



---

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas  
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



## **Estudo sobre a inovação em uma microempresa no ramo alimentício**

Camila Rezende Fonseca Santos

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

JOÃO MONLEVADE

Fevereiro, 2016

CAMILA REZENDE FONSECA SANTOS

**ESTUDO SOBRE A INOVAÇÃO EM UMA MICROEMPRESA NO RAMO  
ALIMENTÍCIO**

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para a obtenção do Grau de Engenheiro de Produção.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>: Isabela Morais

JOÃO MONLEVADE

2016

## EPÍGRAFE

*“Uma empresa é um organismo vivo. Métodos têm que mudar. Foco tem que mudar. Os valores têm de mudar. A soma total dessas mudanças é a transformação. ” (Andrew Grove)*

## TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado "Estudo sobre a inovação em uma microempresa no ramo alimentício" é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 08 de Março de 2016

Camila Rezende Fonseca Santos  
Nome completo do aluno



### ATA DE DEFESA

Aos 29 dias do mês de Fevereiro de 2016, às 16 horas, na sala D203 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo (a) aluno (a) Camila Rezende Fonseca Santos, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: Isabela Carvalho de Moraes, Alana Deusilan Sester Pereira, Frederico César de Vasconcelos Gomes. O (a) aluno (a) apresentou o trabalho intitulado: Estudo sobre a inovação em uma microempresa do ramo alimentício. A comissão examinadora deliberou, pela:

( ) Aprovação

(X) Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: 16/03/16

( ) Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca: \_\_\_\_\_

( ) Reprovação

do(a) aluno (a), com a nota 7,9. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP12/2015 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo (a) aluno(a).

João Monlevade, 29 de Fevereiro de 2016.

Professor(a) Orientador(a): Isabela Carvalho de Moraes

Convidado(a): Alana Deusilan Sester Pereira

Convidado(a): Frederico César de Vasconcelos Gomes

Aluno (a): Camila Rezende Fonseca Santos

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço em primeiro lugar a Deus e Nossa Senhora, por estarem sempre presente e me abençoando nesta caminhada.*

*Aos meus Familiares, minha mãe Eleni, meu pai Edson, minha irmã Amanda e todos os demais que torcem por mim, dando apoio e incentivo. Ao Vitor Hugo pelo companheirismo e carinho desde sempre.*

*Aos meus amigos, que mesmo à distância, sempre estiveram ao meu lado e acreditaram em mim, não deixando desanimar diante das dificuldades.*

*Aos mestres, em especial à Prof.<sup>a</sup> Isabela Moraes, que não mediu esforços durante a realização deste trabalho e pelo conhecimento a mim ensinado.*

*A todas as pessoas que com atenção e dedicação responderam às entrevistas e que contribuíram da melhor forma para a obtenção dos resultados desse trabalho.*

*A Tangirú Alimentos e Sicoob Credimepi pela oportunidade de aprendizado e experiência no mercado.*

## RESUMO

No Brasil, as micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel importante na economia, principalmente na geração de emprego e renda. Sendo assim, são inseridas em mercados cada vez mais competitivos, tendo que sobreviver às exigências com implantação de inovações, por exemplo. Percebe-se, portanto, que a aplicação de práticas inovadoras, acompanhadas de ideias promissoras e metodologias bem estruturadas, contribui fortemente no sucesso da empresa e destaque no mercado. Mas, apesar de ser algo importante, ainda é distante para muitas empresas, seja pelo custo ou pela falta de informação. Sendo assim, esse estudo busca discorrer sobre o assunto, baseando em abordagens referentes a este tema, sua importância para as MPEs, as estratégias utilizadas e as dificuldades encontradas. Para melhor entendimento, será feita uma análise em uma microempresa do ramo alimentício que é o objetivo geral do trabalho. O estudo é considerado qualitativo com utilização de técnicas como entrevistas, que irão trazer discussões sobre o tema. Ao final, serão apresentados como resultados uma análise sobre os tipos de inovação presentes na empresa estudada e elementos que podem auxiliar os empresários a incrementar a inovação como uma forma de estratégia para seu negócio.

**Palavras-chave:** Inovação, micro e pequenas empresas (MPEs), entrevistas.

## **ABSTRACT**

In Brazil, micro and small enterprises (MSEs) play an important role in the economy, especially in the generation of employment and income. So they are inserted in increasingly competitive markets, having to survive the requirements with the implementation of innovations, for example. It is clear, therefore, that the application of innovative practices, accompanied by promising ideas and well-structured methodologies, strongly contributes to the company's success and prominence in the market. But, despite being something important, it is still distant for many companies, either at cost or the lack of information. Thus, this study aims to discuss the matter, based on approaches regarding this issue, its importance for MSEs, the strategies used and the difficulties encountered. For better understanding, there will be an analysis in a micro-enterprise in the food industry which is the overall objective of the work. The study is considered qualitatively with the use of techniques such as interviews, which will bring discussions on the topic. Finally, results will be presented as an analysis of the types of innovation present in the studied company and elements that can help entrepreneurs to increase innovation as a way of strategy for your business.

**Keywords:** Innovation, micro and small enterprises (MSEs), interviews.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Valor agregado pelas MPEs na economia do país.....	23
Gráfico 2 – Distribuição dos tipos de micro e pequenas empresas.....	24

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – “4Ps” da inovação.....	19
Figura 2 – Modificação dos rótulos de tempero.....	30
Figura 3 – Metodologia da pesquisa realizada.....	31
Figura 4 – Organograma da empresa.....	34
Figura 5 – Vista de um dos apiários da Tangirú Alimentos.....	36
Figura 6 – Principais produtos da Tangirú Alimentos.....	36
Figura 7 – Fluxograma da produção do mel.....	38
Figura 8 – Fluxograma da produção do tempero.....	39
Figura 9 – Fluxograma da produção da cachaça.....	40
Figura 10 – Produção dos Potes de Mel puro 780 gr.....	41
Figura 11 – Máquina para retirar rótulos de garrafa.....	42
Figura 12 – Derretedor solar de cera bruta.....	43
Figura 13 – Mel e cera após derretimento.....	43

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Classificações brasileiras para micro e pequenas empresas.....	21
Tabela 2 – Características das MPEs brasileiras.....	22
Tabela 3 – Micro e pequenas empresas que receberam apoio do governo.....	27

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Comparativo da importância da inovação.....	45
Quadro 2 – Comparativo sobre as dificuldades em inovar.....	46

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1.Introdução.....	13
1.2.Objetivo Geral.....	13
1.3.Objetivo Específico.....	13
1.4.Justificativa.....	14
1.5.Estrutura do trabalho.....	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1.Inovação.....	16
2.1.1. Estratégia de inovação.....	20
2.2.Micro e pequenas empresas no Brasil.....	21
2.2.1. Tipos de micro e pequenas empresas.....	24
2.2.2. Inovação em micro e pequenas empresas.....	25
2.2.3. Suporte as micro e pequenas empresas.....	26
2.2.4. Micro e pequenas empresas no ramo alimentício.....	28
3. METODOLOGIA.....	30
4. ANÁLISE DE DADOS.....	34
4.1.Caracterização da empresa .....	34
4.2.Análise dos Processos.....	37
4.3.Análise dos Produtos.....	42
4.4.Análise geral: a inovação de forma global.....	44
4.5.Elemento de inovação.....	48
5. CONCLUSÃO.....	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
APÊNDICE.....	55
ANEXO A.....	57

## **1. INTRODUÇÃO**

Segundo Maia (2012, p.5), “as micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel fundamental na geração de emprego e renda, o que as credencia como instrumentos indutores do desenvolvimento econômico”. Inseridas em mercados cada vez mais competitivos, as MPEs necessitam de capacitação tecnológica e de geração de inovações para garantir sucesso e, conseqüentemente, seu lugar no mercado.

Porém, é fundamental compreender que inovação não deve ser tratada como um evento e sim como um processo que precisa ser gerenciado e bem planejado, para que possa ser bem sucedido (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005). Com isso, a empresa deve envolver diversos níveis hierárquicos e de conhecimento, visto que necessita da proposição, do acompanhamento e da validação de ideias e projetos. Assim, a inovação deve percorrer toda a organização e ser incorporada nas suas diversas dimensões organizacionais.

Segundo Maia (2012, p.5), “a caracterização das atividades de inovação é feita a partir de indicadores de resultados do processo inovativo, do esforço empreendido para inovar, das relações de cooperação e do apoio do governo”. Com base neste contexto, este estudo busca, em linhas gerais, analisar a inovação em uma microempresa do ramo alimentício.

Para isso, será feita uma pesquisa sobre a empresa, sua história, seus produtos, seu processo de funcionamento e as características presentes que estejam relacionadas à inovação. A metodologia usada é uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas e coleta de dados da empresa. Por fim, será feita uma análise dos dados e uma conclusão do trabalho.

### **1.1. Objetivo geral**

Este trabalho tem como objetivo principal analisar como ocorre inovação em uma microempresa do ramo alimentício.

### **1.2. Objetivos específicos**

- Identificar as principais dificuldades dos micro e pequenos empresários em inovar;
- Identificar a importância da inovação para micro e pequenas empresas;
- Conhecer uma microempresa no ramo alimentício;

- Analisar as possíveis invenções e/ou inovações da empresa, diferenciando-as.

### **1.3. Justificativa**

As micro e pequenas empresas, diante do mercado globalizado, buscam, muitas vezes, alternativas para sobreviver e se manter competitivas. Uma dessas alternativas é buscar a inovação. Mas, este é um tema que apresenta dificuldades pelos empresários em seu desenvolvimento e implementação.

A inovação, de modo geral nas empresas, possui diversas vantagens como o aumento da competitividade, melhoria no desempenho financeiro, entrada em novos mercados e redução de custos. Mas, para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação não é fácil de ser alcançada. Basta observar o grande número de ideias que visivelmente eram boas, mas que falharam.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007), existem alguns fatores que contribuem com as dificuldades das MPEs em inovar. Como por exemplo, o reduzido conhecimento técnico, a falta de acesso à informações sobre onde e como obter apoio e o baixo nível de investimento em P&D adequado à realidade das MPEs.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que um grande problema no Brasil é que são poucas as empresas que se deram conta da importância da organização, deliberada e formalmente gerenciada, do processo de inovação.

Ainda é muito pouco discutido e estudado, no meio acadêmico, temas como inovação e a gestão da inovação no Brasil, e boa parte desse conhecimento ainda não está difundido e consolidado entre os pesquisadores que podem ser beneficiados por estudos nessa área (PEREIRA; MUNIZ, 2006 e FREITAS; GONÇALVES; CHENG, 2010). Com isso, por ser um processo incerto e complexo, ele permite o surgimento de vários questionamentos e dúvidas de como desenvolvê-lo, seja por parte de pesquisadores como de empresários.

Em função disso, o estudo propõe realizar uma revisão de literatura sobre inovação, destacando pontos relevantes sobre o assunto, características, dificuldades, benefícios, dentre outros, para as MPEs. A partir disso, serão levantados dados mais específicos sobre inovação nas micro e pequenas empresas da cidade de Santa Bárbara e, para entender melhor sobre o tema, analisar uma microempresa do ramo alimentício.

#### **1.4.Estrutura do trabalho**

No capítulo um, foram apresentados o problema de pesquisa, com uma breve introdução do assunto do trabalho, com o objetivo geral de estudar a inovação em uma microempresa do ramo alimentício, os objetivos específicos e, por fim, a justificativa.

O próximo capítulo é constituído por uma revisão de literatura que servirá como base para entendimento do assunto abordado no trabalho. Inicialmente, foi preciso definir o conceito de Gestão da Inovação, sua importância, características e dificuldades para implementação nas empresas em geral. Após isso, entender a importância das MPEs no país e, principalmente, para a economia, além de destacar as dificuldades que elas apresentam em inovar e os suportes que existem para apoiar esse cenário.

No capítulo três é apresentado o desenvolvimento do trabalho, com abordagens das etapas da metodologia de pesquisa utilizada para cumprir os objetivos, como a realização das entrevistas, o universo investigado das MPEs com a inovação e as coletas de dados da empresa estudada.

O capítulo quatro é composto pela análise de dados que aborda os resultados obtidos com a pesquisa e a discussão dos mesmos sobre a empresa estudada. A partir disso, foi possível entender como funciona a inovação na empresa, além de entender a visão dos empresários da região de Santa Bárbara, Minas Gerais, sobre esse tema.

O último capítulo apresenta as considerações finais do trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Foram realizadas revisões bibliográficas, com o intuito de contextualizar os principais conceitos que serão abordados na realização deste trabalho, de acordo com o ponto de vista de alguns autores.

### 2.1. Inovação

Segundo Tidd e Bessant (2015), a inovação é o processo de transformar as oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático. “A inovação não é apenas a comercialização de um grande avanço no estado tecnológico da arte (uma inovação radical), mas até mesmo a utilização de mudanças de pequena escala no *know-how* tecnológico (uma inovação adicional ou de aperfeiçoamento)”, como colocado por Rothwell e Gardiner (1985, p.168).

Segundo Pacheco (2010), há uma grande diferença entre invenção e inovação. Invenção se refere à criação de um processo, uma técnica ou um produto percebido como novo, embora não necessariamente seja original e tenha uma viabilidade comercial. Já inovação, segundo a autora, é um processo que vai desde a invenção de um novo elemento até seu desenvolvimento para uso comercial, o que significa sua utilização pela sociedade.

De acordo com Schumpeter (1985), a inovação pode acontecer sem ligação com a invenção que, por sua vez, é a descoberta e o desenvolvimento de algo novo. No geral, o autor distingue uma nova solução como sendo invenção e uma nova solução viável como sendo uma inovação. Além disso, comprova ao citar que uma inovação é o composto de novas ideias que, por intermédio de ações ou práticas, resulte em uma melhoria, um ganho ou lucro para a organização.

Para Drucker (1985), a inovação é um instrumento importante para empreendedores pois é uma oportunidade para se aprofundarem em mudanças como uma oportunidade para negócios ou serviços diferentes e pode ser avaliada como uma disciplina a ser aprendida e aplicada.

Schumpeter (1985) já tinha definido que o agente que deveria promover a inovação na organização seria o empresário. Na sua concepção, os empresários inovam para obter uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, o que resultará em ganhos financeiros, que podem ser chamados de lucro.

Segundo Porter (1990), as empresas alcançam vantagem competitiva por meio de atuações inovadoras. Elas abordam a inovação em seu sentido mais extenso, incluindo tanto novas tecnologias quanto novos modos de fazer as coisas.

De acordo com Scherer (2012), grande parte das pessoas associam inovações apenas a produtos. Por mais que seja algo natural pois, os produtos são elementos visíveis na empresa, a realidade do sucesso ou do fracasso de uma nova iniciativa pode não estar associado a características como produto ou serviço, mas de como montamos o modelo de negócios dela.

E por fim, Branson (1998) já dizia que um negócio inovador é aquele que pensa 24 horas por dia fora do lugar comum. Não satisfazem apenas boas ideias, e sim uma combinação delas com uma equipe motivada e um conhecimento instintivo sobre o que seu cliente quer.

De acordo com o SEBRAE (2010), a inovação possui algumas características importantes, como:

- O risco de insucesso está sempre presente quando se busca inovar: ao determinar ideias ao seu negócio, é preciso decidir as melhores a fim de diminuir riscos e alcançar o objetivo;
- Pessoas criativas são a matéria-prima básica do processo de geração de inovações: são a partir delas que as ideias vão aprimorando e ganhando força no ambiente inovativo;
- Ambientes adequados geram transbordamentos favoráveis capazes de gerar *insights* criativos e inovações: lugares em que estimulem a criatividade são de grande relevância para a busca de algo novo;
- A inovação é um processo aberto: ou seja, são aceitos todos os tipos de opiniões a fim de beneficiar a empresa;
- A inovação pode ser obtida de formas distintas, inclusive por meio do uso de métodos estruturados;
- Inovação é um fenômeno que acontece em todas as áreas do conhecimento, inclusive nos negócios;
- A inovação deve estar alinhada à estratégia, para que se tenha bons resultados e investimentos para alavancar a competitividade;
- A maioria das inovações vem de três fontes básicas: clientes, concorrentes e funcionários. Pois, a partir do contato direto com pessoas ligadas à empresa, podem surgir ideias criativas para o negócio;

- A inovação é um fenômeno que acontece no mercado, a fim de gerar algum tipo de lucro para a empresa;
- Inovar é criar valor para a empresa seja financeiramente ou ambientalmente, por exemplo, de acordo com cada ramo de atividade.

A inovação pode ser classificada de diversas formas, em função do atributo que se está analisando ou do critério que se usa para analisá-la. A terceira edição (atual) do *Manual de Oslo* define quatro tipos de inovação, que engloba várias atividades das empresas (OECD, 2005, p.16-17, 48-49):

- Inovações em produto: é a introdução de um benefício ou serviço novo ou significativamente melhorado, em relação às suas características ou usos pretendidos. Inclui melhorias significativas nas especificações técnicas, nos componentes e materiais, no *software*, na interface com usuários ou em outras características funcionais;
- Inovações em processo: é a implementação de um novo ou significativamente melhorado processo produtivo (envolve técnicas, equipamentos e *softwares* utilizados para produzir benefícios ou serviços) ou entrega (interesse na logística da empresa e embalagem do equipamento, *software* e técnicas para fornecer materiais, alocar suprimentos na empresa, ou métodos de entrega de produtos acabados). Isto inclui modificações significativas em técnicas, equipamentos e/ou *software*;
- Inovações organizacionais: referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, podendo ser mudanças em práticas de negócio, na organização do ambiente de trabalho, ou nas relações externas da empresa;
- Inovações em marketing: envolvem implementação de novos métodos de marketing. Podem incluir mudanças na aparência do produto e sua embalagem, na divulgação e distribuição do produto e em métodos para definir preços de benefícios e serviços.

Para Tidd e Bessant (2015), a inovação possui quatro dimensões, sendo elas:

- Inovação de produto: mudanças no que uma empresa oferece (produtos/serviços);
- Inovação de processo: mudanças na forma como os produtos/serviços são criados e entregues;

- Inovação de posição: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

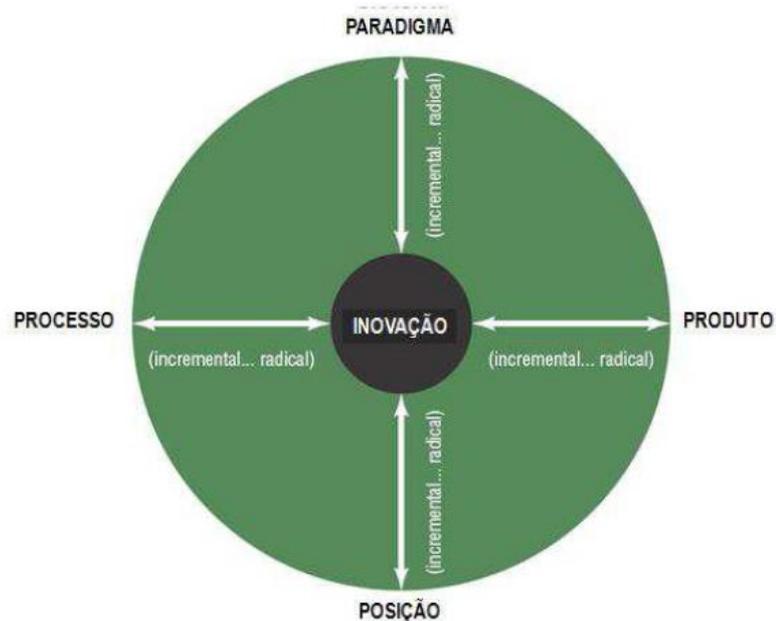
Além das dimensões citadas pelos autores Tidd e Bessant (2015), existe também o grau de novidade envolvendo diferentes pontos do espaço inovativo. Sendo que podem ser considerados incrementais ou radicais.

Inovação incremental é relacionada com o desenvolvimento das características de um bem ou serviço já existente. Já a inovação radical é aquela na qual um produto completamente novo foi criado e disponibilizado. Geralmente, neste tipo de inovação, ocorre quebra de paradigma e muitas incertezas pelo caminho.

Tidd e Bessant (2015, p.30), colocam que “embora algumas vezes a inovação envolva uma transformação descontínua, na maior parte do tempo ela acontece de forma incremental”.

A figura 1 representa “os 4 Ps da inovação” (produto, processo, posição e paradigma) citados acima e seu grau de inovação, apresentados por Tidd e Bessant (2015). Essa estrutura é um exemplo aplicado a um pequeno negócio e pode ser disponível para qualquer empresa que deseja possuir um mapa do espaço de inovação.

Figura 1: “4Ps” da inovação.



Fonte: Tidd e Bessant (2015).

Alguns exemplos de inovações, de acordo com Tidd e Bessant (2015), baseadas no modelo dos 4Ps, para produtos são: a criação de lâmpadas de LED, utilizando princípios diferentes e energeticamente eficientes e o Spotify, que é um aplicativo para ouvir música pelo celular. Já em processo, pode-se destacar serviços aprimorados de telefonia fixa e o Skype, muito conhecido pelas videoconferências. Como posição, as companhias aéreas de baixo custo, que tornaram as viagens acessíveis para todas as classes sociais e deram oportunidade àqueles que antes não tinham condições de pagar. E, por último, a dimensão paradigma, que possui como exemplos as plataformas iTunes com um sistema completo de entretenimento personalizado e o Cirque de Soleil que redefiniram a experiência circense.

### 2.1.1. Estratégia de inovação

De modo geral, diferentes estratégias são empregadas pelas organizações para potencializar sua atuação por meio da inovação. Sendo assim, as estratégias de inovação, na maioria das vezes, buscam fazer com que as práticas inovadoras possam melhorar e colaborar com o desempenho organizacional e com os objetivos de negócios, seja da micro, pequena ou grande empresa.

De acordo com Freeman (1987), as empresas podem se posicionar estrategicamente para a inovação de seis diferentes formas: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista. As estratégias não são exclusivas e as empresas acabam adotando gradações ou combinações de diferentes alternativas:

- A estratégia ofensiva é adotada por uma empresa que visa a liderança, entre seus concorrentes, tanto no mercado como em tecnologia.
- A estratégia defensiva é adotada por empresas que investem em pesquisa intensivamente e estão prontas a reagir à inovações lançadas pelos concorrentes.
- As empresas que adotam a estratégia imitativa reagem às inovações, mas se mantêm no mercado por meio de cópias com algumas modificações do projeto dos concorrentes.
- A estratégia independente diz respeito à empresas que estão institucional ou economicamente sujeitas a outras. Como exemplo, nas multinacionais as inovações são demandadas pelas matrizes.
- No caso da estratégia tradicional, esta dispensa inovações tecnológicas e se encontra em setores que não demandam mudanças.

- Por último, a estratégia oportunista é aquela em que a empresa explora diferentes nichos de mercado.

Sendo assim, a organização deve julgar quais tecnologias e transformações são mais expressivas visando alavancar sua atuação e adquirir vantagens competitivas no mercado.

## 2.2. Micro e pequenas empresas no Brasil

As micro e pequenas empresas são de grande importância para a economia do país, seja na geração de emprego e renda, seja no comércio e serviços em geral. Segundo SEBRAE (2014, p.6), “as Micro e Pequenas Empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor)”. A tabela 1 sintetiza os critérios adotados para enquadramento de micro e pequenas empresas no Brasil.

Tabela 1: Classificações brasileiras para micro e pequenas empresas.

Critérios de enquadramento	Valor de receita	Nº de pessoas ocupadas
<b>Lei nº 9.841 de 06/10/1999</b>		
Microempresas	Até 244 mil reais	
Empresas de pequeno porte	De 244 mil reais a 1,2 milhões de reais	
<b>Sebrae</b>		
Microempresas		Até 9
Empresas de pequeno porte		De 10 a 49
<b>BNDS (critério dos países do Mercosul para fins creditícios)</b>		
Microempresas	Até 940 mil reais	
Empresas de pequeno porte	De 940 mil reais a 8,2 milhões de reais	

Fonte: Adaptada do IBGE (2003)

Segundo o IBGE (2003, p.17), “o critério de classificação das MPE's por número de pessoas ocupadas não leva em conta as diferenças entre atividades com processos produtivos distintos”. Isso quer dizer que uma empresa pode exercer um grande volume de negócios com a utilização de pouca mão-de-obra. Sendo assim, ainda de acordo com o IBGE (2003), foram seguidos critérios constituídos na Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, apenas atualizando os valores de 1999 para 2001, com base no IGP-DI.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) desenvolveu, em 2003, um amplo estudo sobre as principais características de gestão das MPEs brasileiras, entre as principais características encontradas estão:

- Baixo volume de capital empregado;
- Altas taxas de natalidade e mortalidade;
- Presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;
- Grande centralização do poder decisório;
- Não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;
- Registros contábeis pouco adequados;
- Contratação direta de mão-de-obra;
- Baixo nível de terceirização;
- Baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- Dificuldade de definição dos custos fixos;
- Alto índice de sonegação fiscal;
- Contratação direta de mão-de-obra;
- Utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação.

No estudo de Leone (1999), sobre as características das micro e pequenas empresas, a autora afirma que existem três tipos de especificidades que caracterizam as MPEs: organizacionais, decisórias e individuais. Tais características estão detalhadas na tabela 2, a seguir.

Tabela 2: Características das MPEs brasileiras.

<b>Especificidades Organizacionais</b>	<b>Especificidades Decisórias</b>	<b>Especificidades Individuais</b>
pobreza de recursos; gestão centralizadora; situação extra-organizacional incontrolável; fraca maturidade organizacional; fraqueza das partes no mercado; estrutura simples e leve; ausência de planejamento; fraca especialização; estratégia intuitiva; sistema de informações simples.	tomada de decisão intuitiva; horizonte temporal de curto prazo; inexistência de dados quantitativos; alto grau de autonomia decisória; racionalidade econômica, política e familiar.	onipotência do proprietário/dirigente; identidade entre pessoa física e jurídica; dependência perante certos funcionários; influência pessoal do proprietário / dirigente; simbiose entre patrimônio social e pessoal; propriedade dos capitais; propensão a riscos calculados.

Fonte: Adaptado de Leone (1999).

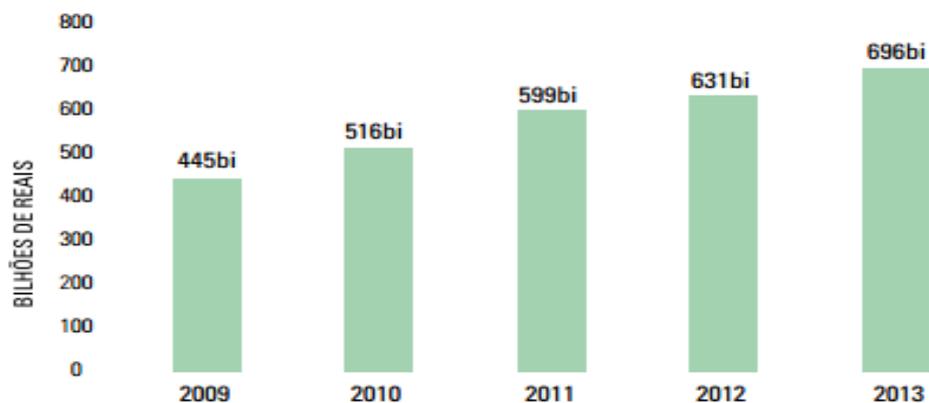
A função das micro e pequenas empresas, de acordo com o IBGE (2003), em relação ao crescimento e desenvolvimento do país, é a de servirem de amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio. Além de ser uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

Segundo Gonçalves (1994) em países como o Brasil onde há alto desequilíbrio regional, micro e pequenas empresas podem apresentar um importante papel para a descentralização industrial.

De acordo com o IBGE (2003, p.21), “a Pesquisa Anual de Comércio e a Pesquisa Anual de Serviços, em 2001, estimou um total de dois milhões de micro e pequenas empresas de comércio e serviços em operação no país”. Essas empresas, ainda de acordo com o IBGE (2003), determinaram R\$ 168,2 bilhões em receita operacional líquida e R\$ 61,8 bilhões em valor adicionado. Com isso, é possível perceber como as micro e pequenas empresas vêm apresentando um expressivo crescimento no volume de pessoas no comércio e serviços.

Segundo SEBRAE (2012), atualmente, as MPEs são consideradas um importante motor do nosso mercado interno, que possui cerca de 100 milhões de consumidores, sendo que 40 milhões deles fazem parte da nova classe média. Afirmam ainda que as estimativas são de que as MPEs representem cerca de 25% do PIB brasileiro, mas há espaço para conquistar uma participação maior delas. Para o SEBRAE (2014), “no período de 2009 a 2011, o valor agregado das MPEs na economia nacional cresceu de R\$ 445 bilhões para R\$ 599 bilhões”. O gráfico 1, a seguir, mostra os valores agregados dessas MPEs no intervalo de 2009 a 2013.

Gráfico 1: Valor agregado pelas MPEs na economia do país.



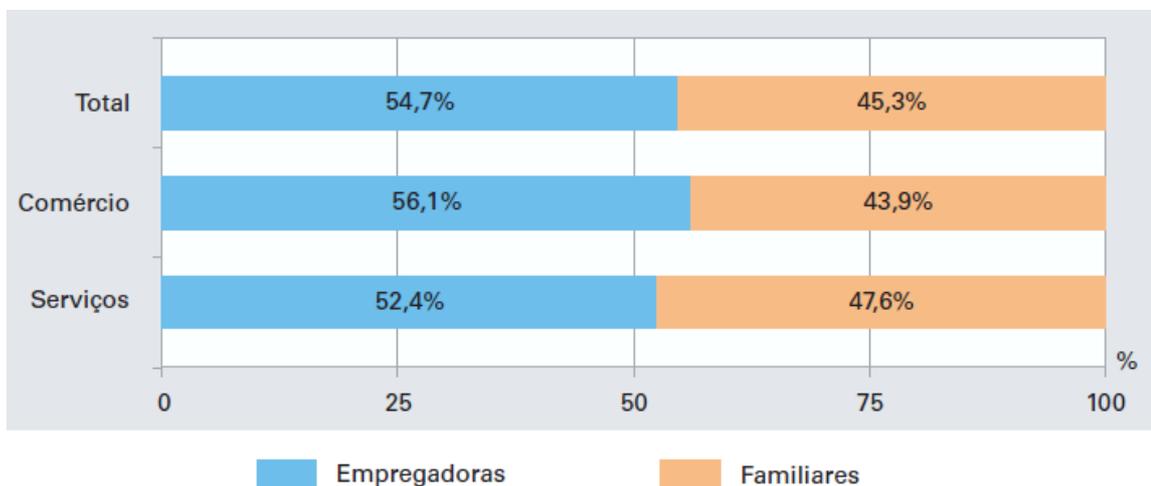
Fonte: SEBRAE (2014).

A participação das micro e pequenas empresas na economia do país foi ascendente, como mostrado no gráfico 1. Analisando os valores, percebe-se que, em 2009, o valor era de 445 bilhões de reais e no último ano calculado foi para R\$696 bilhões, o que gera um grande aumento e consequente importância dessas empresas na economia brasileira.

### 2.2.1. Tipos de micro e pequenas empresas

De acordo com o IBGE (2003), as micro e pequenas empresas podem ser classificadas de dois tipos: empregadoras e familiares. As empregadoras possuem pelo menos uma pessoa empregada e nas familiares apenas trabalham os proprietários, os sócios e/ou membros da família. Ainda segundo IBGE (2003), um estudo calculou, em 2001, um total de 1,1 milhão de MPEs empregadoras e 926,8 mil familiares, nas atividades de comércio e serviços, correspondentes a 54,7% e 45,3% do total, respectivamente. As empresas familiares são mais numerosas, em termos relativos, nas atividades de serviços, representando 47,6% das empresas desse segmento. O gráfico 2 mostra esses dados.

Gráfico 2: Distribuição dos tipos de micro e pequenas empresas.



Fonte: IBGE (2003).

As micro e pequenas empresas familiares são fundamentais para muitas famílias pois, além de manter seus membros engajados no meio de produção e, por muitas vezes, funcionarem na própria residência do proprietário, são considerados “amortecedores” do desemprego no país.

### 2.2.2. *Inovação em micro e pequenas empresas*

Segundo SEBRAE (2012), práticas inovadoras podem ajudar a elevar a competitividade das micro e pequenas empresas em um mercado cada vez mais exigente. Ainda de acordo com o SEBRAE (2012), o mito de que inovar é caro e que os recursos de uma pequena empresa para tal são insuficientes mesmo sabendo que não é verdade, distancia o negócio de criar algo de destaque para sua empresa. Inovação não se resume em criar um produto ou serviço com nova tecnologia. Inovar é mudar processos de produção e práticas de gestão, muitas vezes com práticas mais simples do que se imagina, mas infelizmente são poucos empresários desse tipo de negócio que conseguem entender sobre isso.

A estratégia baseada em inovação gera, para as micro e pequenas empresas, uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes pois, geralmente, tem como resultado o encontro de mais oportunidades no mercado, causando uma maior expectativa de sobrevivência da empresa. Uma estratégia voltada para inovação torna possível a percepção de chances no mercado que antes não eram vistas por nenhuma outra empresa.

As MPEs apresentam diversas dificuldades ao tentar inovar seja em seu produto, processo, marketing ou nos próprios métodos organizacionais. Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007), existem alguns fatores que contribuem para essas dificuldades. Entre os principais estão:

- Reduzido conhecimento técnico por parte das MPEs, que ainda são muito obsoletas por algumas delas;
- Falta de informação: onde e como obter os apoios necessários. Grande parte das MPEs apresentam dificuldades com faltas de informações no cenário do país;
- Baixo nível de investimento em P&D adequado à realidade das MPEs;
- Baixo apoio à implantação / desenvolvimento de centro / instituição de pesquisa estadual;
- Barreira cultural de empresários das micro e pequenas empresas, com visão de curto prazo;
- Burocracia ou dificuldade para acessar as linhas de financiamento voltadas para a aquisição de equipamentos;

- Falta de incentivo governamental (tributação excessiva, políticas públicas, linha de crédito);
- Falta de estrutura gerencial. Principalmente por MPEs apresentarem características como o poder voltado para o proprietário, muitas vezes não há espaço para funcionários exporem as opiniões e ideias inovadoras.

Segundo o SEBRAE (2012, p.8), “no Brasil o momento nunca foi tão propício para empreender”. Ainda segundo ele, o ambiente legal avançou e os empreendedores estão amparados pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, que oferece um regime tributário diferenciado e melhores condições de sobrevivência aos pequenos negócios. A cada três empreendimentos no país, dois são abertos por uma questão de oportunidade. Sendo assim, a inovação é importante desde o pequeno empresário ao grande empresário pois, é a garantia de que o Brasil vai conseguir aumentar a sua produtividade. Um conjunto de aspectos econômicos, sociais, políticos e outros que influenciam diretamente o desenvolvimento, a difusão e o uso de inovações nas micro e pequenas empresas.

### 2.2.3. *Suporte as micro e pequenas empresas*

Segundo Pacheco (2010), a primeira tentativa de elaboração de um aparato legal voltado à inovação ocorreu no ano 2000 quando o senador Roberto Freire apresentou um projeto de lei que regulamentasse as disposições dos artigos 218 e 219 da Constituição Federal que abordam o incentivo ao desenvolvimento científico, pesquisa e capacitação tecnológica e a autonomia tecnológica do país. Somente em 2003, após mobilização da comunidade científica brasileira, um novo projeto de lei foi apresentado dando origem à lei 10.973/04.

Essa lei foi promulgada em dezembro de 2004 e ficou conhecida como Lei da Inovação. Com isso, segundo a autora Pacheco (2010, p.26), “essa lei estabeleceu diretrizes gerais para o fomento das pesquisas científicas e tecnológicas, bem como o arcabouço legal para promoção das interações entre universidades, empresas e governos”. Ainda de acordo com a autora, essa lei tem como finalidade estimular o desenvolvimento de ambientes especializados em inovação e colaborativos entre si para a formação e capacitação da mão-de-obra nacional que poderá então ser absorvida pelas novas tecnologias criadas e pela expansão do setor produtivo brasileiro.

O suporte governamental é de grande auxílio ao fomento à inovação em uma MPE. A tabela 3, a seguir, exhibe a quantidade de micro e pequenas empresas inovadoras que receberam algum tipo de apoio do governo e quantas foram contempladas com cada tipo.

Tabela 3: Micro e pequenas empresas que receberam apoio do governo.

Setor	Empresas que implementaram inovações (A)	Empresas inovadoras que receberam apoio do governo (B)	(B)/(A)
Produtos alimentícios	3867	858	22,19%
Bebidas	206	62	30,10%
Fumo	7	0	0,00%
Produtos têxteis	1089	140	12,86%
Artigos do vestuário	5151	1013	19,67%
Artefatos de couro	1629	179	10,99%
Produtos de madeira	1148	346	30,14%
Celulose e papel	603	80	13,27%
Imp. e rep. de gravações	1312	441	33,61%
Derivados do petróleo e bioc.	84	18	21,43%
Produtos químicos	1482	438	29,55%
Farmoquímicos e farmacêuticos	206	83	40,29%
Artigos de borracha e plást.	2011	451	22,43%
Prod. de minerais não metál.	2453	526	21,44%
Metalurgia	505	62	12,28%
Produtos de metal	3643	837	22,98%
Informática e eletrônicos	658	176	26,75%
Máquinas, apar. e mat. elét.	701	193	27,53%
Máquinas e equipamentos	2478	608	24,54%

Fonte: Adaptada de Maia (2012).

O percentual de micro e pequenas empresas que inovam e que recebem apoio do governo variam significativamente entre os setores. Por exemplo, enquanto no setor de produtos alimentícios varia em 22,19%, no setor de bebidas o percentual chega a 30,10%. Sendo assim, observa-se que os resultados de apoio do governo podem ser uma representação dos esforços empreendidos para inovar.

Segundo Matesco e outros (2000), as MPEs, por serem relevantes na geração de empregos e como fornecedoras das grandes empresas, além de serem consideradas mais vantajosas para a realização de inovação tecnológica, recebem tratamento privilegiado dos governos, com o intuito de melhor enfrentar a concorrência nos mercados nacional e internacional.

Sendo assim, ainda de acordo com Matesco e outros (2000), são oferecidos, acima de tudo, créditos subsidiados, programas especiais de financiamento, empréstimos em condições

favoráveis, apoio institucional aos investimentos em inovação, treinamento de mão-de-obra e comercialização de novos produtos.

O governo vem dando ênfase às leis 8.248, de 1991, e 8.661, de 1993, que concedem benefícios fiscais aos setores de informática e automação e aos setores industrial e agropecuário, respectivamente. Também foram criadas outras linhas de financiamento, oferecidas pelo Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal (CEF), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDES) e pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), voltadas exclusivamente à capacitação tecnológica e industrial (FIRJAN, 1999).

De acordo com Matesco e outros (2000), com relação às empresas menores, foram criadas, nessas instituições, linhas especiais de financiamento. Dentre elas, destaca-se, o Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas (PATME), mecanismo criado pela Finep e operado em convênio com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Esse programa tem como foco o acesso das micro e pequenas empresas aos conhecimentos produtivos e tecnológicos mais avançados, por meio de consultorias externas à empresa.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) criou um programa para aumentar a competitividade das micro, pequenas e médias empresas, financiando os investimentos necessários para a introdução de inovações no mercado, de forma articulada com os demais atores do Sistema Nacional de Inovação, contemplando ações contínuas de melhorias incrementais em seus produtos e/ou processos, além do aprimoramento de suas competências, estrutura e conhecimentos técnicos.

Como pode ser observado, existem vários meios dos micro e pequenos empresários buscarem inovação em seu negócio. Pois, além dos apoios governamentais, existem também as universidades e os centros de pesquisa que podem auxiliar os interessados a buscar as melhores práticas de inovação e garantir um investimento lucrativo no seu ramo de atividade.

#### *2.2.4. Micro e pequenas empresas no ramo alimentício*

A concentração de empresas em conglomerados é evidenciada pelo fato de a indústria de alimentos na América Latina, e em especial no Brasil, estar entre os setores com o maior número de operações de fusões e aquisições na década de 1990 e início da década atual. A

indústria brasileira de alimentos é composta por micro, pequenas, médias e grandes empresas distribuídas por todo território nacional, sendo as micro, pequenas e médias, em sua maioria, atuantes em mercados regionais e as grandes, embora poucas, atuantes no mercado nacional.

Segundo Abia (2007), o Brasil reúne atualmente cerca de 41 mil empresas das quais cerca de 330 são de grande porte (0,8% do total), sendo mais de 90% do mercado formado por micro, pequenas e médias empresas. O setor emprega aproximadamente um milhão de trabalhadores e responde por 10,4% do PIB, com faturamento líquido anual em torno de R\$ 180,6 bilhões.

Segundo o SEBRAE (2012, p. 1), “com a incorporação de novos contingentes populacionais ao mercado consumidor, a demanda por alimentos cresce cada vez mais no mundo”. Com isso, no Brasil, os comércios formais que possuem como principal atividade a produção de alimentos, representam 19% do total de estabelecimentos em 2011, de acordo com os dados do Relatório Anual de Informações Sociais (SEBRAE, 2012).

Contudo, as micro e pequenas empresas, em sua maioria, preferem focar na produção de alimentos em geral. Segundo o IBGE (2003), essa prioridade do pequeno investidor neste ramo, é destacado por alguns fatores como:

- Maior facilidade para se estabelecer no negócio;
- Mercado com boa perspectiva, pois tende a acompanhar o crescimento populacional;
- Maior perspectiva de retorno do investimento em curto prazo, pois atende às necessidades básicas da população;
- Utilização de mão-de-obra barata e não qualificada.

As MPEs possuem, em sua maioria, um contato muito próximo com o seu cliente, conseguindo, por exemplo, responder mais rapidamente e eficientemente às mudanças ocorridas no mercado, além de conseguir proporcionar alterações, inovações ou aparecimento de novos bens ou serviços de acordo com a necessidade e o interesse de seus consumidores. Assim, políticas de inovação voltadas para essas empresas podem ser um instrumento de estímulo ao crescimento e à competitividade de diversos setores industriais.

### 3. METODOLOGIA

Ao iniciar esta pesquisa, antes do aprofundamento sobre a inovação na microempresa estudada, foi criado um roteiro de entrevista estruturada, com o intuito de entender como funciona a inovação em uma microempresa de alimentos, a Tangirú Alimentos. Para isso, foram entrevistadas 100 pessoas durante um período de um mês, nas cidades de Santa Bárbara e Barão de Cocais. O local de realização das entrevistas foi em supermercados, padarias e comércios que, em geral, vendem produtos da empresa.

Após a coleta dos dados, foi feita uma análise e observado que as pessoas reclamavam dos rótulos de um dos produtos da marca, o tempero. Sendo assim, foram criados novos rótulos, com características que atendessem às necessidades dos clientes, em parceria com uma empresa de design de Belo Horizonte, Minas Gerais. A figura 2 mostra como eram os rótulos antes da pesquisa e como ficou a nova proposta.

Figura 2: Modificação dos rótulos de tempero.



Fonte: Elaborado pela autora, 2015.

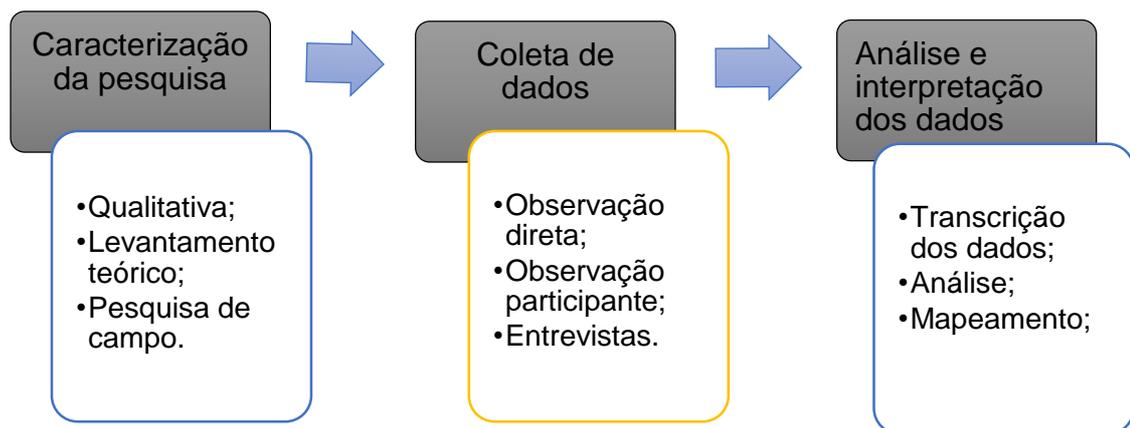
Esta etapa do trabalho envolvia a participação direta da autora do trabalho que, junto à empresa, acreditava que a mudança dos rótulos já seria considerada uma inovação e, com isso, uma proposta para este trabalho, corroborando com seus objetivos. Mas, ao dar continuidade ao entendimento sobre inovação, foi observado que esta etapa poderia ser considerada como uma estratégia e não necessariamente uma inovação. Assim, a pesquisa conquistou outro rumo,

buscando como objetivo geral uma análise de como ocorre inovação em uma microempresa do ramo alimentício.

Essa pesquisa foi considerada qualitativa, por visar compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. Segundo Godoy (1995, p.58), “a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada”.

Ainda de acordo com o Godoy (1995), a pesquisa qualitativa tem como característica principal o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Além do mais, pode ser conduzida por meio de diferentes caminhos. A figura 3 mostra as etapas de desenvolvimento deste trabalho, para facilitar o entendimento da lógica que foi empregada.

Figura 3: Metodologia da pesquisa realizada



Fonte: Elaborado pela autora.

Neste estudo, foi feito o levantamento teórico sobre o tema e a pesquisa de campo, em duas fases distintas:

- Levantamento teórico, pois buscou-se embasar em teorias para entendimento do assunto.
- Pesquisa de campo, na qual foram feitas visitas à empresa analisada, com intuito de conhecê-la como um todo, sua história, seus processos de produção, seus produtos, clientes e fornecedores.

Com relação às técnicas utilizadas, foi feita uma observação direta, na qual utilizou-se a coleta de dados para conseguir informações na obtenção de determinados aspectos da realidade. Essas

informações foram levantadas em cinco dias alternados na empresa estudada, com duração de duas horas por dia. Os registros foram coletados em anotações no computador e máquina fotográfica, com intuito de registrar procedimentos relevantes ao estudo. O trabalho teve características de uma observação participante, pois a pesquisadora já fazia parte do grupo gestor, atuando como Administradora. Com isso, por ficar tão próxima da empresa, muitas vezes houve dificuldade em distinguir a pesquisadora da funcionária.

Um outro procedimento usado para coletar os dados foi a entrevista. Mediante conversas com pessoas ligadas ao tema, ela teve caráter de natureza profissional, com intuito de levantar um diagnóstico referente ao tema do trabalho, além de ser um instrumento de investigação social. A entrevista realizada foi do tipo estruturada, pois foi acompanhada por um roteiro criado pela autora, que se encontra no apêndice A. Foram feitas perguntas aos funcionários relacionados à empresa estudada e à Associação Comercial e Industrial de Santa Bárbara e Câmara dos Dirigentes Lojistas (Acisb CDL) de acordo com o Anexo A. O intuito de escolher a empresa foi por ser considerada uma microempresa e pelo fato de a pesquisadora fazer parte dela. Já a Acisb, foi escolhida para melhor entendimento sobre as MPEs da cidade de Santa Bárbara em seu posicionamento com relação à inovação.

Os membros escolhidos da Acisb que participaram das entrevistas são ligados diretamente à empresa Tangirú Alimentos. Vão desde o cliente exclusivo da Tangirú ao seu principal concorrente na cidade. Nesse procedimento, todas as conversas foram gravadas, mediante a autorização de todos. O tempo médio das entrevistas foi de treze minutos. Na empresa estudada, foram entrevistados a Gerente de Produção Eleni Rezende Alves Fonseca Santos e o Fundador Luiz Fernando Fonseca. Não foram feitas outras entrevistas pois os outros funcionários, por fazerem parte do processo operacional, não têm envolvimento com a estratégias e as decisões sobre inovação da empresa ou não tiveram disponibilidade de participar da pesquisa no período em que ela foi desenvolvida. Já na Acisb CDL, foram feitas entrevistas com o Diretor Financeiro, Luiz Antônio da Silva, proprietário da Consil Contabilidade; o Diretor de Comércio e Indústria, Lúcio Rezende Fonseca, proprietário da Tangirú Distribuidora e o Presidente José Renato Fonseca Oliveira, proprietário do Mel Santa Bárbara.

Depois de fazer toda a coleta, foi feita uma transcrição dos dados que foram posteriormente analisados, a fim de alcançar o intuito da pesquisa que é de analisar a inovação na microempresa Tangirú Alimentos. A investigação buscou identificar na empresa estudada sobre a inovação, caso exista, em seus produtos, processos, modelo de negócio ou serviços em geral. Na Acisb,

foi feito o entendimento sobre a importância e dificuldades dos empresários em inovar, com quadros comparativos sobre a teoria estudada, para que, posteriormente, pudesse comparar as opiniões deles com a opinião da Tangirú e entender se as dificuldades em inovar são semelhantes.

## 4. ANÁLISE DE DADOS

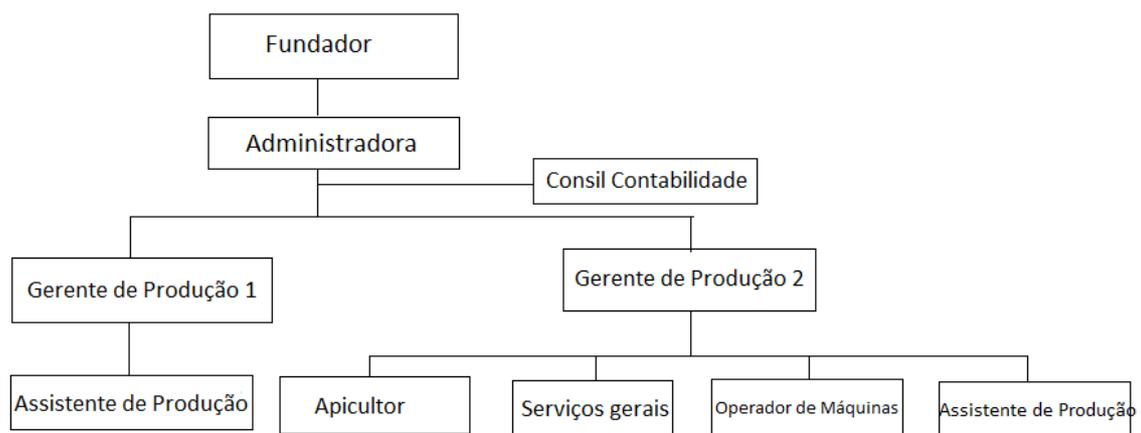
Serão apresentadas, neste capítulo, as análises e os resultados deste estudo.

### 4.1. Caracterização da empresa

A empresa estudada neste trabalho é conhecida como Tangirú Alimentos e situada na cidade de Santa Barbara, Minas Gerais. Fundada no ano de 1990, por Luiz Fernando Fonseca, iniciou suas atividades por meio da venda do mel e ao longo dos anos foi incorporando outros produtos, como a linha de temperos e cachaças, a fim de equilibrar as vendas durante o ano, visto que o mel geralmente é mais procurado em períodos de temperatura fria no país.

A Tangirú é considerada uma empresa familiar, com algumas características presentes, como por exemplo, a centralização do poder no proprietário, o funcionamento na própria residência e hereditariedade do poder. No ano de 2016, ao longo do desenvolvimento da pesquisa, a empresa apresentava nove funcionários, sendo quatro da mesma família que o fundador da empresa e cinco que não possuem vínculo familiar. O setor de contabilidade é feito por uma empresa terceirizada, chamada Consil Contabilidade, e seu proprietário, Luiz Antônio da Silva, também faz parte da família do fundador da Tangirú Alimentos. A figura 4 apresenta o organograma da empresa.

Figura 4: Organograma da empresa.



Fonte: Elaborada pela autora.

O papel dos funcionários da empresa inicia pelo fundador Luiz Fernando Fonseca. Qualquer tomada de decisão depende da aprovação dele e é a partir desta decisão que são criadas as estratégias da empresa em médio e longo prazo. Abaixo dele é a Administradora, Camila Rezende Fonseca Santos, responsável em administrar a empresa como um todo, desde as questões financeiras, investimentos, até compra de matérias-primas para a produção e autora deste trabalho. Para auxiliá-la nos serviços burocráticos, possui o escritório de contabilidade. Após ela, a empresa possui duas gerentes de produção. A primeira, Eleni Rezende Alves Fonseca Santos, é responsável pelos segmentos do mel e tempero e, a segunda, Maria Clara Pereira Silva, pela cachaça. Ambas as funções têm o papel de gerenciar seus operários, controlar os estoques e preparar os produtos para a venda. No segmento do mel e tempero, após a gerência, possui uma assistente de produção, Thaisa, que trabalha diretamente no chão de fábrica, manipulando os produtos e envazando, entre outras atividades. No segmento da cachaça, abaixo da gerência está um apicultor, Lincoln, responsável pela retirada do mel nos apiários; um assistente de serviços gerais, Ismael, que executa atividades desde a preparação da plantação da cana-de-açúcar até serviços de alambique; um operador de máquinas, Gabriel, que manuseia os tratores e caminhões e, por último, uma assistente de produção, Maria, que auxilia no envase e rotulação das garrafas de cachaça.

O objeto de estudo deste trabalho é considerado uma microempresa de acordo com a lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, por ter seu faturamento anual menor que 244 mil reais e, de acordo com o SEBRAE (2014), por possuir apenas nove funcionários. Seus produtos, ainda feitos em pequenas escalas, são vendidos por atacado para um cliente exclusivo chamado Tangirú Distribuidora, cujo proprietário, Lúcio Rezende Fonseca, irmão do fundador da empresa estudada, é responsável por comprar toda a produção e distribuí-la no estado de Minas Gerais. O principal concorrente da empresa é o Mel Santa Bárbara, cujo proprietário, José Renato Fonseca Oliveira, também faz parte da mesma família que o fundador da Tangirú Alimentos.

A microempresa possui diversos fornecedores de matérias-primas como a Arbra que fornece embalagens de plástico, a Rotulagem com os rótulos e etiquetas e a Matriz das Essências, com os vidros para spray e própolis. Mas, as principais matérias-primas como o mel, a cebolinha, a salsa e a cana de açúcar são produzidas pela própria empresa, em sua fazenda. A figura 5 mostra o terreno da empresa, com uma das vistas do apiário da empresa na região de Catas Altas, Minas Gerais.

Figura 5: Vista de um dos apiários da Tangirú Alimentos.



Fonte: Disponibilizado pela Tangirú Alimentos, 2015

A Tangirú Alimentos é considerada do ramo alimentício e dividida em três segmentos, sendo eles: mel, tempero e cachaça. No total, a empresa trabalha com um portfólio de 26 produtos. Entre eles estão: mel puro e composto, extratos, sprays, pomada de própolis, temperos completos, temperos para carnes e massa de alho, além de cachaças puras e com diversos sabores. Segue, na figura 6, os principais produtos da Tangirú Alimentos.

Figura 6: Principais produtos da Tangirú Alimentos.

PRODUTOS TANGIRU ALIMENTOS  
LINHA DO MEL



Pote de mel 780gr



Pote de mel 450gr



Pote de mel, própolis,  
gingibre e romã 330gr



Pote de mel, própolis,  
agrião e guaco 330gr



Pote de mel, própolis,  
alho, eucalipto e copaiba



Bisnaga de mel 280gr



Spray de mel, própolis,  
gingibre e romã 30ml



Spray de mel  
e romã 30ml



Spray de mel, própolis,  
menta, guaco e agrião 30ml



Spray de mel  
e própolis 30ml



Extrato de própolis 20ml



Pomada de própolis 30gr



Extrato de romã 30ml



Extrato de berinjela 30ml



Extrato de berinjela  
com alcaçofra 30ml

Figura 6 (cont.): Principais produtos da Tangirú Alimentos.

LINHA DO TEMPERO



Pote tempero completo 500gr



Pote tempero massa de alho 500gr



Pote tempero p/ carne 500gr

LINHA DA CACHAÇA



Cachaça pura 350ml



Cachaça pura 920ml



Cachaça com mel 350ml



Cachaça com mel 920ml



Cachaça pura 2 l

Fonte: Elaborada pela autora.

A análise dos elementos de inovação da empresa foi dividida em três momentos que serão descritos nas seções a seguir: processos, produtos e elementos gerais característicos da inovação.

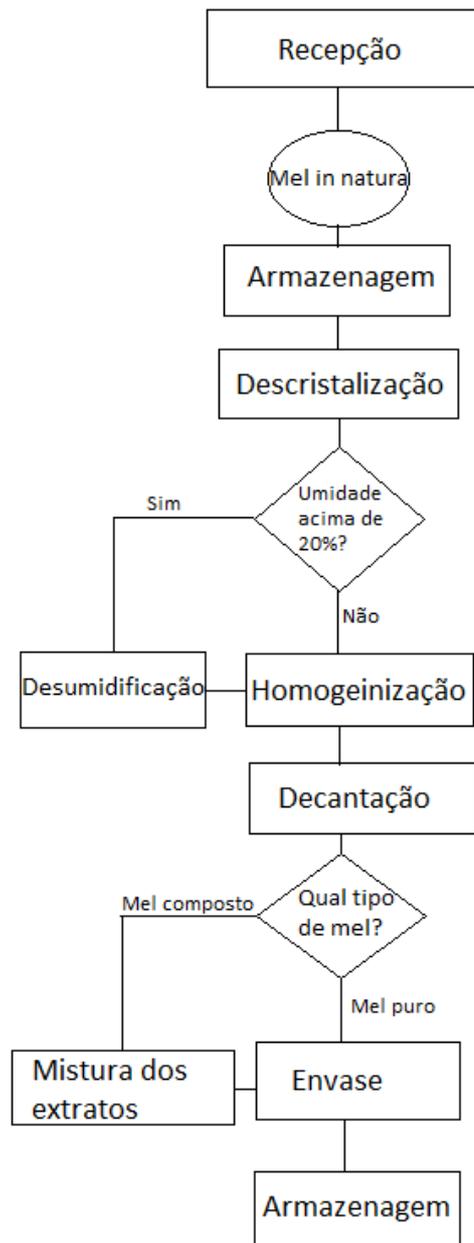
#### 4.2. Análise dos processos

Para entender o funcionamento da organização, é importante avaliar seus macros fluxos, que permitem conhecer as atividades e entender como são desempenhadas as atividades durante o processo de inovação. Sendo assim, é necessário fazer os passos da tarefa e destacar o melhor modo de efetuar os procedimentos. A análise dos processos (conforme figuras 4, 5 e 6), tornou possível o entendimento sobre o funcionamento da empresa para identificar as prováveis inovações e/ou invenções.

De acordo com visitas feitas à empresa, foi possível observar que os produtos são fabricados de forma padronizada, utilizando procedimentos básicos na manipulação e com instalações em condições que seguem as normas da Anvisa. O local destinado à fabricação do mel denomina-se “Casa do Mel”, onde são feitos todos os processos desde o recebimento da matéria-prima até a armazenagem. Para fabricação do tempero, a empresa possui um espaço com ventilação e

água disponível para produção e armazenagem. O espaço da cachaça é localizado em um galpão com a estrutura de um alambique, juntamente com o engenho para moer a cana-de-açúcar, as caixas para armazenar o fermento e a parte de estoque da produção. A figura 7 mostra o macro fluxo da produção do mel.

Figura 7: Fluxograma da produção do mel

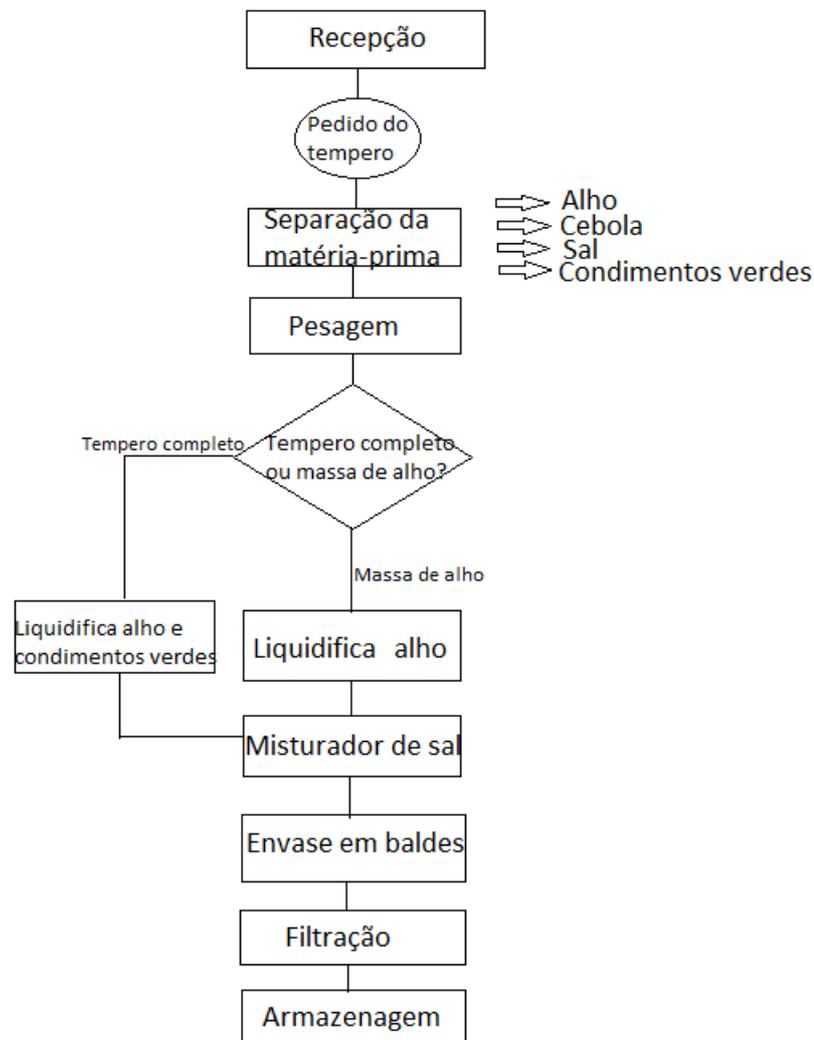


Fonte: Elaborado pela autora.

Neste fluxo, é apresentado desde o recebimento do mel *in natura*, ou seja, ainda não processado, até o armazenamento próprio para o consumo. A empresa possui maquinários em inox como as centrífugas e os decantadores para auxiliar nos processos e garantir o atendimento às normas

da Anvisa. No próximo macro fluxo (Figura 8) são ilustradas as etapas de fabricação do tempero.

Figura 8: Fluxograma da produção de tempero

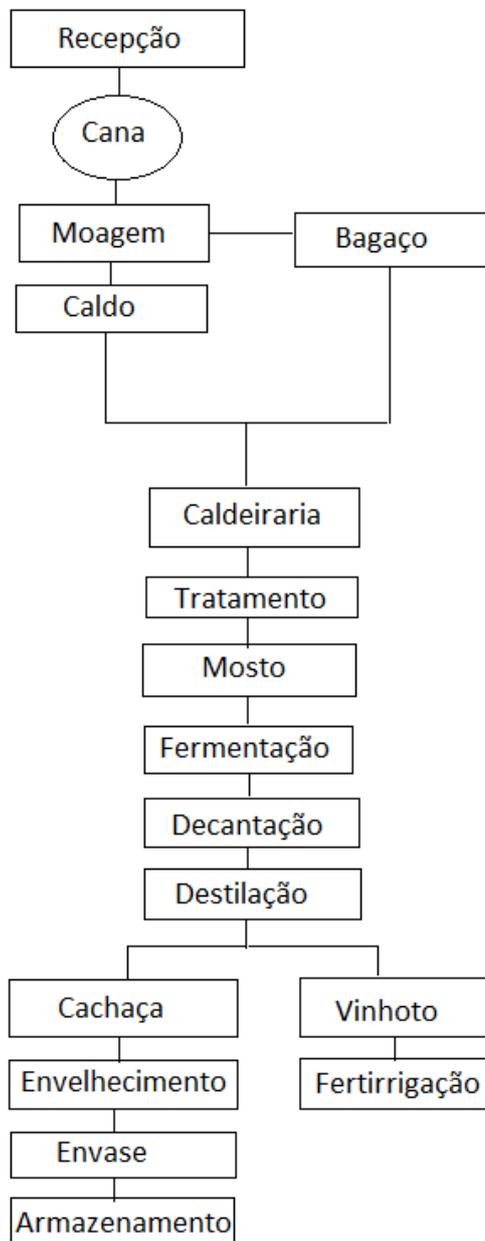


Fonte: Desenvolvido pela autora.

Neste fluxo (Figura 8), as etapas para produção dos temperos completos, para carne e massa de alho são praticamente os mesmos. Segundo informações dos proprietários, coletadas durante o trabalho, é fundamental que os procedimentos sejam seguidos de forma rigorosa, com pesagens exatas dos ingredientes e mistura bem feita. Os entrevistados da empresa ao longo da pesquisa, destacaram a importância de se trabalhar com matérias-primas em boa conservação para garantir a qualidade do produto, em termos de sabor. Com isso, a empresa consegue alcançar uma maior satisfação do cliente e evitar desperdícios.

A fabricação da cachaça já requer mais técnicas e procedimentos como pode ser visto na figura 9, no fluxograma da sua produção.

Figura 9: Fluxograma da produção da cachaça



Fonte: Desenvolvido pela autora.

Como visto neste fluxo (Figura 9), a cachaça passa por diversos processos até seu armazenamento. O vinhoto, mostrado na figura 9, após a fase de destilação, é aproveitado na irrigação das plantações, se tornando adubo e fertilizante, auxiliando no crescimento e fortalecimento de verduras e legumes. A etapa de envelhecimento da cachaça é feita em barris

de madeira, com o intuito de deixá-la mais saborosa. Quanto maior for o tempo de estoque, melhor será a qualidade da cachaça, segundo Luiz Fernando, proprietário da empresa.

Segundo a Gerente de Produção, por ser 100% artesanal, a Tangirú Alimentos pretende atingir um público que busca esse tipo de produto, sem químicas e conservantes, “oferecendo alimentos saudáveis, e que, com isso, consigam a confiança do consumidor”. A figura 10 ilustra o trabalho manual da rotulação de potes de mel na empresa, mostrando essa característica artesanal da empresa.

Figura 10: Produção dos Potes de Mel puro 780 gr.



Fonte: Disponibilizado pela Tangirú Alimentos (2015)

Para estreitar a relação com o consumidor final, a empresa criou um blog e contas em redes sociais para facilitar o contato com o cliente, além de conseguir divulgar os produtos e as novidades desenvolvidas por eles.

Sendo assim, baseado nos processos mencionados nesse tópico, foi possível observar que estes são os mesmos desde o início das atividades da empresa, sem possuir algo inovador que possa favorecer a empresa. Para conseguir chegar nesta análise, foi preciso observar os macros fluxos dos processos, criados neste trabalho, que possibilitou identificar que a fabricação é feita de maneira simples e padronizada, não possuindo inovações diretamente nos processos como um todo. Ainda, por ter pouca demanda, não possui modernização na produção, com inclusão de tecnologia e diferenciação.

### 4.3. Análises dos produtos

Ao analisar os produtos da empresa estudada, a linha é a mesma há quase 10 anos e não possui distinção com relação aos seus concorrentes, como pode ser visto na caracterização da empresa deste trabalho. Com as visitas feitas, foi possível encontrar produtos criados pelos próprios funcionários para auxiliar nos processos que foram considerados como invenções. Pois, de acordo com Pacheco (2010), invenção é uma criação de um processo, técnica ou produto que não possua uma comercialização.

Apesar de que, se analisar de uma outra forma, as criações como sendo ganhos ambientais e diminuição de retrabalhos manuais, podem refletir diretamente ao final dos processos e ter ganhos até mesmo lucrativos para a empresa. Podendo assim também ser considerados inovações, de acordo com esta visão.

A figura 11 ilustra uma destas invenções. Foi criada uma máquina para retirar rótulos de garrafa de 350 ml que eram difíceis de serem limpas. A máquina é constituída basicamente por um motor de máquina de lavar roupa e uma bucha de esmeril.

Figura 11: Máquina para retirar rótulos de garrafa.



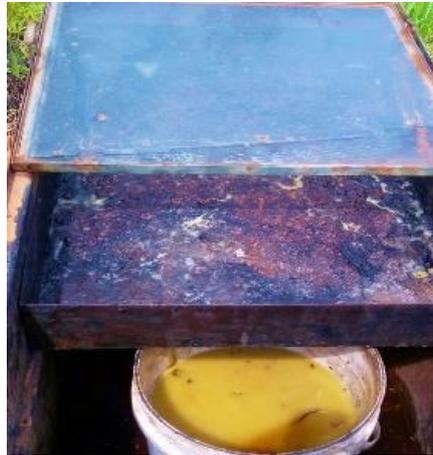
Fonte: Disponibilizado pela empresa (2015)

Para utilizar a máquina, é preciso ligá-la na tomada de energia elétrica e posicionar a garrafa com o rótulo encima da bucha de esmeril. Assim, o plástico é retirado sem arranhar a embalagem como mostrado na figura 11.

Outro produto criado pela empresa foi o derretedor de cera bruta vindo das colmeias. Em pesquisa realizada, foi possível verificar que o mercado já possui produtos semelhantes, utilizando energia elétrica e solar. Mas, pela dificuldade em obter esse tipo de produto (preço e disponibilidade), o fundador e gestor da empresa, Luiz Fernando Fonseca, criou um aparelho

que utiliza a energia solar para derreter a cera e o mel, que fica armazenado nas colmeias vindas dos apiários. A figura 12 representa esse produto.

Figura 12: Derretedor solar de cera bruta.



Fonte: Disponibilizado pela empresa.

Este derretedor é constituído por uma caixa e chapa em inox, um balde de plástico e uma tampa de vidro. Para seu funcionamento, basta colocar a cera sobre a chapa, fechar a tampa de vidro e deixar diretamente ao sol. Os raios solares penetram pelo vidro formando uma temperatura alta e a cera é derretida. A cada duas horas, deve-se mudar um pouco a posição da caixa para que ela continue recebendo os raios solares. As vantagens de se obter esse procedimento é não trabalhar com fogo, não precisar estar sempre em observação e poder derreter a cera em qualquer lugar desde que tenha sol. A desvantagem é ter dificuldade em derreter favos de mel muito velhos.

Ao derreter a cera, o mel, que também é aquecido, flui para o fundo do balde de plástico e após a cera solidificar, é possível retirá-lo para alimentar as abelhas no campo, por exemplo. A figura 13 que demonstra esse mel ao fundo do balde.

Figura 13: Mel e cera após derretimento



Fonte: Disponibilizado pela empresa.

Assim, à partir desta análise sobre os produtos criados na empresa a fim de auxiliá-los nos processos, foi possível perceber que caso fossem pensados em nível de um desenvolvimento para uso comercial, poderia ser um ganho para a empresa. Pois, além de facilitar os procedimentos dentro dela, poderia auxiliar também outros empresários que passam pelos mesmos dilemas e ainda não pensaram em desenvolver projetos como esses.

#### **4.4. Análise geral: a inovação de forma global**

Além de conhecer o funcionamento dos processos de produção e os produtos fabricados, é preciso entender a relação da empresa com inovação. Para isso, foi criado um roteiro de entrevista, a fim de coletar dados sobre a inovação primeiramente nas micro e pequenas empresas da cidade de Santa Bárbara e posteriormente na empresa estudada.

Para chegar à análise geral da inovação, foi preciso entender como funciona a inovação nas micro e pequenas empresas em Santa Bárbara. A entidade que representa a classe empresarial na cidade se chama Associação Comercial e Industrial de Santa Bárbara e Câmara dos Dirigentes Lojistas (Acisb CDL). Logo após, foi feita uma coleta de dados sobre inovação na empresa Tangirú Alimentos. Para isso, foram entrevistados membros da Acisb CDL e gestores da empresa estudada.

Em se tratando de inovação, a maior parte dos entrevistados acredita que o tema é de grande relevância para as MPEs. Por exemplo, o Diretor de Comércio da Acisb CDL, Lúcio Rezende Fonseca, afirma que: “inovação é tudo que é de novo. É fazer melhor e com mais lucratividade para a empresa. Estar sempre procurando outros mercados, outros tipos de comércio que as vezes os outros não enxergam, você tenta enxergar”.

Luiz Antônio da Silva, Diretor Financeiro da Acisb CDL, acredita que: “tem ainda a situação que muitas vezes as pessoas confundem inovação com renovação. Na verdade, são coisas diferentes”. Ainda segundo ele, para que a inovação seja caracterizada como inovação, precisa causar um impacto significativo na estrutura do preço, na participação de mercado e também na receita da própria empresa.

No quadro 1 é apresentado um comparativo sobre a importância da inovação, do ponto de vista de alguns membros da Acisb CDL e gestores da Tangirú Alimentos com autores estudados nesse trabalho. Assim, é possível fazer uma confrontação da teoria com a prática em relação ao tema.

Quadro 1: Comparativo da importância da inovação

Inovação	
Importância	
Empresários	Autores
Para Lúcio Rezende Fonseca: "se você não inovar, você fica para trás. Se você não inovar, o concorrente inova melhor do que você. Precisa ter essa necessidade todos os dias de estar procurando alguma coisa bem diferente ou a frente do seu concorrente. Porque senão você fica a ver navios."	Para Drucker (1985), a inovação é um instrumento importante para empreendedores pois é uma oportunidade para se aprofundarem em mudanças como uma oportunidade para negócios ou serviços diferentes e pode ser avaliada como uma disciplina a ser aprendida e aplicada.
Luiz Antônio da Silva afirma que: "ela tem que gerar vantagens competitivas para as empresas a médio e longo prazo. O que torna a possibilidade de sustentabilidade no futuro. A inovação tem a possibilidade também de gerar valor aos produtos da empresa, diferenciando estas no ambiente competitivo."	Segundo Porter (1990), as empresas alcançam vantagem competitiva por meio de atuações inovadoras.
Segundo José Renato Fonseca Oliveira: "a inovação eu considero muito relevante porque está sempre buscando coisas novas e oferecendo coisas novas ao mercado."	Segundo Porter (1990), as empresas abordam a inovação em seu sentido mais extenso, incluindo tanto novas tecnologias quanto novos modos de fazer as coisas.
Eleni Rezende Alves Fonseca Santos acredita que: "a inovação é de grande importância para a Tangirú, devido a cobrança do mercado e concorrentes."	Na concepção de Shumpeter (1985), os empresários inovam para obter uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes, o que resultará em ganhos financeiros, que podem ser chamados de lucro.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Na Acisb CDL, o tema inovação nas micro e pequenas empresas da região ainda está sendo fomentado aos poucos. A feira multissetorial, que tem como objetivo estimular a inovação, que pode enxergar outras formas de processo, outros mercados, além de abrir o olhar do empresariado de Santa Bárbara para a inovação, vêm crescendo cada vez mais e ganhando destaque na região.

Esta feira é um evento promovido pela Acisb CDL anualmente, que tem por objetivo informar e orientar os visitantes sobre a expansão dos pequenos negócios, trazendo uma gama de

novidades dos mais diversos segmentos e conta com expositores de Santa Bárbara e região. Os visitantes encontram também informações sobre o mercado, novidades tecnológicas e outras.

A Gerente de Produção da Tangirú Alimentos, Eleni Rezende Alves Fonseca Santos, afirma que para apoiar a inovação na microempresa, ela procura estar em contato com os consumidores e principalmente os funcionários, a fim de estimular a troca de ideias e conhecimento. Ainda segundo ela, com todas as dificuldades que enfrentaram ao longo dos 20 anos, toda inovação que planejam acaba se tornando desafiadora.

De acordo com o Presidente da Acisb CDL, José Renato Fonseca Oliveira, uma das maiores dificuldades em inovar nas MPEs em Santa Bárbara, é a falta de informação e de profissionais capazes de apoiar essas empresas nesse ambiente. Já para o Diretor Financeiro, é de encontrar apoio principalmente financeiro para desenvolver as ideias pois, muitas vezes, as empresas não sabem onde buscar esses investimentos para ampliar os projetos. Para o Diretor de Comércio, uma grande dificuldade também são os altos impostos, que muitas vezes, acabam impedindo a inovação as microempresas que estão começando.

No quadro 2 que segue, foi feita uma comparação de algumas opiniões dos membros da Acisb CDL e gestores da empresa estudada com a teoria de alguns estudiosos sobre a dificuldade em inovar nas MPEs.

Quadro 2: Comparativo sobre as dificuldades em inovar

<b>Inovação</b>	
<b>Dificuldades</b>	
<b>Empresários</b>	<b>Autores</b>
Para Lúcio Rezende Fonseca: "o grande problema das empresas hoje é não ter capital de giro. A empresa nasce e com pouco tempo ela morre pois, começa a endividar (...). Outro grande problema no Brasil são os altos impostos, além de conseguir romper a concorrência."	Para o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007), outro fator na dificuldade em inovar é a falta de incentivo governamental (tributação excessiva, políticas públicas, linha de crédito);
Segundo José Renato Fonseca Oliveira: "acredito que seja mais informação e profissionais capazes de trazer informações para desenvolver algum produto, fórmula ou embalagem."	O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007), afirma que a falta de informação, onde e como obter os apoios necessários é uma grande dificuldade.

<b>Inovação</b>	
<b>Dificuldades</b>	
<b>Empresários</b>	<b>Autores</b>
Segundo Eleni Rezende Alves Fonseca Santos: "o que dificulta a Tangirú em inovar é a falta de conhecimento sobre o assunto, a comodidade e recursos financeiros."	Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007), um dos fatores que contribuem para as dificuldades em inovar é o reduzido conhecimento técnico por parte das MPEs.
De acordo com Luiz Fernando Fonseca: "a grande dificuldade em inovar é a alta burocracia que exigem alguns órgãos de apoio."	Para o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007), outro fator na dificuldade em inovar é a burocracia ou dificuldade para acessar as linhas de financiamento voltadas para a aquisição de equipamentos;

Fonte: Desenvolvido pela autora.

Como pode ser visto no quadro comparativo (Quadro 2), as dificuldades em inovar citadas por empresários da região de Santa Bárbara e gestores da Tangirú Alimentos, são bem semelhantes com alguns autores ligados a este tema, como por exemplo o Shumpeter, Rothwell e Gardiner (1985) e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2007). Com isso, é possível concluir que as dificuldades encontradas na microempresa estudada, são praticamente as mesmas em relação as outras empresas da região e MPEs em geral no país.

Os integrantes da Acisb CDL destacaram vários benefícios em inovar nas MPEs na cidade. O Diretor de Comércio e Indústria afirma que o objetivo básico de inovação é a lucratividade. Já o Diretor Financeiro, acredita que: "o empresário consegue obter uma agregação de ganhos de novos mercados, a possibilidade de aumentar suas receitas, além de adquirir novos conhecimentos". Ainda segundo ele, pode inclusive, alavancar a marca da própria empresa com novas ideias, além de gerar novos empregos. De acordo com o Presidente, os benefícios seriam de atrair novos mercados, novos clientes, crescer da empresa com algum tipo de inovação e até mesmo a motivar funcionários e patrões. Para a Gestora da Tangirú, Eleni Rezende, utilizando as práticas inovadoras, além de alcançar os benefícios já citados acima, conseguiria um destaque maior na cidade, além do aumento das vendas.

Por unanimidade entre os diretores, presidente e gestores da Tangirú Alimentos, foi destacado o SEBRAE e SENAC como apoiadores da inovação às micro e pequenas empresas na cidade e, principalmente, à Tangirú Alimentos. Com isso, a fim de auxiliar e direcionar os negócios,

essa parceria tem como objetivo promover o apoio, com palestras, trocas de conhecimento e cursos em geral.

#### 4.5.Elementos de inovação

De acordo com elementos que auxiliam as MPEs em inovar, foram criadas algumas sugestões com base em Arruda (2013), Coordenador do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, com etapas importantes de planejamento e desenvolvimento da inovação à empresa estudada, seja para produtos, processos, modelos de negócios, marketing, dentre outros:

- Ideias: primeiramente são discutidas as propostas de inovação que serão relevantes para a empresa. Seria interessante reunir seus gestores e fazer um *brainstorming* para decidir as melhores ideias.
- Pensamento estratégico: nesta etapa é de grande importância que as ideias escolhidas estejam alinhadas ao posicionamento estratégico da empresa, sua estrutura de ativos e processo, tanto produtivos como organizacionais. Além disso, é a fase em que se pensa em como a inovação vai agregar valor aos propósitos estratégicos e onde será o alvo que possuirá maior potencial. Importante também realizar uma avaliação dos investimentos e interesse do empreendedor com relação aos riscos e retornos. Nesse elemento, a inovação pode estar alinhada a produtos, processos, marketing, organizacional ou modelos de negócios, por exemplo.
- Definir a melhor ideia: Após o planejamento estratégico, definir a melhor ideia e colocar em execução o desenvolvimento.
- Avaliação dos riscos: esta etapa precisa ser muito bem executada para que a criação seja rentável para a empresa. Uma inovação mal avaliada será possivelmente um fracasso no mercado e conseqüentemente acarretará prejuízos para o empresário.
- Prototipagem: criação de um protótipo da ideia escolhida. Essa etapa facilita a visualização da inovação, podendo fazer uma estimativa real do custo, ajustar as características e avaliar se realmente é algo inovador para a empresa.
- Testes: muito importante nessa etapa a realização de testes com o protótipo. Com isso, promove a identificação real de demanda, em pequena escala, para a produção.

- Pesquisas com os clientes: nesta etapa consiste em testar o protótipo com seus clientes e consumidores. Com isso, surgem novas ideias que podem ser ajustadas ou não ao protótipo de acordo com as intenções estratégicas.
- Desenvolvimento da inovação: após passar por todas estas etapas, inicia-se o processo de desenvolvimento da inovação. Por exemplo, o processo de fabricação e distribuição, projeção de marketing e vendas, além do planejamento e controle da produção.
- Planejamento dos negócios: nessa fase é feito o planejamento geral do negócio para lançamento no mercado. Por exemplo, as estratégias utilizadas para levar a inovação ao seu público alvo, planejamento de lançamento e distribuição, além de criação de indicadores de acompanhamento de desempenho da inovação no mercado.
- Venda: por último, a fase das vendas. Nessa etapa, é recebido o retorno financeiro de todo o processo de inovação. Com isso, seja em processo ou produto por exemplo, o empresário consegue colher os benefícios e lucros provenientes da visão que possuiu desde do início para o desenvolvimento da inovação na sua empresa. Nesta fase, a empresa deve voltar o olhar para a assistência ao cliente, além de potencialidade de melhoria e oportunidades de mercado.

Contudo, por mais que essas etapas para busca da inovação sejam muito complexas para algumas pessoas, é importante que procurem informações e conhecimento para aprimorar suas ideias. Além disso, é importante e que façam com segurança cada fase, a fim de que no final alcancem esse retorno que será de grande relevância para sua empresa e de aprendizagem para todos os envolvidos.

## 5. CONCLUSÃO

Inicialmente, o trabalho percorreu por um caminho do aprofundamento sobre a inovação na microempresa estudada. Para isso, foi criado um roteiro de entrevista, com o intuito de entender como funcionava a inovação na Tangirú Alimentos.

Após a coleta dos dados, foi feita uma análise e observado que as pessoas reclamavam dos rótulos do tempero. Sendo assim, foram criados novos rótulos. Ao dar continuidade ao entendimento sobre inovação, foi concluído que esta mudança era considerado uma estratégia e não uma inovação. Assim, a pesquisa conquistou outro rumo, buscando como objetivo geral uma análise de como ocorre inovação em uma microempresa do ramo alimentício.

Primeiramente, foram feitas abordagens sobre o assunto na literatura, destacando as principais dificuldades, características e benefícios para as MPEs em inovar. Logo após, foi pesquisado o tema nas micro e pequenas empresas na cidade de Santa Bárbara e, por fim, estudada a empresa Tangirú Alimentos.

Por meio da análise dos aspectos gerais sobre a inovação nas MPEs, pode-se perceber que as dificuldades que elas enfrentam, segundo alguns pesquisadores sobre o tema, são as mesmas enfrentadas pela Tangirú Alimentos e empresas da região. Por exemplo, a falta de informação e conhecimento é uma barreira comum diante delas, além do custo para tal investimento que, muitas vezes, se torna alto para o empresário. Mas, apesar disso, foi possível compreender que a inovação é de grande relevância na geração de lucros e destaque da empresa no mercado competitivo.

Ao fazer o estudo sobre a empresa de alimentos, foi possível encontrar alguns produtos que inicialmente foram confundidos como inovações, mas que de fato são invenções. Foi possível chegar a essa conclusão após o entendimento mais profundo do tema e a distinção de inovação e invenção segundo alguns autores estudados neste trabalho.

Por ser tratar de um assunto ainda recente, acarretou em algumas dificuldades para realização do estudo, principalmente na busca da literatura e na identificação das inovações na empresa. Contudo, pelo fato das MPEs serem importantes para a economia e responsáveis por grande parte na geração de emprego e renda do país, é fundamental que procurem formas de destaque no mercado. Uma estratégia de potencializar sua atuação é a inovação, o que torna mais relevante a necessidade de novos estudos, mais aprofundados, sobre o assunto.

Por fim, espera-se que o presente trabalho tenha divulgado mais o tema na empresa Tangirú Alimentos, além de mostrar a importância para as empresas, principalmente as micro e pequenas empresas, que ainda é tão pouco discutida à inovação. No decorrer do estudo, foi observado que existem dificuldades dos empresários com relação em como desenvolver e refinar uma inovação, principalmente nas micro e pequenas empresas. Com isso, várias dúvidas foram surgindo como quais passos ou procedimentos seguir e como progredir com as ideias inovadoras até o mercado.

Porém, criar um método que seja único para todas as empresas dificilmente irá existir. Pois cada negócio é de uma forma, com ideias exclusivas e mercados diferentes. Em entrevistas informais por telefone com alguns órgãos de apoio à inovação em MPEs como SEBRAE e INCULTEC (Centro de Referência em Incubação de Empresas e Projetos de Ouro Preto) que auxiliam no desenvolvimento da inovação, os entrevistados afirmaram não possuir um modelo de inovação unificado. De acordo com eles, as empresas geralmente já os procuram com uma ideia e eles apenas auxiliam no refinamento delas até que possa chegar ao mercado. Mas, existem etapas na criação de um negócio inovador, seja em modelo de negócio, processo, produto ou serviço por exemplo, que são essenciais para garantir sucesso nas vendas e destaque no mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIA Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. **Principais Indicadores Econômicos da Indústria de Alimentos.** Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vst/eco/FichaTecnica.pdf>>. Acesso em: 03/03/2016.

ARRUDA, C. **7 etapas para gerar inovação nas empresas.** Novembro, 2013. Disponível em <http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Carlos-Arruda/noticia/2013/11/7-etapas-para-gerar-inovacao-nas-empresas.html> Acesso em: 08/03/2016.

BRANSON, R. **DTI Innovation Lecture.** 1998.

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship.** Harper & Row, New York, 1985.

FIRJAN. **Guia prático: fontes de financiamento para investimentos em tecnologia.** Rio de Janeiro, Firjan, 1999.

FREEMAN, C. **Technology policy and economic performance: lessons from Japan.** London: Pinter Publishers, 1987.

FREITAS, J. S.; GONÇALVES, Carlos A.; CHENG, L. C. **O Fenômeno dos Spin-Offs Acadêmicos: Estruturando um Novo Campo de Pesquisa no Brasil.** ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro, 2010.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, p.57-63. São Paulo, 1995.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, p.20-29. São Paulo, 1995.

GONÇALVES, M.F. **A pequena empresa e expansão industrial.** Lisboa: Associação Industrial Portuguesa, 1994.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Rio de Janeiro, 2003.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa anual de serviços 2001**. Rio de Janeiro, 2003.

LEONE, N.M. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. São Paulo: Revista de Administração, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.

MAIA, A. F. S. **Inovação em micro e pequenas empresas: uma análise do caso brasileiro**. Uberlândia, 20 de abril de 2012.

MATESCO, V.R., DEANE, T., NUNES, K.M., SILVA, L.R. **Mecanismos de apoio às micro e pequenas empresas brasileiras: o caso patme no período 1992-98**. Rev. Bras. Econ. vol.54 n° 4 Rio de Janeiro Oct./Dec. 2000. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71402000000400005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71402000000400005&script=sci_arttext)> Acesso em: 13/11/2015.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, **Desenvolvimento Tecnológico e Inovação em Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. Fatores de Influência. Novembro 2007.

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Brasília, 2005.

PACHECO, E. R. M., **Mapeamento do fomento à inovação tecnológica no Brasil**. Rio de Janeiro, agosto 2010.

PEREIRA, L. B.; MUNIZ, R. M.. **Obstáculos à Inovação: um estudo sobre a geração de spin-offs universitárias na realidade brasileira**. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. Gramado, 2006.

PORTER, M. **The Competitive Advantage of Nations**. Macmillan. London, 1990.

ROTHWELL, R.; GARDINER, P. **Invention, innovation, re-innovation and the role of the user**. Technovation. 1985.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação sobre Lucro, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SEBRAE, CNI. **Cartilha Gestão da Inovação**. Brasília, 2010.

SEBRAE, Nota conjuntural. **Estabelecimentos e empregos formais no Rio de Janeiro setor de alimentos: observatório das micro e pequenas empresas no estado do Rio de Janeiro**. Dezembro, 2012.

SEBRAE. **Inovação e Sustentabilidade: bases para o futuro dos pequenos negócios**. São Paulo. Abril, 2012.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Julho, 2014.

SCHERER, F. **Inovação no Modelo de Negócio**. Revista Exame, 2012. Disponível em <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/inovacao-na-pratica/2012/05/08/inovacao-no-modelo-de-negocio/> Acesso em: 02/03/2016.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5ª Edição. Rio Grande do Sul. Editora Bookman, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3ªed. Porto Alegre, Bookman, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation, integration technological, market and organizational change**. West Sussex: John Wiley & Sons, 2005.

## APÊNDICE A

### Roteiro para entrevista com Gestores da Tangirú Alimentos

- 1) Qual seu conhecimento sobre inovação?
- 2) Qual seu entendimento com relação à necessidade e relevância da inovação? De que forma apoia o ambiente de inovação dentro da empresa?
- 3) A empresa possui algum produto ou processo inovador?
- 4) De que forma a organização utiliza parceiros, clientes e concorrentes na geração e refinamento de ideias?
- 5) A visão de futuro da empresa está alinhada à inovação?
- 6) Os objetivos da empresa são desafiadores e ambiciosos?
- 7) As atividades permitem a troca de conhecimento e colaboração entre áreas e funcionários?
- 8) Você se sente motivado (a) para tornar a empresa inovadora?
- 9) Quais fatores dificultam a inovação na empresa? E quais favorecem? Por quê?
- 10) Quais benefícios apontaria com a implantação de práticas inovadoras dentro da empresa?
- 11) Conhece algum órgão de apoio as microempresas que incentivam a inovação? Como estreitaria esse relacionamento?

### Roteiro para entrevista com membros Acisb CDL

- 1) Qual seu conhecimento sobre inovação?
- 2) Qual seu entendimento com relação à necessidade e relevância da inovação?
- 3) De que forma a Acisb apoia o ambiente de inovação nas empresas de Santa Bárbara?
- 4) Como faz seu refinamento de ideias?
- 5) A Acisb possui visão de futuro alinhada à inovação?
- 6) Quais as dificuldades encontradas nas micro e pequenas empresas da cidade em inovar?
- 7) Quais fatores favorecem a inovação nas micro e pequenas empresas em Santa Bárbara?
- 8) Quais benefícios apontaria com a implantação de práticas inovadoras dentro das micro e pequenas empresas?

- 9) A Acisb possui alguma parceria com órgãos de apoio às micro e pequenas empresas que incentivam a inovação?

**ANEXO A**

## Descrição dos Entrevistados

**Tangirú Alimentos**

Entrevistados	Cargo	Data da entrevista	Duração média da entrevista (min)
Eleni Rezende Alves Fonseca Santos	Gerente de Produção	08/01/2016	00:10:35
Luiz Fernando Fonseca	Fundador	29/12/2015	00:30:48

**Acisb CDL**

Entrevistados	Cargo	Data da entrevista	Duração média da entrevista
Lúcio Rezende Fonseca	Diretor de Comércio e Indústria	06/01/2016	00:15:48
Luiz Antônio da Silva	Diretor Financeiro	06/01/2016	00:09:46
José Renato Fonseca Oliveira	Presidente	07/01/2016	00:13:10