucesso, principalmente em momentos de crise econômica, precisam de colaboradores motivados para o alcance dos objetivos da empresa. Ter um líder eficaz é essencial para mobilizar as pessoas, influenciando os outros através da comunicação, com vista ao conseguimento dos objetivos organizacionais.

2.1.5 Organização do trabalho

De acordo com Santos (2015), as Novas Formas de Organização do Trabalho – NFOT mais adequadas às microempresas são:

- ✓ A rotação de tarefas (job rotation);
- ✓ O alargamento de tarefas (job enlargement);
- ✓ O enriquecimento de tarefas (job enrichment);
- ✓ As equipes semiautônomas (e/ou os grupos polivalentes).

Rotação de tarefas é de fácil aplicação, exigindo dos colaboradores maior conhecimento de várias tarefas. Padronizadas, desta forma, também há um controle direto do gestor.

Alargamento de tarefa é aplicado quando o colaborador A executa além de suas tarefas normais, executando a tarefa do colaborador B e do C. O mesmo ocorre com B e C, que executam as tarefas de outros dois colegas. Tudo isso centrado no controle do gestor.

O enriquecimento de tarefas agrega características de rotação e alargamento, dá um passo rumo à delegação de autoridade, aumentando a motivação e a geração de *feedback*.

As equipes semi-autônomas exigem melhor grau de conhecimento, as tarefas de controle são pulverizadas pelo nível executivo e operacional.

2.1.6 Coordenação do trabalho

Para Mintzberg (2006), toda atividade humana tem duas situações fundamentais e opostas: uma que é a divisão do trabalho em várias tarefas e a outra é a coordenação dessas

tarefas para execução da atividade. A estrutura de uma organização pode ser definida como o total de divisão do trabalho em tarefas distintas e a posterior coordenação delas.

A Coordenação do trabalho é a união dos esforços de cada tarefa da organização, de forma racional, para atingir os objetivos.

Ajuste mútuo: Há a coordenação do trabalho apenas pela comunicação informal, os operários mantêm o controle do trabalho.

Supervisão direta: Nesta forma de coordenação as tarefas sofrem uma supervisão mais observadora. Aqui o ajuste mútuo já não foi suficiente. Supervisão direta é a forma de coordenação mais comum nas organizações.

Padronização dos processos de trabalho: Nesta forma de organização do trabalho, os indivíduos não têm a ideia do todo e normalmente são postos em linha.

Padronização dos resultados do trabalho: Essa forma de coordenação busca um resultado padronizado, onde a meta é sempre alcançada independente da forma com que irá obter-se o resultado final.

Padronização das habilidades dos trabalhadores: Neste tipo de coordenação, normalmente, o pessoal já possui habilidades no que faz e podem cumprir a execução da proposta de trabalho.

Padronização de normas: Os trabalhadores partilham das mesmas crenças e atingem a coordenação com base nelas, como exemplo, a igreja, onde os membros, com objetivo de atrair adeptos, trabalharão nesse objetivo para o alcance da meta.

2.1.7 Descentralização das decisões

A todo o momento, pessoas tomam decisões de diversos tipos, seja o que fazer do momento ou o que fazer em relação ao trabalho. Gestores, por essência, tomam decisões para alcançar os objetivos empresariais. Os gestores enfrentam decisões programadas e não programadas que podem ser de incerteza, quando não há informações suficientes e risco se uma ação for menor que cem por cento certa (SOUZA NETO, 2009).

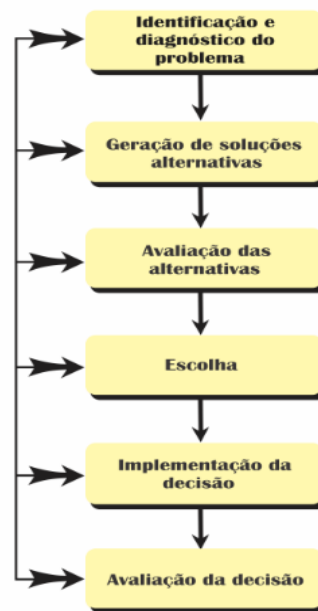
A tomada de decisão administrativa, identificação e diagnóstico do problema, geração de soluções alternativas, avaliação das alternativas, escolha, implementação da decisão, avaliação da decisão, tudo de forma relacionada, conforme Figura 1.

Segundo Mintzberg (1995), a descentralização é importante para que a decisão seja tomada por quem de fato conhece o assunto ou tem o contato com a situação e compreende,

sendo importante a organização descentralizar porque nem todas as decisões podem ser entendidas em um centro, em um cérebro. Permite às organizações responder às demandas locais rapidamente e constitui um estímulo à motivação, sendo a descentralização vertical passada a escalões inferiores da organização. A descentralização horizontal é a transferência de autoridade dos gerentes a não-gerentes, ou gerentes de linha ou assessoria; a descentralização vertical sai da cúpula para as linhas intermediárias.

Figura 1 - Esquema de um Processo Decisório

Tomada de decisão administrativa



Esquema de um processo decisório.

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Bateman e Snell (2006).

2.1.8 As cinco partes da organização segundo Mintzberg

Mintzberg (2006) afirma que, o *desing* de uma estrutura pode ter até cinco configurações diferentes, são elas: Estruturas Simples, Burocracia Mecanizada, Burocracia Profissional, Forma Divisionada e Adhocracia.

O *desing* é maneira como a organização faz sua divisão de departamentos de forma a executar suas funções, um organograma.

A primeira configuração é a Estrutura Simples, conta com poucos operários, pouca divisão de trabalho, pouca hierarquia, não conta com planejamento estratégico, não faz uso de especialista, têm pouca formalização. Normalmente usada em empresas na sua formação por

falta de tempo de uma estrutura mais arrojada de início. Há um controle direto do operacional pela cúpula estratégica, (MARTIN; DA SILVA GUIMARÃES, 2018).

A segunda configuração é a Burocracia Mecanizada, há o trabalho operacional, padronizado, repetitivo e rotineiro. Tarefas operacionais simples com habilidade mínima e pouco treinamento. Normalmente as empresas maduras e grandes possuem burocracia mecanizada. Aqui a tecnoestrutura é fundamental.

A terceira configuração a forma de estrutura é a Burocracia Profissional, onde as padronizações das habilidades são o destaque. Nessa estrutura, o núcleo operacional é a sua parte principal. O modelo baseia-se na coordenação e padronização de habilidades, e o treinamento é essencial para esse modelo. Nesse modelo, os profissionais realizam trabalhos complexos, por exemplo, o exercício da docência.

A quarta configuração é a forma divisionada, de grande utilização no setor privado, várias corporações norte-americanas de destaque usam essa estrutura ou uma de suas variantes. Estrutura divisional ou divisionária é aquela em que atividades diferentes ou díspares, mas com vínculo a um objetivo específico, são agrupadas em uma mesma unidade organizacional. Possui em cada uma de suas divisões a burocracia mecanizada.

A quinta configuração é a adhocracia que pode ser considerada uma antítese à burocracia, Conforme Cury (2000, p. 114 apud Martin; Da Silva Guimarães, 2018) que define a adhocracia como "[...] sistema temporário, rapidamente variável, adaptativo, organizado em torno de problemas a serem resolvidos por grupos de pessoas relativamente estranhas, dotadas de habilidades diversas."

2.2 GESTÃO PARA INOVAÇÃO

Para Castello (2015), uma gestão determina a produtividade de um negócio e as empresas com gestão profissional têm produtividade bem mais alta do que as que não têm.

2.2.1 A novidade e a inovação

De acordo com o Manual de Oslo, inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou que seja significativamente melhorado, ou com um novo processo, método de marketing ou método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas suas relações externas. (OCDE; FINEP, 2005 apud CARVALHO, REIS, CAVALCANTE; 2011).

Já a invenção pode até ser originária de uma ideia genial, mas se não for absorvida pelo mercado nem vendida e ainda não trazer resultados ao comércio, a boa ideia é só uma invenção e não inovação. Ambas exigem criatividade (CARVALHO, REIS, CAVALCANTE; 2011).

2.2.2 A dinâmica da inovação

Para as microempresas tornarem-se mais competitivas, devem construir laços estreitos com a inovação, onde seu dia a dia deve ser uma oportunidade para que ela seja desenvolvida.

99,99% das inovações são pequenas ou incrementais. São as pequenas mudanças que você faz todos os dias e que transformam sua empresa em uma empresa melhor. Segue uma definição de Inovação: Inovação é qualquer mudança que gere Valor Novo! (CASTELLO, 2015).

Momentos de economia arrochada podem ser um ótimo cenário para inovação. Quando não há nada a perder, as pessoas inevitavelmente usam da sua criatividade em busca de solução. Nessas crises pode ocorrer um esforço coletivo para melhorar o que não deu certo (SIMANTO; LIPPI, 2003).

Devido à estreita relação entre inovação e competitividade, aquela se torna um campo de conhecimento a ser explorado, pois sua aplicação vem gerando valor às empresas e à economia. Quanto mais a empresa for inovadora mais competitividade terá e, por conseguinte, obtendo melhores resultados. Essa busca pela inovação transforma ideias em produtos, serviços em processos inovadores de forma ligeira e também eficiente e, como consequência, a empresa tem mais lucratividade (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

A inovação não é apenas para crescimento individualizado, mas para economia de forma geral (TIDD; BESSANT, 2015).

Silva e Kumasaka (2021), afirma que se torna mais relevante, essa temática, em crises, como a pandemia da COVID-19, momento que os gestores empresariais precisam implementar práticas e processos gerenciais inovadores para atender o novo contexto.

As microempresas podem usar a inovação como estratégia de competitividade para enfrentar o mercado altamente competitivo e em crise, as empresas devem buscar a inovação para melhorar o desempenho e dar melhor sustentabilidade a sua sobrevivência (DA SILVA; FEITOSA, 2021).

Ainda de acordo com o autor, a falta de capital, pessoas, recursos, questões estruturais em que vivem as microempresas, traz a necessidade de lutar por competitividade.

2.2.3 Gestão da inovação em produtos e processos

Têm-se a inovação como um fator imprescindível para alavancar as chances de sucesso então é importante saber o que é inovar. Quando se pensa em inovação pensa no que o consumidor normalmente tem acesso, mas a inovação vai além, e devem-se buscar outras partes que agreguem valor e não perder a oportunidade de inovar. Embora, muitas microempresas tenham grandes dificuldades para implementação no que tangem recursos financeiros ou de pessoas, elas possuem também uma dinamicidade por serem compactas e tudo isso deve ser explorado a fim de se ter um elevado empenho em inovação. Não se deve perder de vista, pequenas melhorias também são inovações, podem até ser incrementais, talvez não sejam suficientes, mas abrem os olhos a novos caminhos. Logo o cerne é agregar valor ao negócio com algo novo, processos feitos com estratégia, essa busca pela inovação acaba por deixar as empresas mais flexíveis e adaptáveis a mudanças (DA CUNHA TAVARES; BERNARDES; FRANCINI, 2020).

2.2.4 A estrutura de desenvolvimento de produtos e processos

As Inovações de produtos (bens ou serviços): é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado com relação às suas características ou usos previstos. Incluem-se melhorias significativas, componentes materiais, software incorporado, facilidades de uso ou outras características funcionais (SILVA, 2021). Uma inovação de produto é uma nova tecnologia ou combinação de tecnologias introduzidas comercialmente para atender a uma necessidade do usuário ou do mercado (TEIXEIRA; BIZ; TEIXEIRA CORRÊA, 2019).

As inovações de processos: É a implementação de métodos de produção e distribuição que pode ser novo ou melhorado, incluindo mudanças significativas, que visa diminuir mão de obra, custos, tempo de produção ou distribuição, melhoria da qualidade ou ainda produzir ou distribuir produtos novos que foram melhorados, obtendo lucros maiores. Em todas as atividades repetitivas têm-se processos onde se pode ser inovadores (SILVA, 2021).

Uma inovação de processo é um processo novo ou aprimorado para uma ou mais funções de negócios que difere significativamente do processo de negócio anterior da empresa e que foi colocado em uso pela empresa (TEIXEIRA; BIZ; TEIXEIRA CORRÊA, 2019).

Tem-se, ainda, a inovação incremental e inovação disruptiva. **Inovação incremental:** Gera melhoria contínua e sustentação das diversas fases do ciclo de vida de um produto ou processo. Apresentam mudanças modestas gerando melhorias incrementais, na **inovação disruptiva**, associada a mudanças radicais, onde ocorre ruptura, após essa ruptura ocorrem novas mudanças incrementais (AUDY; 2017).

Para nortear um processo de inovação podem ser seguidas as etapas conforme Figura 2.

Figura 2 - Etapas do Processo de Inovação



Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado SEBRAE 2013.

De acordo com o Sebrae (2013), tem-se as seguintes etapas de gestão da inovação:

Levantamento de ideias é a primeira etapa da gestão da inovação, momento que há uma chuva de ideias e são consideradas e analisadas para compreensão das possibilidades inovadoras. Aqui usa a criatividade e ferramentas para ajudar, como SCAMPER, BRAINSTORMING e outras.

Seleção das ideias é a segunda etapa do processo. Momento que devem ser filtradas todas as ideias, sempre considerando, os aspectos que serão envolvidos e o segmento da empresa, após comunicar isso a todos os interessados.

Definição de recursos, essa etapa define todo tipo de recurso a ser usado, não somente o financeiro, mas pessoal, equipamento, tudo que possa ser necessário ao desenvolvimento de uma ou mais escolhas que foram feitas e depois capacitar todos que forem necessários ao desenvolvimento.

Implementação é a etapa onde pode ser feito a comparação com o que se pretendia com o que obteve de resultado e recompensar os envolvidos merecedores.

Aprendizagem, esta última etapa é a peça chave para a organização evoluir, momento em que todos devem se reunir e verificar como tudo se deu e o que pode ser melhorado ou não, e registrar tudo isso para que em momentos futuros alavanque mais o processo de inovação.

2.2.5 **Aprendizagem organizacional e criação de conhecimento**

As empresas constroem seus vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizado gerando capacidade produtiva e de inovação. Assim, pode-se entender que as empresas aprendem pelos seguintes mecanismos:

- ✓ Aprendizagem pela prática que se dá no local de produção;
- ✓ Aprendizagem por meio das interações entre fornecedores e outras instituições;
- ✓ Aprendizagem pelo uso, manifestadas pelos usuários dos produtos.

Nesse primeiro tipo de mecanismo as microempresas aprendem pela experiência em seus processos de fabricação, ou seja, com as mudanças técnicas que vão implementando, tanto em melhorias de produtos, como formação do trabalhador, assim, como resultado, diminuição de custos, diminuição de problemas encontrados e melhoria da qualidade.

No segundo tipo de mecanismo a aprendizagem se dá a partir das interações entre fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos. Essa interação dá a oportunidade de juntos descobrirem novas soluções para os problemas, principalmente, por uma rede de colaboração. Participação em eventos, feiras, exposições, lojas externas também faz parte de tipo de aprendizagem.

O terceiro tipo de mecanismo de aprendizagem vem do conhecimento adquirido sobre o uso do produto para outras atividades que o usuário informa a organização sobre os quais abrem espaço para melhorias incrementais de produto ou de processo (DA CUNHA TAVARES; BERNARDES; FRANCINI, 2020).

O estudo da aprendizagem pode ser compreendido “[...] como um campo voltado para o estudo dos processos cognitivos e sociais do conhecimento nas organizações, que estão imbricados nas práticas organizacionais e de trabalho” (BOFF & ANTONELLO, 2011, p. 184 apud FRIZZO; GOMES, 2017).

Ocorre uma boa relação entre a aprendizagem organizacional e a inovação com a aprendizagem organizacional, as empresas melhoram suas condições para inovar, as organizações que apreendem podem olhar seu ambiente, processar os dados, gerando informações úteis para uma inovação (FRIZZO; GOMES, 2017).

Segundo Peres (2021), a aprendizagem organizacional dar-se nas seguintes formas:

Experiência profissional: São as experiências vivenciadas, sendo boas ou ruins. Essas experiências fazem com que saibam identificar fatores que estão levando para o mesmo rumo de situações anteriores e, dessa forma, tomar a melhor atitude com relação ao caso.

Aprendizagem cultural: Adquirida a partir da cultura da empresa.

Aprendizagem com o líder: Aquelas adquiridas das interações com seus chefes, gestores, coordenadores, líderes com conhecimento trocado entre as partes.

Aprendizagem prática: Quando da realização das funções, há uma formação inicial e continuada.

Aprendizagem sistemática: Ocorre da observação de toda empresa e seus processos.

Partilha de informações: A circulação de informação cria um ambiente de tomada de decisões mais acertadas.

Benchmarking: Partindo da análise do modelo de trabalho de outras empresas para obter vantagem competitiva.

Aprendizagem em grupo: Troca de experiências entre grupos que favoreça o aprendizado.

O modelo de “Espiral do Conhecimento” combina dois formatos de conhecimento e sua aplicação no dia a dia da organização.

Socialização é momento de interação entre pessoas compartilhando conhecimentos tácitos. Momento em que, a partir de um conhecimento tácito, pode-se gerar outro conhecimento tácito em novo indivíduo. Um *brainstorming* é exemplo como o conhecimento tácito pode ser feito.

Externalização é o momento em que os atores começam a criar regras, manuais parte do momento que o conhecimento tácito passa a se comunicar com o conhecimento explícito. Essa é a etapa de utilização das experiências, vivências e ideias para elaborar regras, manuais, textos, ou ainda, metáforas e reflexões.

Combinação é o momento em que se tem uma visão sistêmica, criando ideias mais bem elaboradas e criando um banco de dados. Combinando diferentes tipos de conhecimento já feito pela organização ao conhecimento explícito do indivíduo para formulação de um novo conhecimento explícito.

Internalização, enquanto na combinação a empresa aprende a partir do indivíduo, na internalização, o indivíduo aprende a partir do indivíduo, ocorrendo uma aprendizagem corporativa explícita (COSTA; SALES; SOARES, 2020).

3 METODOLOGIA

A matriz de amarração é uma parte do projeto de pesquisa que está na metodologia, sendo um componente do trabalho de pesquisa porque ela resume o trabalho feito com a incorporação do referencial teórico nos objetivos específicos e assim formar uma vinculação. Com isso ela é um mecanismo que examina todas as formas da pesquisa de forma qualitativa. Torna em uma organizada estrutura e permiti a observação da característica do trabalho. Como finalidade de entender a coerência do que foi proposto com o planejamento em si (MAZZON, 1981 apud TELLES, 2001).

Contudo, este componente está vinculado com o tema e o objeto que converterão em um título para chegar a uma pergunta problema que será respondida no objetivo geral e também nos objetivos específicos. Dessa forma o referencial teórico estará como gancho e resposta para os propósitos do estudo. Assim está concretizada a matriz de amarração Quadro 5.

Quadro 5 – Matriz de amarração - II

Pergunta problema	Objetivos da Pesquisa		Referencial teórico relacionado	Questões Apêndice A, Sanches (2005)	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
	Objetivo geral	Objetivos específicos				
Qual a influência do estilo de gestão na estratégia de inovação de produtos e processos em uma microempresa de embalagens do Vale do Araguaia – Mato Grosso?	Avaliar o estilo de gestão identificando quais de seus componentes possuem efeito na postura de inovação da microempresa.	1. Verificar, de forma empírica como a microempresa considera suas vantagens competitivas no momento de definir suas estratégias de inovação em produtos e processos; 2. Analisar o estilo de gestão da microempresa com suas práticas inovadoras em produtos e processos identificando as dificuldades e possibilidades de sua disseminação.	1. Devido à estreita relação entre inovação e competitividade, aquela torna-se um campo de conhecimento a ser explorado, pois sua aplicação vem gerando valor às empresas e à economia. Quanto mais a empresa for inovadora mais competitividade terá e, por conseguinte, obtendo melhores resultados. Essa busca pela inovação transforma ideias em produtos, serviços em processos inovadores de forma ligeira e também eficiente e como consequência, a empresa tem mais lucratividade (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). 2. De acordo com Adriano e Godói (2014), o estudo de liderança é um vasto campo onde ainda não existe um consenso definido, mas há o reconhecimento de vários estilos de lideranças que podem ser associados conforme as importâncias para alcance das metas.	Questões Relativas à Empresa 1.1 até 1.26. Questões Relativas ao Estilo de Gestão 2.1 até 2.31. Questões Relativas à Inovação 3.1 até 3.29	Questionário	Interpretação de dados da pesquisa de campo com base no referencial teórico.

Fonte: Da pesquisa (2020)

3.1 Apresentação do setor de pesquisa

A microempresa pesquisada situa-se na Cidade de Barra do Garças – MT. Essa é uma cidade pólo na região do Araguaia, faz divisa com o estado de Goiás e tem como cidades coirmãs Pontal do Araguaia – MT e Aragarças - GO. Essas cidades abastecem significativamente o comércio de outras cidades da região principalmente as cidades de Bom Jardim de Goiás – GO, Baliza – GO, Torixoréu – MT, Ribeirãozinho - MT, Ponte Branca - MT, Araguaiana - MT, General Carneiro – MT e vários distritos próximos.

A cidade de Barra do Garças é referência em toda região como Pólo Educacional, conta com duas Universidades particulares de grande porte, que possuem amplos laboratórios e uma variedade de cursos de excelência. A Universidade Federal do Mato Grosso, Instituto Federal do Mato Grosso e a Escola Técnica Estadual de Barra do Garças também estão situadas no município e ofertam cursos gratuitos. Possui, ainda, pólos de ensino à distância, que ofertam cursos de graduação.

No turismo, Barra do Garças é destino de atrações de ecoturismo, como o Parque da Serra Azul com suas cachoeiras, o belíssimo Rio Araguaia e suas praias, Parque das Águas Quentes com suas águas termais e muitos outros atrativos.

O presente estudo de caso tem como objetivo principal verificação empírica de como a microempresa de embalagens, campo deste trabalho, considera suas vantagens competitivas no momento de definir suas estratégias de inovação, e analisar o estilo de gestão e suas práticas inovadoras com a literatura, identificando as dificuldades e possibilidades de sua disseminação

3.2 Caracterização da pesquisa

A pesquisa passa por várias etapas, que seguem uma série de procedimentos definidos previamente, partindo de um método com base na racionalidade a fim de obter resultados e respostas a um problema previamente apresentado (MENEZES et al, 2019).

O presente trabalho é:

- ✓ Uma pesquisa exploratória e descritiva, quanto aos seus fins;

- ✓ Como de campo, quanto aos seus meios de investigação;
- ✓ É qualitativa, quanto ao tratamento de dados.

No que se refere à pesquisa qualitativa Menezes et al. (2019), conclui que a interpretação do pesquisador é de fundamental importância. Afinal, não é um resultado matemático com um valor numérico, em razão da própria natureza do fenômeno investigado.

Esta é uma pesquisa de campo por trazer uma investigação empírica realizada no ambiente onde ocorre o fenômeno ou onde são dispostos os elementos para explicá-lo.

A forma aplicada para a coleta de dados é entrevista, realizada com o uso de formulário e preenchido pelo pesquisador de acordo com as respostas do entrevistado.

Utilizou-se do método de estudo de caso único para desenvolvimento visto que este busca a investigação de uma realidade a fim de compreensão total e transformação do conteúdo obtido em escrita científica.

3.3 Variáveis da pesquisa

Em suma, pode-se dizer que variável é tudo aquilo que pode variar nas características que quer se observar (MENEZES et al. 2019).

- ✓ Microempresa: estrutura simples, falta na padronização de processos de trabalho, decisões centralizadas e outras que gerem influência na inovação.
- ✓ Estilo de Gestão: comportamento do gestor relacionado às tarefas, comportamento do gestor relacionado aos funcionários e outras relações que definem o modo de trabalho do funcionário.
- ✓ Inovação: resposta ao ambiente de inovação, estratégias de inovação, participação ativa da direção em ações inovadoras, versões de produtos, alavancagem da marca, identificação de mercados, identificação de produtos, soluções complementares, sistema de gestão, pontos de venda, coleta de ideias, e outras que serão verificadas no processo de inovação.

3.4 Técnica de coleta de dados

Realizou-se a coleta de dados por meio entrevista na microempresa do segmento de embalagens.

Foram feitas observações simples e postura não interativa do espectador. Ficando a atenção do pesquisador voltado para o ambiente para uma certificação da presença de elementos foco da pesquisa

O formulário do Apêndice A, SANCHES (2005), foi utilizado na entrevista, apresentado na forma impressa e preenchido pelo pesquisador de forma adaptada a realidade da microempresa, possibilitando uma maior profundidade da coleta.

3.5 Forma de análise de dados

A pesquisa realizada foi do tipo exploratória e descritiva com caráter qualitativo. Com isso, sua análise ocorreu com a interpretação de dados da pesquisa de campo com base no referencial teórico.

Os resultados foram apresentados em forma de relatório com descrição dos dados e transcrição das observações, os métodos de coleta dos dados e reflexões sobre o cenário da empresa.

3.6 Estrutura da empresa

A microempresa conta com uma área de 100m², sendo um salão onde faz mostra de seus produtos. A empresa emprega quatro pessoas diretamente, outras são terceirizadas. A empresa não conta com um organograma estratégico.

3.7 O mercado de atuação

A empresa surgiu para atender à crescente demanda de embalagens em razão da pandemia da COVID-19, atuando na região de Barra do Garças e seus municípios vizinhos. Entre seus principais concorrentes estão: Moreira Embalagens, JL Embalagens, Supermercado Nilo (atacadista) e Atacadão (atacadista). Os Fatores positivos dos principais concorrentes é o longo tempo de atuação no segmento; os atacadistas possuem elevado conhecimento de mercado e de estratégias de inovação e preços atrativos; a Moreira Embalagens mantém-se em crescimento na localidade e a JL Embalagens conta com uma imagem positiva na região.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa de campo foi feita com base no método de estudo de caso. O questionário foi aplicado de forma fragmentada em 12 encontros, evitando a exaustão do entrevistado, no período julho/2021 a novembro/2021. Houve a observação da gestão e seu relacionamento com clientes, funcionários e fornecedores para melhor compreensão do estilo de gestão diante de fatos diários. Os resultados seguem a ordem de acordo com o questionário de Sanches (2005), APÊNDICE A, possibilita o entendimento sobre: A organização de empresa; estilo de gestão mais evidente na empresa; como o gestor contribui para o processo de inovação e de que forma a empresa busca alcançar e/ou manter sua postura inovativa e a influência do gestor em atividades relacionadas ao processo de inovação e aprendizagem.

4.1 Organização da microempresa

No **Primeiro Bloco com 26 Questões Relativas à Empresa**, de acordo com Sanches (2005), tem inicialmente a finalidade de evidenciar estrutura, estratégia e o ambiente da empresa.

A responsabilidade da empresa fica a cargo de um único gestor, a empresa não trabalha com um organograma definido e apresenta uma estrutura simples; conforme consta na seção **2.1.2 Aspectos da Gestão da microempresa**, a **falta do uso de ferramentas administrativas e tomada de decisões por um único dono** acaba com grandes transtornos.

Com relação à tomada de decisão sempre consulta seus colaboradores permitindo uma decisão com a contribuição dos executores da atividade. Decisões financeiras são tomadas de forma mais isoladas. A empresa conta com uma tomada de decisão rápida o que contribui para o processo de decisão conjunta; na seção **2.1.7 Descentralização das decisões**, Segundo Mintzberg (1995), o importante é a **descentralização para que a decisão seja tomada por quem de fato conhece o assunto** ou tem o contato com a situação e compreende, sendo importante a organização descentralizar porque nem todas as decisões podem ser entendidas em um centro, em um cérebro.

Os colaboradores não possuem formação específica, ficando à responsabilidade da microempresa custear quando há necessidade e a direção ocupa-se com muita tarefa operacional, ficando em segundo plano buscar estratégias inovadoras, mas apresenta uma boa visão do negócio, os pontos fracos e ameaças podem ser superados, pois a empresa apresenta

pontos fortes e oportunidades que fazem o diferencial, em **2.1.3 - Dificuldades da pequena empresa no Brasil**, de acordo com Fernandes et al. (2015), a empresa **deve potencializar seus pontos fortes e amenizar seus pontos fracos**. É necessária uma gestão desses dois pontos de maneira inteligente para não ocorrer desequilíbrio e possíveis fracassos. Identificar oportunidades e tratá-las como base para alavancagem faz a organização sair na frente e ter competitividade. As ameaças sempre rondarão o espaço empresarial, devem-se buscar soluções criativas para driblá-las e despontar no mercado.

A empresa trabalha com meta. Sabe onde que estar, embora não tenha isso por escrito, mas é comunicado diariamente aos funcionários. A empresa não tem missão e visão definidas e explícitas. A microempresa de embalagens já percebe a necessidade de vantagem competitiva, observa empresas de sucesso, conhece serviços do SEBRAE. Busca atender nichos específicos, não comenta sobre seu diferencial. O relacionamento com outras empresas fornecedoras é fraco, as mesmas normalmente estão situadas em outras regiões, principalmente capitais e com os clientes tem um acesso melhor, em **2.1 Gestão da Microempresa**, de acordo com Andion e Fava (2002), diz que o **monitoramento do ambiente** fornece elementos que possibilitam ao gestor traçar o rumo a ser seguido pela empresa. Este rumo é explicitado pelas diretrizes organizacionais a serem seguidas e são formadas pela missão, visão e objetivos.

4.2 Estilo de gestão da microempresa

No **Segundo Bloco com 31 Questões Relativas ao Estilo de Gestão**, de acordo com Sanches (2005), corroboram para compreensão do estilo de gestão da empresa.

Quanto ao estilo de gestão os funcionários têm liberdade para executar suas tarefas limitadas por um padrão mínimo de qualidade, e a um padrão máximo de inovação, estes não documentados. Tarefa fora da rotina, padrão não delimitado claramente, que comprometa a empresa deve haver uma comunicação. Ocorre nesse ponto uma delegação de autoridade, sem limitação clara é apresentada de forma verbal; de acordo com **2.1.4 Estilos de gestão**, segundo Pereira; Aidar e Rosalem (2021), **a forma como é feita essa liderança impacta na entrega dos resultados pelos funcionários**, isso demonstra a necessidade da empresa caminhar rumo a boas práticas.

Os funcionários são observados pelo zelo com que cumprem suas tarefas, se não há zelo, ficam passíveis de demissão. Os salários são a comissão por desempenho em vendas acrescidas ao salário comercial referente à função. A falta de cumprimento das metas de

vendas gera cortes em investimentos, inclusive em atividades inovadoras. Porém a gestão tem contato diário com todos os funcionários e comunica que para o alcance do sucesso a empresa precisa encontrar meios inovadores para manter-se no mercado. Os funcionários criam suas inovações incrementais, gerando conhecimento pela experiência e os mais bem aceitos na microempresa são aqueles com persuasão para vendas. Os empregados recebem suas metas de forma verbal, ao atingir uma meta são recompensados de forma financeira e não financeira, o trabalho é reconhecido, o bom desempenho é base para uma possibilidade de crescer na empresa, que pretende abrir novos postos de trabalho. Em relação à contratação é feita diretamente pela gestão devido à ausência de níveis entre o estratégico e o operacional. A equipe formada pelos funcionários aprecia tratamento igualitário feito pela gestão, motivando a todos. Em, **2.1.4 Estilos de gestão**, segundo De Sá e Lemoine (1998), embora o gestor conduza os trabalhos também de forma positiva para a empresa, ocupando seu cargo com poder de mando, a figura de **um líder traz ganhos para o ambiente de trabalho**, afirma ainda, que os operários dão grande valor aos contatos diretos com seus diretores. Eles são extremamente sensíveis aos cuidados e às atenções recebidas. E, Silva; Guimarães e Machado (2021), apontam que **um líder sabe o porquê e o que fazer** (estratégia e significado); conhece os objetivos, metas e prioridades e define como alcançar os objetivos, influencia no sentido da visão **e é piloto de transformações**.

4.3 Inovação

No **Terceiro Bloco com 29 Questões Relativas à Inovação**, de acordo com Sanches (2005), corroboram para compreensão da Inovação na empresa.

No que tange a inovação os funcionários da microempresa usam horários de menor movimento comercial para desenvolver a criação de ideias e a forma de estimular é debater sobre as necessidades dos clientes de embalagens. Funcionários tiveram a ideia de fracionar produto para atrair cliente que diminuiu o consumo de embalagens, a ideia funcionou, trouxe novos clientes e tem gerado bons lucros, **2.2.2 A dinâmica da inovação**, para Silva e Kumasaka (2021), afirma que se torna mais relevante, essa temática, **em crises**, como a pandemia da COVID-19, momento que os **gestores empresariais precisam implementar práticas e processos gerenciais inovadores para atender o novo contexto**.

A empresa fornece treinamento fora do local de trabalho caso não possua conhecimento da função a ser desenvolvida, ou compartilha informações com a própria

equipe. Os funcionários mais experientes passam conhecimento aos funcionários mais novos pela interação diária; em **2.2.5 Aprendizagem organizacional e criação de conhecimento**, para Costa, Sales e Soares (2020), O modelo de “Espiral do Conhecimento” combina dois formatos de conhecimento e sua aplicação no dia a dia da organização e permitem a criação do conhecimento.

A organização premia funcionários com ganhos financeiros e não financeiros pelo bom desempenho nos processos. Para melhoria das atividades da empresa busca aliar seu conhecimento de mercado às boas práticas vistas em outras empresas do segmento. As inovações são pequenas e geram pouca demanda financeira; **2.2.5 Aprendizagem organizacional e criação de conhecimento**, segundo Peres (2021), a **aprendizagem organizacional pode dar-se da análise do modelo de trabalho de outras empresas** para obter vantagem competitiva.

A empresa não participa em cursos ou seminários em inovação. Inexistem manuais ou normas escritas, mas busca sempre deixar todos da equipe informados sobre como fazer as coisas para minimizar ao máximo a detenção de conhecimento da tarefa por apenas um funcionário; **2.1.5 Organização do trabalho**, Santos (2015), apresenta as **Novas Formas de Organização do Trabalho** – NFOT mais adequadas às microempresas

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho analisou o estilo de gestão aplicado na microempresa de embalagens do Vale do Araguaia – MT e suas estratégias para inovação e identificou pontos que geram possibilidades e dificuldades de disseminação.

Para a microempresa a falta do uso de ferramentas administrativas, a administração da empresa por um único gestor e falta de equipe para atividades de uma cultura de inovação destacam se como pontos de dificuldades de disseminação da inovação em produtos e processos.

Porém apresenta pontos que geram possibilidades, destacam-se, a proximidade com os funcionários, tomada rápida de decisão e proximidade com as necessidades dos clientes.

Contudo, foi observada a inovação incremental que ocorreu devido à proximidade da gestão com a equipe operacional, isso trouxe melhores lucros, fez um diferencial.

Observa-se que a generalização dos resultados obtidos, não é possível, em uma pesquisa de estudo de caso único, entretanto, demonstra pontos a serem ponderados. Uma

atenção a esses pontos podem agregar valor aos produtos e processos da microempresa de embalagens e contribuir em momentos de crise.

5.1 Contribuições da pesquisa, suas limitações e sugestão para trabalhos futuros

O trabalho contribui para a compreensão do estilo de liderança e a postura para inovação da microempresa pesquisada, com resultados que demonstram a relação do gestor com a inovação durante sua interação com o seu ambiente de atuação. Confirmou pontos críticos com a literatura. E demonstra que pequenas inovações incrementais, como o caso da fragmentação de produtos, podem gerar resultados excelentes. Transformou os dados do estudo em informação científica e aponta novos caminhos de pesquisa. Fez-se verificação empírica de como a microempresa considera suas vantagens competitivas no momento de definir suas estratégias de inovação e uma análise dos estilos de gestão da microempresa com suas práticas inovadoras identificando as dificuldades e possibilidades de sua disseminação, e apresenta pontos a serem observados por gestores.

O trabalho tem limitações, próprias do estudo de caso, que impede generalizações. Os resultados obtidos não podem ser considerados comuns a toda microempresa, mesmo do ramo de embalagens. O trabalho não permite a causa e efeito entre os estilos de gestão e a inovação, assim abre a possibilidade a novos estudos par identificar um estilo mais adequado às microempresas.

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho verificou-se a necessidade de trabalhos sobre o potencial da reciclagem em cidades do Vale do Araguaia – MT.

REFERÊNCIAS

ADRIANO, B. M; GODOI, C. K. **Análise crítico-comparativa das abordagens de liderança: proposta de um quadro sintético-comparativo**. XXXVIII Encontro da ANPAD, v. 9, 2014.

ANDION, MARIA CAROLINA; FAVA, RUBENS. Planejamento estratégico. **Coleção gestão empresarial**, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.

ANPROTEC. **A importância dos relacionamentos compartilhados para startups**. Disponível em < <https://document.onl/documents/a-importancia-dos-relacionamentos-compartilhados-para-startups-.html> > Acesso em: 5 de dezembro de 2021.

ARAÚJO, W. C. O; DA SILVA, E. L; RADOS, G. J. V. **Inovação, Competitividade e Informação: breves reflexões. Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 2, p. 98-121, 2017.

AUDY, J. **A inovação, o desenvolvimento e o papel da Universidade. Estudos avançados**, v. 31, p. 75-87, 2017.

AZEVEDO, FILIPA; CARVALHO, JOÃO. Estilos de liderança e motivação: Estudo em IPSS's de VN Famalicão. **Studies of Organisational Management & Sustainability**, v. 2, p. 36-60, 2014.

BANTERLI, F. R; MANOLESCU, F. M. **As micro e pequenas empresas no Brasil e a sua importância para o desenvolvimento do país. Centro**, v. 9, p. 8, 2017.

BATEMAN, THOMAS S.; SNELL, SCOTT A. **Management: novo cenário competitivo**. 2.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.

BRASIL. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em 09 de Nov. 2021.

BRASIL. Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso 05 de dezembro de 2021.

CARVALHO, H. G; REIS, D. R; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. 2011.

CARVALHO, L. O. R; DUARTE, F. R; MENEZES, A. H. N; SOUZA, T. E. S. Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância / **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância**. Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina-PE, 2019.

CASTELLO, D.: **E-book Inovação em tempos de crise**. Ceolin & Lima Serviços Ltda.2015.

COSTA, C. CRB; SALES, G. DA S; SOARES, I. P. **Gestão do Conhecimento e suas Transformações em uma Abordagem Estratégica**, 2020.

DA CUNHA TAVARES, J; BERNARDES, R. C; FRANCINI, W. S. **Gestão da inovação e geração de valor em pequenas e médias empresas**. Editora Senac São Paulo, 2020.

DA SILVA CARDOSO; J. W. **A alta taxa de mortalidade das microempresas: Fatores que impactam a sobrevivência dos pequenos negócios** 2018.

DA SILVA, J. F; FEITOSA, A. S. **Inovação como Estratégia de Competitividade para as Micro e Pequenas Empresas**. Revista Interdisciplinar, 2021.

DE SÁ, M. A. D; LEMOINE, C. **O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa**. 1998.

DE SIQUEIRA, A. P; ESTENDER, A. C. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, v. 12, n. 2, p. 1-20, 2018.

DOS SANTOS ALBUQUERQUE, F; SILVA, A. R. P. **Estratégias inovadoras de gestão em cooperativas antes e pós pandemia do Covid-19**. Revista Espaço Acadêmico, v. 20, p. 87-95, 2021.

FARIAS, S. W. F; LIMA, A. R. S. **Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas**. Entrepreneurship, v. 4, n. 1, p. 34-41, 2020.

FERNANDES, I. G. M., FIGUEIREDO, H. M., COSTA JUNIOR, H. D; Sanches, S. G. Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul**, v. 8, n. 01, 2015.

FRIZZO, P; GOMES, G. **Influência da aprendizagem organizacional e da inovação no desempenho organizacional de empresas do setor vinícola**. Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 16, n. 2, p. 35-50, 2017.

GONÇALVES, C. A; BATISTA, H. B. P; SOUSA, A. S. **Impactos financeiros da Covid-19 nas famílias dos estudantes do CPM - Dendezeiros**. In: Anais do Congresso Internacional de Educação e Geotecnologias-CINTERGEO. 2021. p. 172-173.

JUNIOR, D. A. M; PICCHAI, D. **Estudo sobre as percepções e impactos do covid-19 para os gestores das micro e pequenas empresas da região de Bragança Paulista/Sp**. Qualitas Revista Eletrônica, v. 21, n. 3, p. 40-54, 2020.

MAIA, S. B. P; SALGADO, PEDRO, A. M; JUNIOR, J. M. **A Descoberta da Essência da Liderança** 2017.

MARTIN, J. G; DA SILVA GUIMARÃES, G. **A teoria das estruturas organizacionais de Mintzberg: análise de uma estrutura organizacional da startup-target situada no município de Belém/PA e sua contribuição para a tomada de decisão**. Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE, n. 9, p. 24-43, 2018.

MINTZBERG, H. **O processo da estratégia-4**. Bookman Editora, 2006.

MINTZBERG, HENRY ET AL. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, p. 09-31, 1995.

MOURAD, A. L; TAVARES, M. P. F. **A responsabilidade compartilhada das embalagens pós-consumo**. Boletim de Tecnologia e Desenvolvimento de Embalagens. CETEA, v. 32, n. 1, 2020.

MUNIZ, E D A; DA ROCHA, R. F. **Impacto da liderança em organizações**. Revista Eletrônica eF@ tec, v. 9, n. 1, 2019.

PEREIRA, G; AIDAR, S; ROSALEM, V. **Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0**. ENCICLOPÉDIA BIOSFERA, v. 18, n. 37, 2021.

PERES, P. **Conceitos da Gestão do Conhecimento**, 2021.

SANCHES, M. A. G. (2005). **A influência dos estilos de nas estratégias de inovação em pequenas empresas: um estudo de multicase de pequenas empresas do Pólo**

Tecnológico de São Carlos – SP. Dissertação (mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

SANTINI, S; FAVARIN, E. V; NOGUEIRA, M. A; OLIVEIRA, M. L; RUPPENTHAL, J. E. **Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul.** Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 8, n. 1, 2015.

SANTOS, M. B. A gestão de micro e pequenas empresas e as novas formas de organização do trabalho. **Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações**, n. 1, 2015.

SEBRAE - **Confira as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.** Disponível em < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> > Acessado em 19 de outubro de 2021.

SEBRAE – 2020 – **O impacto da pandemia de coronavirus nos pequenos negócios 2020.** <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 13 de outubro de 2021.

SEBRAE 2013 – **Mortalidade e sobrevivência das empresas.** <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/mortalidade-e-so,d299794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.

SEBRAE\2013 – **Etapas do processo de gestão da inovação.** Disponível em: https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Etapas-do-processo-de-gestao-da-inovacao_fig8_343499218. Acesso 29 de outubro de 2021.

SERENO, L. G. F; SAIANI, C; DA SILVA, C. G. R. S. **Por que as empresas morrem? Efeitos do Simples Nacional e da Conjuntura Econômica na Taxa de Falência das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras**, 2021.

SILVA, ADEMIR BANDEIRA ET AL. **Conceitos Sobre Empreendedorismo e Inovação.** 2021.

SILVA, B; GUIMARÃES, L; MACHADO, M. **Estilos de Liderança e Satisfação no Trabalho.** HUMANIDADES E TECNOLOGIA (FINOM), v. 28, n. 1, p. 323-354, 2021.

SILVA, M. R. R; KUMASAKA, J. M. V. C. **Perspectivas da inovação gerencial no contexto brasileiro: uma revisão da literatura.** Desafio Online, v. 9, n. 2, 2021.

SIMANTOB, M; LIPPI, R. **Guia valor econômico de inovação nas empresas.** Globo Livros, 2003.

SOUZA NETO, S. **Planejamento e gestão estratégicos**. volume 1 Sivistre Prado de Souza Neto. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

SOUZA, ALEX SANDRO ROLLAND ET AL. **Aspectos gerais da pandemia de COVID-19**. Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil, v. 21, p. 29-45, 2021.

TEIXEIRA, C. S; BIZ, A; TEIXEIRA, CORRÊA M. M. **Inovação e suas características: alinhamento** conceitual / (Orgs). – São Paulo: Perse, 2019.

TELLES, R.A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **RAUSP Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

TIDD, J; BESSANT, J. **Gestão da inovação-5**. Bookman Editora, 2015.

VITÓRIA, M. F. C; MEIRELES, E. **O microempreendedor em tempos de pandemia: uma análise do impacto econômico em cenário de crise**. Brazilian Applied Science Review, v. 5, n. 1, p. 313-327, 2021.

APÊNDICE - A

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – QUESTIONÁRIO COM RESPOSTAS

QUESTÕES ESPECÍFICAS

1 - QUESTÕES RELATIVAS À EMPRESA:

1.1 Qual o percentual aproximado dos custos administrativos em relação aos custos totais?

1.1 A microempresa apresenta custo administrativo em média de 10% do valor em relação aos custos totais.

1.2 Existem gestões distintas entre as áreas: comercial, administrativa e de produção. De que maneira elas estão organizadas?

1.2 No momento não existem essas distinções entre comercial, administrativa e de produção, sendo todo trabalho realizado pela única gestão da empresa.

1.3 Como é formado o organograma da empresa?

1.3 A empresa ainda não conta com um organograma definido.

1.4 Que tipo de decisão deve ser tomada exclusivamente pela Diretoria da empresa e quais decisões são resolvidas pela média administração?

1.4 As decisões são tomadas exclusivamente pela única gestão da empresa, não há média administração.

1.5 Como são avaliados os riscos associados às decisões tomadas pela empresa?

1.5 A empresa avalia os riscos associados as suas decisões analisando as condições de suportar as conseqüências da decisão caso seja falha, se for falha a empresa tem condições de superar a etapa? Se sim, e a perspectiva for boa pode correr o risco.

1.6 Como é organizado o fluxo de informações dentro da empresa?

1.6 Quanto ao fluxo de informação é rápido devido ao número de envolvidos no trabalho ser pequeno, mesmo com prestador de serviço externo é rápido.

1.7 Quanto tempo, em média, uma decisão importante leva para ser aprovada?

1.7 As decisões são aprovadas com rapidez, aquelas que não envolvem custos ou ameaças para a empresa. Decisões estratégicas são mais demoradas, mas sempre em tempo de atender as demandas.

1.8 Decisões importantes devem passar obrigatoriamente por quais procedimentos antes que sejam avaliadas?

1.8 As decisões importantes como as estratégicas devem passar por uma discussão e análise de cenário, percepção sobre medidas alternativas.

1.9 Quantas pessoas participam das decisões consideradas importantes para o futuro da empresa? De que forma se dá essa participação?

1.9 Normalmente entre três a quatro pessoas estão envolvidas no processo de decisão da empresa. A participação se dá através de reuniões onde há um debate para análise de alternativas estratégicas possíveis.

1.10 De que maneira são resolvidos os conflitos internos na empresa?

1.10 Os conflitos internos são resolvidos buscando um meio termo na busca que todos possam estar felizes com sua atividade, mas não ocorrem conflitos relevantes.

1.11 Até que ponto os subordinados considerados especialistas nas suas tarefas têm poder para tomada de decisões?

1.11 Os subordinados não apresentam qualificação diferenciada por serem atividades simples, são empregados em atividade operacional de rotina, no que confere sua atividade são ouvidos para uma tomada de decisão embasada em quem executa e podem decidir o que for melhor para execução da tarefa.

1.12 Qual a composição das equipes de trabalho que são formadas em torno dos diversos projetos que surgem na empresa?

1.12 Equipes de trabalho são formadas em prol de projetos e atividades de rotina, todos que estiverem disponíveis são empregados no momento, sem distinção.

1.13 Quais atividades você apontaria como as que mais ocupam o tempo dos diretores? Ex.: monitoramento das atividades cotidianas da empresa, expansão de mercado e criação de novos produtos, motivação da força de trabalho, marketing, planejamento e outras. E dos supervisores e gerentes?

1.13 Há uma única gestão e se ocupa de muita atividade operacional, onde já faz uma supervisão direta dos funcionários.

1.14 Cite os pontos fortes e fracos da empresa.

1.14 A empresa possui como pontos fortes: Ponto próprio, fontes extras de renda, boa localização, conhecimento do ambiente competitivo. Como pontos fracos: Dificuldade logística para repor mercadorias, falta de capital de giro.

1.15 Comente sobre as oportunidades e ameaças existentes no ambiente onde empresa atua.

1.15 Têm-se como oportunidade demanda comercial varejista em alta no segmento de embalagens e poucos empresários focados no segmento. Ameaças são legislações que possam vir a vigorar e reação dos concorrentes.

1.16 Explique de que maneira são traçadas as metas da empresa.

1.16 As metas da empresa são traçadas de acordo com os objetivos para sobrevivência e expansão, não escritas, mas anunciadas à equipe.

1.17 Qual é o procedimento utilizado para documentar as decisões estratégicas adotadas pela Diretoria?

1.17 A empresa não faz ata de reuniões para documentar as decisões adotadas, ocorre apenas comunicação verbal.

1.18 Defina o negócio da empresa. Existe uma declaração da missão? Descreva.

1.18 Não há uma declaração de missão de maneira formal, os funcionários não entendem bem isso.

1.19 Qual o envolvimento da alta cúpula na busca de informações que levem à obtenção de vantagens competitivas? Como isso é feito na prática?

1.19 A empresa tem ganhado vantagem competitiva buscando conhecer outras empresas de sucesso e analisar seu comportamento para implantação na própria empresa. Depois, ocorre uma avaliação de resultados.

1.20 Com a empresa é capaz de atender clientes que pertençam a nichos específicos de mercado? Essa atuação já existe na empresa?

1.20 A atividade da empresa busca sempre atingir nichos específicos, foi fundada com essa ideia.

1.21 Como você avalia o ambiente onde a empresa atua?

1.21 Um ambiente composto por diversidades possíveis de serem enfrentadas, concorrentes poderosos que aparentemente desconsideram a empresa uma ameaça, o que pode ser uma oportunidade, mas no geral é bem dinâmico.

1.22 Qual o grau de certeza que esse ambiente propicia para a empresa, na hora da tomada de decisões?

1.22 Tomada de decisão é complexa e em um ambiente dinâmico, toda decisão vem sempre baseada na capacidade de suportar o imprevisto, popularmente “não dar o passo maior que a perna”. O grau de certeza é sempre abaixo do ideal.

1.23 Quais ações ou acontecimentos externos mais afetam a empresa?

1.23 A empresa é afetada de acordo com as movimentações de mercado nacional, internacional, e o local gera maiores transtornos. No mercado local, o comportamento de concorrentes, no mercado nacional e internacional o aumento do preço de matéria-prima.

1.24 Como a empresa avalia a concorrência? Existe cooperação ou troca de experiências?

1.24 A concorrência se posiciona em patamar elevado, não há uma troca de informação. Cooperação e trocas de experiências somente com empresas de fora da cidade.

Qual o diferencial da empresa em relação aos seus principais concorrentes?

1.25 Sem comentários.

1.26 Avalie a relação comercial da empresa com seus maiores clientes e seus maiores fornecedores.

1.26 Entre fornecedores e clientes a empresa ainda esta em fase de avaliação, por ser uma empresa relativamente nova. Mas vai bem.

2 QUESTÕES RELATIVAS AO ESTILO DE GESTÃO:

2.1 Em geral, qual o grau de independência com o qual os funcionários conduzem suas atividades do dia-a-dia?

2.1 Os funcionários têm autonomia na condução de suas atividades de rotina, e liberdade para implantação de melhorias, sendo apenas advertido da necessidade de estar alinhado com as metas.

2.2 Quais regras da empresa devem ser observadas com mais atenção na hora de execução do trabalho?

2.2 A execução do trabalho deve sempre estar alinhado com as metas, não havendo uma regra definida.

2.3 Até que grau a adaptação dessas regras a outras maneiras de se executar o trabalho poderá ser tolerado?

2.3 A tolerância a mudança das rotinas de trabalho são bem aceitas e permitidas. Quando a mudança é radical deve haver uma comunicação prévia, sendo incremental pode ser feita,

conforme a necessidade, e é até esperada. Hoje as empresas trabalham com certa liberdade para o funcionário, não dá de ficar acompanhando todos os passos, apenas espera-se resultados em suas tarefas. O grau de adaptação é o que o cliente considera ótimo.

2.4 Em sua opinião, como é possível perceber o interesse do funcionário pela tarefa que executa? Com qual frequência isso ocorre na empresa?

2.4 O interesse do funcionário pela tarefa é o principal indicador do quanto ele se importa com o trabalho executado. Isso é observado diariamente.

2.5 Como está definido o plano de cargos e salários na empresa?

2.5 Todos os funcionários recebem por porcentagem, agregado ao valor do salário comercial, os terceirizados recebem por serviços executados.

2.6 Quais atitudes, por parte dos gestores da empresa, você acredita que possam estar mais relacionadas com a aceitação das individualidades e necessidades dos subordinados?

2.6 As atitudes que demonstram que a gestão aceita a individualidades e a necessidade dos subordinados é a liberdade profissional e pessoal com que ocorre o relacionamento com os funcionários.

2.7 Na empresa, como os gestores avaliam a necessidade de alcance das metas por partes dos seus subordinados? Até que ponto as individualidades são consideradas nesse contexto?

2.7 A gestão trabalha baseada em desempenho nas metas, caso o funcionário não atinja as metas ele não tem como se manter junto à equipe. É dada uma tolerância razoável dentro de padrões aceitáveis, padrão já estabelecido com desempenho visto em outros funcionários de sucesso.

2.8 Com qual frequência os gestores mantêm contato com seus subordinados para resolver questões pessoais?

2.8 A gestão é direta e sempre aberta a diálogo com os funcionários.

2.9 Como é feita a verificação do grau de comprometimento dos gestores em relação às metas estabelecidas?

2.9 Há uma única gestão e a empresa analisa o alcance das metas como fator de comprometimento. Quanto maior a proximidade com a meta maior o grau de comprometimento.

2.10 De que maneira você acredita que seus funcionários possam aprender com os próprios erros?

2.10 A empresa deixa o funcionário executar atividades inovadoras para alcance de metas, pois através da experimentação pode ser possível saber o que é e o que não é, gerando conhecimento.

2.11 Qual o perfil desejável de um funcionário que ocupa cargo de supervisão ou gerência?

2.11 Não existem ainda esses cargos, mas assim como os demais, é esperado alguém de muita comunicação, saiba lidar com conflitos, agüente pressão e dinâmico em vendas.

2.12 Como você avalia os seus atuais supervisores e gerentes?

2.12 No momento a empresa é dirigida por uma única gestão.

2.13 De que forma se dá a divulgação das metas pelos gestores aos seus subordinados? Quais ações são combinadas entre eles para atingir essas metas?

2.13 Com gestão única e próxima da equipe as metas são divulgadas verbalmente. Para atingir as metas são ouvidos os próprios funcionários sobre quais ações podem ser melhoradas para alcance das metas.

2.14 Quais ações, por parte dos gestores, tornam-se mais eficientes na motivação dos funcionários para o atingimento das metas?

2.14 A gestão trata as pessoas como devem ser tratadas, como gente, tem liberdade para se expressar e fazer o trabalho da melhor maneira, claro com limites dentro da cultura da empresa.

2.15 Quais os requisitos para que um funcionário possa ser promovido dentro da empresa?

2.15 Para uma promoção o funcionário tem que demonstrar elevado desempenho em vendas ou na administração tendo boas condições de assumir uma liderança.

2.16 Qual a participação dos supervisores ou gerentes no processo de promoção interna de seus subordinados?

2.16 A Gestão ainda é direta, único gestor, portanto não há interferência de supervisores ou gerentes na promoção.

2.17 Quais são as maneiras possíveis dentro da empresa para que os funcionários possam ser recompensados, de forma não monetária, pelo seu chefe, quando apresentam bom desempenho no trabalho?

2.17 As recompensas não monetárias estão no elogio, reconhecimento do bom trabalho e folgas por um desempenho excelente.

2.18 Descreva o tipo de equipe de trabalho existente na empresa que é mais valorizada pelos funcionários.

2.18 Todos envolvidos formam uma equipe de sucesso, reconhecida e valorizada.

2.19 Qual a forma encontrada para motivar seus funcionários a desenvolver ideias e ações inovadoras dentro da empresa?

2.19 Ideias e ações inovadoras são motivadas pela liberdade de poderem inovar de forma incremental, obtendo sucesso, ganham a liberdade para outras inovações.

2.20 Quanto tempo, em média, um funcionário não ligado a P&D pode se dedicar a desenvolver idéias que possam melhorar os processos ou os produtos da empresa?

2.20 A empresa não possui um setor de inovação apenas fazem ao longo das suas atividades rotineiras em intervalos de menos movimento comercial.

2.21 Quais parâmetros são utilizados inicialmente para avaliar ideias e sugestões de novos processos ou produtos?

2.21 Tem como parâmetros de base para novos produtos ou processos a obtenção de resultado positivo em relação ao já utilizado.

2.22 Como os gestores conseguem criar situações que estimulem ideias e sugestões

2.22 Com uma única gestão e que tem muito contato direto com o operacional é possível debater ideias inovadoras ao longo das atividades diárias.

2.23 De que maneira e com qual frequência surgem novas ideias que visam à melhoria de produtos ou processos internos?

2.23 As inovações tem sido incrementais e ocorrem no decorrer da realização dos trabalhos.

2.24 Como a empresa oferece condições para que funcionários não ligados à P&D opinem sobre produtos e processos internos?

2.24 A empresa não possui P&D; possui uma equipe pequena que tem grande contato entre si, e sempre há oportunidade de opinarem sobre produtos e processos.

2.25 Cite exemplos de ideias que, embora inicialmente parecessem estranhas, foram desenvolvidas e executadas pela empresa, com sucesso ou não.

2.25 Fracionamentos de produtos para atender clientes com demandas diferenciadas foi uma ideia estranha que trouxe bons resultados e uma nova clientela gerando excelentes lucros.

2.26 Qual a sua opinião em relação à contratação de pessoas que tenham uma cultura muito diferente da empresa? Existem funcionários que se enquadrem nessa condição?

2.26 A empresa não tem funcionários contrário a cultura, mas considera importante ter um para debater ideias.

2.27 Como são organizadas as equipes de trabalho? De que forma seus membros são escolhidos?

2.27 Como a empresa já tem uma quantidade reduzida de funcionários, todos formam uma única equipe para enfrentamento das diversas necessidades.

2.28 Como se dá o intercâmbio entre administradores e funcionários acerca de assuntos estratégicos?

2.28 Ocorre um contato direto entre estratégico e operacional facilitando todos os assuntos necessários para a empresa.

2.29 De que maneira a empresa busca, internamente, novas visões de negócios?

2.29 A empresa tem um foco bem definido no seu negócio, mas reflete sobre as possibilidades de algo rentável.

2.30 Você acredita que todos os funcionários sentem-se parte do processo estratégico da empresa? Por quê?

2.30 Toda a equipe é bem conectada o que faz com que todos estejam bem engajados no processo estratégico e fazendo parte do mesmo. Todos participam nas atividades da empresa e opinam, então com certeza, no mínimo, fazem parte do planejamento estratégico.

2.31 Qual é o percentual de informações estratégicas que são repassadas a toda a organização? Por que, se for o caso, alguns dados são considerados sigilosos?

2.31 As estratégias da empresa quanto ao trabalho e alcance de metas são bem difundidas com todos na empresa. A financeira é restrita, exceto vendas.

3 QUESTÕES RELATIVAS À INOVAÇÃO:

3.1 Descreva como os novos funcionários são treinados para o trabalho na empresa.

3.1 A empresa coloca seus novos funcionários como parte da equipe onde aprendem e tiram suas dúvidas durante a execução do trabalho, sendo necessários conhecimentos não disponíveis na empresa é pago uma capacitação.

3.2 Quais oportunidades são criadas para que os funcionários mais antigos compartilhem informações com os funcionários menos experientes?

3.2 A empresa conta com um quadro de funcionários que formam uma equipe que sempre interagem, os mais novos podem obter as informações necessárias para execução de suas atividades acompanhando os mais antigos.

3.3 Quais requisitos são mais bem avaliados quando da contratação de funcionários?

3.3 Postura profissional e capacidade de vendas.

3.4 Explique, de maneira sucinta, como são conduzidos os programas de treinamento na empresa.

3.4 A empresa treina seus funcionários junto à equipe de trabalho durante o desenvolvimento das tarefas.

3.5 De que maneira são atendidas as solicitações dos funcionários para participação em cursos de aperfeiçoamento profissional?

3.5 Os cursos de aperfeiçoamento são feitos conforme a necessidade, exemplo para a função de Caixa, ou até de Motoboy que precisa de Carteira de Habilitação. A empresa paga o curso para funcionário com ótimo desempenho como forma de reconhecimento.

3.6 A empresa possui algum banco de sugestões? Caso possua um, ou algo semelhante, como ele funciona?

3.6 A empresa não tem um banco de sugestões, apenas opera conforme a necessidade.

3.7 Qual o sistema de recompensas que a empresa adota para premiar os funcionários que trazem contribuições criativas para os processos internos da empresa?

3.7 Funcionários criativos são elogiados e recompensados com recompensas financeiras e não financeiras.

3.8 Descreva como são os programas internos desenvolvidos exclusivamente com a finalidade de integração social dos funcionários. Existe algum departamento de eventos esportivos, sociais ou outros?

3.8 Não há uma integração extra com funcionários.

3.9 Descreva como são as atividades ligadas diretamente ao desenvolvimento de novos produtos ou processos.

3.9 Embora não tenha um departamento específico para desenvolvimento de novos produtos ou processos os trabalhos ocorrem a partir da verificação das necessidades dos clientes. Como a indústria produz, mas ela não tem contato com o cliente de varejo, nesse ponto é possível para a microempresa fazer a diferença melhorando produtos e processos que satisfaçam o cliente.

3.10 Qual o padrão a ser seguido na hora de modificar métodos e procedimentos de trabalho?

3.10 Como há uma interação muito grande na equipe as modificações são feitas de forma incremental até alcançar um padrão desejado.

3.11 Informe, aproximadamente, quanto é gasto por ano com pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

3.11 As inovações são normalmente incrementais, não há grandes investimentos. Os gastos são baixos e irrelevantes no geral, mas com resultados.

3.12 De acordo com suas observações, em relação aos funcionários, quais atividades tornam-se mais eficientes para o aprendizado individual?

3.12 Os funcionários aprendem mais executando as tarefas.

3.13 Em uma visão mais geral, qual o perfil do funcionário que apresenta características empreendedoras?

3.13 Funcionários com desejo de prosperar e vencer normalmente tem um perfil empreendedor.

3.14 Como são realizados os trabalhos em equipe?

3.14 Trabalhos em equipe são feito de acordo com as tarefas que vão surgindo, como são poucos funcionários sempre atuam em equipe para entregarem o produto ao cliente.

3.15 Como se dá a participação da empresa em programas de estímulo à inovação?

3.15 A empresa não participa de programas de inovação, mas tem conhecimento pelo SEBRAE.

3.16 Como se dá a participação dos gestores em feiras e congressos?

3.16 A gestão não participa de feiras ou congressos, pois na região não tem atividades voltadas para esse segmento.

3.17 Como são os vínculos da empresa com empresas maiores?

3.17 Os vínculos existentes com empresas maiores são os formados com empresas de outras regiões que por vezes também fornecem mercadorias.

3.18 Como são organizados os manuais e as normas internas da empresa? De que forma é possível a consulta ao material descrito?

3.18 A empresa não tem manuais ou normas para consulta, tudo é repassado no dia a dia com o convívio.

3.19 Como são separadas as normas técnicas das normas administrativas? Qual o meio eletrônico no qual ambas estão disponíveis?

3.19 Conforme resposta anterior não há normas técnicas e administrativas para consulta em meio eletrônico ou impresso.

3.20 Qual é a filosofia empresarial mais evidente e quais comportamentos são esperados de todos os membros para que se atenham a essa filosofia?

3.20 A filosofia é agregar valor ao produto dos clientes deixando-os mais competitivos.

3.21 O conhecimento tácito é tido como aquele que é de difícil descrição, mas que no entanto fica retido no cérebro dos funcionários mais habilidosos e não podem ser encontrados nos manuais da empresa. Como o gestor avalia essa questão, no âmbito estratégico da empresa?

3.21 O conhecimento tácito é uma questão tratada de forma importante dentro da empresa e faz parte na equipe de trabalho gerando um bom desempenho. Para o perfil da empresa esse tipo de conhecimento onde as pessoas apreendem da própria experiência e tentativa é importante.

3.22 Qual a forma encontrada pela empresa para que essa informação seja compartilhada com os outros membros da empresa?

3.22. Quando se trabalha em equipe em uma empresa pequena a informação ocorre sem problemas, estão todos em constante atividade e interação.

3.23 Descreva quais melhorias geralmente atraem mais os clientes. Ex.: aquelas que trazem redução de custos, as que permitem mais precisão ou rapidez ao trabalho, etc.

3.23 As melhorias mais aceitas pelos clientes são aquelas que trazem oportunidades de escolhas e tenha, principalmente, preço baixo. Para isso, melhorias no processo de compras além de entregar opções em variedades e preços geram redução de custo para empresa.

3.24 Com qual frequência os processos são revisados na empresa?

3.24 Os processos são revistos diariamente conforme a dinâmica da empresa e sendo melhorados continuamente. Melhorias mais radicais são colocadas para momento oportuno.

3.25 A empresa apresenta maior ênfase na melhoria de produtos ou de processos? Por quê?

3.25 A empresa não tem uma preferência entre produtos e processos, ocorrem conforme a necessidade. A mais praticada é em produtos devido às indústrias não pensarem muito no varejo de embalagens e os clientes apresentarem necessidades diferenciadas.

3.26 Quais produtos são feitos exclusivamente sob encomenda, com características diferenciadas para o cliente?

3.26 A empresa é dinâmica e visionária e o segmento de embalagens possibilita, em muitos produtos, ajustes incrementais na produção de acordo com interesse do cliente e até mudanças radicais. Isso não ocorre com frequência em outros segmentos onde quase tudo é pronto e acabado para o consumo. Embalagens são produzidas para atender a necessidade do cliente que deseja desde transporte com segurança até a boa aparência do produto embalado e sem perda de qualidade.

3.27 Em sua opinião, o que torna a empresa mais competitiva no mercado?

3.27 Hoje a inovação é fator para sucesso, o SEBRAE visita as empresas e divulga isso. É notório que empresas que não inovam têm perdido mercado.

3.28 Quem mais estimula a empresa a inovar: seus clientes ou seus fornecedores? Por quê?

3.28 Os clientes são os maiores estimuladores para inovar, porque eles levantam demandas das mais variadas possíveis e de certa forma não dá nem de atender tudo, atende-se somente aquilo que é foco da empresa.

3.29 Como os gestores avaliam o processo de inovação? Eles o consideram como fator importante? Por quê?

3.29 Embora a empresa tenha uma única gestão e não participa de cursos de inovação no momento isso não quer dizer que não conheça sobre inovação ou sua importância para

empresa. A inovação é importante por agregar valor aos produtos e processos da empresa que são vendidos aos clientes e também geram valor para atividades desses clientes. Com clientes felizes, eles retornam a comprar, isso cria uma parceria entre cliente e empresa.