

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESA

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE
NAS
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU
DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

LUIZ TADEU DE AZEVEDO GIRARDI

Rio de Janeiro, 04 de Março de 2002

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE NAS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR
LUIZ TADEU DE AZEVEDO GIRARDI

E

APROVADA EM 17 DEZ 2001
PELA COMISSÃO EXAMINADORA

Orientadora: _____

Prof^ª. Dr^ª. Deborah Moraes Zouain

Doutora em Engenharia da Produção – COPPE / UFRJ

Prof. Dr. Luis César Gonçalves de Araújo

Doutor em Administração de Empresas – EAESP / FGV

Prof^ª. Dr^ª. Simone Aparecida S. Rocha

Doutora em Engenharia da Produção – COPPE / UFRJ

Girardi, Luiz Tadeu de Azevedo.

Inovação e Criatividade nas Pequenas e Médias Empresas / Luiz Tadeu de Azevedo Girardi. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

xi, 114 f.: il.

Dissertação – Mestrado em Administração Pública – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas - FGV.

Orientadora: Deborah Moraes Zouain

1. Inovação empresarial. 2. Criatividade empresarial. 3. Pequenas e Médias Empresas. 3. Tese. I. Zouain, Déborah Moraes (Orientadora). II. EBAPE / FGV III. Título.

DEDICATÓRIA

À minha esposa, Maria Alice, pelo companherismo das diversas madrugadas maldormidas em minha escrivaninha enquanto digitava esta dissertação.

Aos meus filhos, Mariana e Lucas, por terem toda a paciência do mundo esperando o término do mestrado para requisitarem minha presença nos jogos de xadrez e futebol.

AGRADECIMENTOS

À Professora Deborah Moraes Zouain, orientadora desta dissertação, pelo apoio, acompanhamento, competência e alterações sugeridas ao longo de todo este trabalho;

Aos membros da banca examinadora, Professor Luis César Gonçalves de Araújo e Simone Aparecida S. Rocha pelas contribuições acadêmicas decisivas na execução desta dissertação;

Ao colega e amigo Paulo Vicente dos Santos Alves iniciador e permanente incentivador desta fabulosa “aventura” do mestrado nesta admirável e conceituada instituição;

Ao amigo Fernando Antonio Veloso Manguinho, ex-chefe na Secretaria de Ciência e Tecnologia, pelo apoio e colaboração que me permitiram viabilizar o mestrado;

Ao Professor Benur de Azevedo Girardi, irmão e amigo, pelo entusiasmo, acompanhamento, sugestões, idéias e, ainda pelo incentivo e “empurrões”, ao longo de toda esta dissertação;

À Professora Valéria de Souza por todo apoio e sugestões relativos a este projeto;

Ao Professor Marcelo Barcia, pela primazia de me apresentar e estimular neste interessante tema, objeto de minha dissertação;

Aos colegas de mestrado: Alexandre Fernandes Ferreira, Cristóvão Araripe Marinho, David Ricardo Moreira Ramos e Maria Cuandina de Carvalho por tornarem mais agradáveis as aulas do mestrado;

Aos funcionários Joarez de Oliveira e Jorge Luiz dos Santos por toda a simpatia, espontaneidade e profissionalismo oferecidos em todas as demandas administrativas que se fizeram necessárias;

Por último, propositadamente, e de modo todo especial, ao meu Pai (in memoriam e sempre na memória) e à minha Mãe, com amor e gratidão por terem me introduzido no caminho do estudo e incentivado o desejo do saber.

RESUMO

A importância das pequenas e médias empresas para a economia do País é fundamental pois desempenham diversos papéis econômicos e sociais estratégicos. Além de contribuir com a produção da riqueza nacional, atuam no sentido de contrabalançar as vulnerabilidades da grande empresa proporcionando o necessário equilíbrio econômico.

Socialmente, sua contribuição está diretamente relacionada com a diminuição do desemprego, atuando, ainda, como fonte de estabilização nas comunidades, como meio de redução das desigualdades na distribuição de renda entre regiões e grupos econômicos, e contribui, decisivamente, para limitar a migração para áreas metropolitanas.

A capacidade de inovar é atualmente um componente chave para a sobrevivência e desenvolvimento das pequenas organizações. O futuro hoje é cada vez menos previsível a partir de parâmetros passados e o ambiente de negócios é cada vez mais turbulento.

O objetivo deste estudo é salientar a necessidade da revisão de padrões que estimulem a adoção de novas alternativas competitivas de desenvolvimento e oferecer subsídios teórico-práticos de forma a viabilizar a implementação de uma cultura inovativa nas pequenas empresas.

Procura enfatizar, outrossim, que no contexto atual, a flexibilidade, as habilidades para operar em situações ambíguas e de encontrar soluções criativas, passam a ser uma das preocupações centrais de empresários e profissionais da administração.

ABSTRACT

The importance of small and medium enterprises for the economy of a country is fundamental because they have several strategic social and economic roles. Besides contributing to the production of national wealth, they also counterbalance the vulnerabilities of large companies providing the necessary economic balance.

Socially their contribution is directly related to the lessening of unemployment, functioning also as source of stability in the community, as a means of reducing inequalities in the distribution of income among regions and economic groups, and contributes, decisively, to limit migration to urban area.

The capacity to innovate is now a key component for the survival and development of small organizations. The future today is increasingly less predictable using past parameters and the business world is more turbulent.

The objective of this is to point out the need to revise the models which serve as examples for their adoption of competitive alternatives of development and to offer theoretical-practical knowledge to make possible the implementation of the innovative culture in small enterprises.

It emphasizes, moreover, that in the present context, flexibility and skills to work in ambiguous situations and to find creative solutions become central concerns of businessmen and managers.

LISTA DE TERMOS E ABREVIATURAS

<i>Brainstorming</i>	Técnica para desenvolver a criatividade e a geração de idéias, privilegiando o grupo ao invés do indivíduo e estimulando a administração participativa. Todas as idéias são aceitas e o objetivo é incentivar o grupo a liberar todo o seu conhecimento e buscar as associações que cheguem ao consenso útil.
Capital Intelectual	É a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. É um ativo intangível. O capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode gerar riquezas.
Criatividade	É a geração de novas idéias, a revolução das ciências, é a capacidade de associar idéias que parecem antagônicas.
Flexibilidade	É a qualidade de ser capaz de responder ou adaptar-se às mudanças ou a novas situações. No contexto dos negócios, é a agilidade de responder ou adaptar-se às mudanças ou a novas situações rapidamente e a baixos custos. Exemplos: mix de produto, de fabricação, de volume, de distribuição, de <i>lay-out</i> etc.
Gestão do Conhecimento	Coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização
Holística	Teoria segundo a qual o homem é um todo indivisível e que não pode ser explicado pelos seus distintos componentes (físico, psicológico ou psíquico) considerados separadamente;
Inovação	É a invenção da invenção. Do latim IN+NOVARE – trazer ou introduzir algo novo. Representa a solução prática de nova idéia gerada na empresa. Em outras palavras, é o resultado prático da criatividade. Pode ser radical (criativa), sistêmica, incremental e imitativa. É a capacidade de transformar idéias em produtos e/ou serviços.
Lateralidade Cerebral	Teoria comprovada, segundo a qual o cérebro tem dois hemisférios diferentes e complementares: Hemisfério esquerdo e direito. O hemisfério esquerdo governa a linguagem a escrita e a matemática, as deduções lógicas e outros tipos de análises e auto-disciplina. Em outras palavras é mais

racional, sistemático, lingüístico, detalhista, estruturado... O direito governa os conceitos visuais, espaciais artísticos e intuitivos, servindo de fonte de imaginação e brincadeiras espontâneas. É mais intuitivo, artístico, holístico, poético, criativo, imaginativo...

HE: vocação verbal e fala; razão, lógico, matemático, linear, detalhado, seqüencial, controlado, intelectual, dominante, mundano, ativo, analítico, envolve leitura, escrita, nomes, ordenação seqüencial, percepção de ordem significativa, seqüências motoras complexas.

HD: vocação musical e canto, emoção, holística, global, artístico, simbólico, simultâneo, emocional, intuitivo, criativo, secundário (silencioso) espiritual, receptivo, sintético, *gestalt*, reconhecimento de rostos, compreensão simultânea, percepção de padrões abstratos, reconhecimento de figuras complexas.

Motivação É todo o ânimo interior descrito como sonho, desejo, ambição etc. É um estado de espírito que aciona, que impele a pessoa para o trabalho árduo, o esforço, a persistência e, principalmente, a meta.

Mudanças É a passagem de um estado para outro por força de fatores internos (novos objetivos organizacionais, novas políticas gerenciais, diferentes tecnologias, aquisição de novos equipamentos, novos métodos e processos de operações, novos sistemas, novos produtos ou serviços etc.) e externos (condições tecnológicas, econômicas, políticas, demográficas, sociais, culturais, legais, ecológicos etc.).

Pesquisa Atividade que visa produzir conhecimentos.

Pesquisa de Mercado É a busca de informações, da investigação de fenômenos que ocorrem no processo de transferência de bens e serviços ao consumidor. Trata-se da coleta de dados que possam ser úteis à escolha das direções a serem seguidas para a busca da inovação tecnológica.

PMEs Pequenas e Médias Empresas

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	HEMISFÉRIOS CEREBRAIS	70
FIGURA 2	FIGURAS GEOMÉTRICAS	72
FIGURA 3	PONTOS EQUIDISTANTES	75
FIGURA 4	PADRÕES DE PENSAMENTO	78

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	ATIVIDADES CEREBRAIS	71
TABELA 2	CARACTERÍSTICAS DOS HEMISFÉRIOS	74
TABELA 3	ÍNDICE DE INOVAÇÃO DE PMES	90
TABELA 4	VANTAGENS E DESVANTAGENS das PMES	91

SUMÁRIO

RESUMO.....	vii
ABSTRACT.....	viii
LISTA DE TERMOS E ABREVIATURAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE TABELAS.....	xii
SUMÁRIO.....	xiii
INTRODUÇÃO.....	16
PARTE I FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
CAPÍTULO 1 Evolução do pensamento Econômico nas Organizações de Pequeno Porte.....	26
1.1 Dimensão da Escola Clássica.....	26
1.1.1 Abordagem socialista.....	26
1.1.2 Visão Marxista do Capital.....	27
1.2 Síntese Neoclássica.....	32
1.2.1 Visão Marshalliana.....	34
CAPÍTULO 2 Desenvolvimento da Pequena Empresa na evolução do Capitalismo.....	38
2.1 Referencial Histórico-Político.....	39
2.2 Estrutura Conjuntural de Apoio às Pequenas empresas no Pós-Guerra.....	46
CAPÍTULO 3 Abordagem Conceitual da Pequena Empresa.....	50
3.1 Conceituação.....	50
3.2 Estrutura de Apoio às Pequenas empresas no Brasil.....	54
CONCLUSÕES - 1ª PARTE.....	57

PARTE II INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE EMPRESARIAL.....59

CAPÍTULO 4	Criatividade na Pequena Empresa.....	60
4.1	Importância do Estudo.....	60
4.1.1	Conceituação.....	60
4.2	Criatividade Empresarial.....	64
4.2.1	Clima Organizacional Favorável à Criatividade.....	65
4.2.2	Resolução Criativa de Problemas.....	66
4.3	Geração de Idéias.....	69
4.3.1	A Máquina de Pensar.....	70
4.3.2	O Processo de Informação I.....	71
4.3.3	O Processo de Informação II.....	75
4.3.4	Outros Processamentos.....	77
4.4	Criatividade e Liderança.....	79
4.5	Desenvolvendo o Potencial Criativo.....	81

CAPÍTULO 5	Inovação na Pequena Empresa.....	83
5.1	Abordagem Conceitual.....	83
5.2	Gerenciando a Inovação.....	86
5.3	Natureza Organizacional da Inovação.....	88
5.4	Considerações sobre a Gestão da Inovação.....	89
5.4.1	Motivação para a Implementação da Inovação.....	90
5.5	As Fontes de Inovação.....	92
5.5.1	Empresas de Tecnologia.....	95
5.5.2	Bisturi Patologia e Citopatologia.....	100

CONCLUSÕES - 2ª PARTE.....	104
----------------------------	-----

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES.....	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110

INTRODUÇÃO

O presente trabalho surgiu como resultado da observação dos impactos proporcionados pelos processos de transformação tecnológica, política, econômica e social que se refletem na busca incessante de alternativas para atender as demandas de trabalho e renda.

Decorrentes do novo contexto mundial de globalização da economia, as empresas brasileiras colocam-se em maior exposição frente à concorrência nacional e internacional, tornando cada vez mais premente a necessidade de aumentarem sua competitividade.

Essa globalização, ocorrida especialmente ao longo da década de 90, orientou-se, basicamente, na busca de expansão dos paradigmas universais de mercado, política e informação, proporcionando ao mesmo tempo, a necessidade de revisão de padrões que estimulam a adoção de novas alternativas de desenvolvimento, assim como, novas formas de organização dos trabalhos, de modo a torná-las mais flexíveis e de impacto proporcional.

Neste contexto, a competitividade na maioria dos países, passou a constituir prioridade, obtida com a introdução de novos processos tecnológicos e de gerenciamento empresarial. Estes processos estimulam as atividades especialmente direcionadas à transformação de conhecimento em produtos, processos e serviços que possam ser colocados no mercado e assim propiciarem alterações no desenvolvimento de níveis sócio-econômicos.

No Brasil, o processo recessivo e de mudanças no grau de abertura da economia, produziram a necessidade de identificar mecanismos gerenciais para o fortalecimento do setor empresarial, estimulando, e até mesmo obrigando, empreendedores a buscarem alternativas estratégicas como formas de inserção na economia nacional e internacional.

Essas exigências, valem tanto para as grandes empresas quanto para as de pequeno e médio porte, sendo que, as características específicas deste segmento, de maior flexibilidade e proximidade dos clientes, sofreram modificações fundamentais a partir dos fenômenos de descentralização e horizontalização dos grandes empreendimentos.

Se, por um lado, essa descentralização permitiu o aparecimento de novas pequenas e médias empresas - PMEs¹ e fez com que houvesse uma migração dos postos de trabalho para os pequenos empreendimentos a partir de processos como a terceirização e a automação, por outro lado, reduziu as vantagens deste segmento empresarial, dificultando ainda mais sua sobrevivência e desenvolvimento.

A importância das pequenas empresas para a economia é vital pois desempenha diversos papéis econômicos e sociais estratégicos. Além de contribuir com a produção da riqueza nacional, atua no sentido de contrabalançar as vulnerabilidades da grande empresa proporcionando o necessário equilíbrio econômico.

Socialmente, sua contribuição está diretamente relacionada com a diminuição do desemprego, atuando, ainda, como fonte de estabilização nas comunidades, como meio de redução das desigualdades na distribuição de renda entre regiões e grupos econômicos, e contribui, decisivamente, para limitar a migração para áreas metropolitanas.

Outro aspecto fundamental do papel deste segmento na economia moderna, é o benefício econômico advindo da complementaridade exercida em relação à grande empresa que proporciona o necessário equilíbrio dinâmico de demanda.

“Em períodos de crise econômica a pequena empresa absorve as consequências dessa crise através da manutenção de sua atividade econômica, e muitas vezes de seu emprego, a custa de preços reduzidos e mesmo, durante períodos curtos, de perdas”. (SOLOMON)².

Pelo fato de não poder entrar em concorrência direta com essas entidades econômicas que tem grandes recursos e custos unitários mais baixos, o pequeno empresário, necessita buscar estratégias alternativas para poder se inserir e principalmente sobreviver no mercado.

Neste contexto, o debate sobre inovação e criatividade nas PMEs ganha maior relevância, sobretudo, neste momento, em que o País procura se modernizar e aumentar sua integração

¹ Para efeito deste trabalho, doravante, vamos considerar as pequenas e médias empresas inseridas nesta nomenclatura.

² SOLOMON, Steve. A Grande Importância da Pequena Empresa. Rio de Janeiro: Nórdica. 1986

junto aos mercados internacionais, tornando-se fundamental a capacidade de criar soluções alternativas.

Desse modo, a discussão a respeito das PMEs, hoje, insere-se no terreno das possibilidades econômicas, sociais, políticas e institucionais para a sua sobrevivência e da sua capacidade de participação de forma mais competitiva no sistema econômico capitalista.

Sendo assim, o presente trabalho, procura analisar a principal estratégia para o pequeno empresário, espremido pelos escassos recursos financeiros, na busca e manutenção da competitividade. A inovação empresarial como forma de alavancar a competitividade dos negócios nas PMEs.

Devemos considerar, por absoluta relevância, que as inovações do fim do século XIX subverteram as velhas regras da concorrência comercial criando novos princípios fundamentais baseados na velocidade de produção e economias de escala. Esta fase atual de profundas mudanças econômicas é impelida por um surto de inovações tecnológicas que está inaugurando uma era inteiramente nova de produtos e processos. Está produzindo, também, novas leis da economia comercial que substituem aquelas da produção em massa.

Uma das principais características da nova era econômica é a aceleração do tempo – aceleração em que a inovação faz com que as novas tecnologias se tornem obsoletas, aceleração em que as indústrias se tornam amadurecidas, aceleração em que a vantagem industrial passa das nações desenvolvidas, num mundo contraído, transformado em uma aldeia global, pela moderna tecnologia de transportes e de comunicações.

Como consequência, a criatividade na concepção de um produto ou processo, a rapidez no desenvolvimento, sua comercialização e aplicação na forma de inovação tecnológica, pode conferir uma vantagem competitiva em relação à empresa concorrente.

Basicamente uma inovação produz ou reproduz algo de uma maneira que ainda não foi feita, com sucesso competitivo. Pode ser um produto, um processo tecnológico, um processo administrativo, um processo industrial ou uma estratégia comercial.

A inovação é o resultado da criatividade empregada por qualquer empresa na condução e gerenciamento de todos os seus processos. Sendo seu conceito construído sobre o de criatividade, como tal, as idéias criativas são o seu principal elemento.

Até mesmo o mero acidente, às vezes, desempenha um papel importante no processo de inovação. O teflon e o náilon foram descobertos, em ocasiões distintas, por cientistas da companhia Dupont ao procurarem algo completamente diferente. A pílula anticoncepcional, que produziu profundas mudanças sociais, foi também descoberto acidentalmente.

A função inovadora da pequena empresa não é exatamente àquela do inventor, mas daquele que sabe explorar as invenções feitas por outro. Foi isso que SCHUMPETER³, percebeu quando escreveu:

“ A função empresarial (...) não consiste essencialmente nem de inventar qualquer coisa, nem de criar as condições que a empresa explora. Consiste em fazer com que as coisas aconteçam “

Inovações da pequena empresa⁴, segundo SOLOMON, *Op. cit*

“ A lista de inovações introduzidas por pequenas empresas no século XX é impressionante: fazem parte dela a lata de aerosol, a insulina biosintética, o tecido de malha dupla, o extintor de incêndio a seco com produtos químicos, a válvula do coração, o marca-passos, o helicóptero, a máquina de barbear de segurança, os alimentos congelados rápidos, as lentes de contato moles, a moldagem contínua, os contraceptivos orais, a válvula eletrônica, o zíper, o computador pessoal, etc...”

As pequenas empresas desempenharam um papel preponderante no lançamento de importantes produtos no mercado. A Xerox, que começou pequena, lançou uma indústria de

³ SCHUMPETER, J.A. Business Cycles. New York: MacGraw Hill. 1980

⁴ Define-se inovação, aqui, como primeira venda. Esta lista exclui invenções memoráveis feitas no início do século tais como o aeroplano e a linha de montagem.

muitos bilhões de dólares. A Texas Instruments, então uma minúscula firma que fabricava equipamentos para prospeção de petróleo, desempenhou um papel decisivo na indústria de computadores.

Hoje em dia continuam a desempenhar um papel pioneiro em praticamente todas as novas tecnologias de transição econômica: hardware e software de computadores, redes locais, telecomunicações, automação de fábricas, robótica e biotecnologia.

Essas constatações nos levam a concluir que a maioria das inovações das PMEs dependem do grau de criatividade existente na organização, revelados no conhecimento e habilidades especiais típicas desse segmento.

Esta capacidade criativa, desesperadamente procurada pelos pequenos empresários, decorre do fato de que, muitas vezes, ele não dispõe de grandes montantes de investimentos de capital.

“Uma inovação pode surgir de um talento especial para exploração mercadológica (*marketing*), ou da elaboração de programas aplicativos para computadores, ou do desenho de uma nova broca de operação. A inovação significativa de dois jovens fundadores da empresa Apple foi a elaboração, com pouco dispêndio de capital, de um conceito de computador pessoal de mesa a partir da tecnologia já existente”. (SOLOMON, *Op. Cit*)

Para MORHMAN⁵

“a inovação é um processo que gera algo novo – produto, aplicações, processos, práticas ou sistemas. É um método criativo de ver novas aplicações para o conhecimento existente, combinar pequenos fragmentos de conhecimento para criar uma nova habilidade ou “inventar” novas soluções. A inovação não é um processo bem controlado; pelo contrário, ela depende de pequena disponibilidade de

⁵ MOHRMAN, Susan; MOHRMAN, Allan. Mudanças Organizacionais e Aprendizado. In: GALBRAITH, Jay; LAWLER III, Edward & Associados. *Organizando para Competir no Futuro*. Mackron Books do Brasil Ed.1995

recursos, redundância de esforços, tentativa e erro, experimentação, estar livre de pressões e de maneiras especificadas de se fazer as coisas, autonomia e habilidade de saber se divertir. Conseqüentemente, uma orientação de forte controle organizacional é um antídoto da inovação. Controles burocráticos que limitam as ações e tomadas de decisões demoradas desviam a organização do risco e desencorajam a inovação.”

Para inovar, muitas vezes, requer que se altere o modelo mental das pessoas em toda a organização. BROWN⁶, por exemplo, discutiu inúmeras abordagens criativas que foram usadas para instigar a imaginação das pessoas em toda a Xerox para que pensassem em novos modelos para o negócio, modelos esses que tirassem proveito da capacidade digital de copiagem. As mesmas técnicas são agora empregadas com os clientes como uma maneira de moldar a nova tecnologia para adaptar novas maneiras de se fazer negócios.

A inovação, portanto, é o resultado da criatividade empregada por qualquer empresa na condução e gerenciamento de todos os seus processos. Agindo, desenvolvendo e utilizando esta alternativa estratégica, aumentam suas vantagens competitivas, reduzindo as possibilidades de insucesso e alavancando o negócio frente à concorrência.

A pequena empresa criativa, deve buscar como objetivo estratégico, a geração de idéias através da criação e manutenção de um clima estrutural que valorize e estimule a criatividade e o pensamento inovador no comportamento de todos os seus funcionários.

Segundo SILVA⁷, a criatividade é a chave do sucesso empresarial para o século XXI. Inove ou Evapore. Inovar, conforme o autor, é uma atitude que devemos incorporar ao nosso dia-a-dia, quer como indivíduo, quer como família ou como negócio.

A vantagem competitiva e a eficácia de cada empresa dependerão, cada vez mais, da criatividade, da percepção e da imaginação de cada profissional. Temos de entender que as

⁶ BROWN, Charles. Public Policy for Small Firms – Employers Large and Small. Cambridge, MA, Harvard University Press. 1990

⁷ SILVA, Antonio. O Ataque às Idéias. São Paulo: Madras Business. 1999

empresas do século XXI, para se diferenciarem, precisarão desenvolver sua vantagem competitiva, que é a sua capacidade inovadora de criação.

A habilidade de pensar diferente, de antecipar o futuro, de estar sempre um passo à frente do mercado, de resolver pequenos problemas antes que se tornem grandes, de criar novas oportunidades e produtos inovadores, ser o primeiro a encontrar seu espaço define quem sai e quem fica no mercado.

Nossos funcionários devem ser estimulados a apresentar idéias novas, propostas criativas, sem medo de serem ridicularizados ou hostilizados. No novo milênio não será suficiente as empresas investirem apenas no estado de arte da tecnologia, dos equipamentos de informática, em estratégias mercadológicas para ampliar mercados de consumo ou para globalizar-se.

A partir do entendimento teórico no qual as PMEs, enquanto importante segmento da estrutura produtiva e social, e, ainda, vis-à-vis a evidência dos argumentos acima descritos, desenvolvemos este trabalho buscando estudar e analisar as características da pequena empresa criativa que procura implementar a inovação empresarial como alternativa estratégica de inserção no novo século.

Assim, estruturamos esta dissertação, em cinco capítulos, além de uma introdução e algumas considerações finais à título de conclusão, cujo conteúdo, sucinto, é exposto a seguir.

No Capítulo 1, da Parte I – Fundamentação Teórica, delineamos a passagem da visão clássica das pequenas empresas, inseridas na evolução do pensamento econômico, através de um quadro histórico-econômico, onde discutimos a questão da eliminação ou sobrevivência destas empresas.

Resgatamos o pensamento econômico de Karl Marx e o espaço limitado e marginal que o autor chama de pequenos capitais e, ainda, Alfred Marshall com o processo de crescimento das empresas comparável às etapas biológicas de crescimento, ou seja, as empresas nasceriam e cresceriam até um tamanho limite, a partir do qual, decresceriam, dando lugar a outras novas pequenas empresas, irremediavelmente sujeitas ao mesmo processo.

O Capítulo 2, ainda dentro da parte relativa à Fundamentação Teórica, fazemos considerações sobre a dimensão da atividade empreendedora na evolução da sociedade capitalista inserida em um quadro referencial de perspectiva histórico-político-administrativo.

No Capítulo 3 abordamos a pequena empresa quanto à sua definição, conceituação, classificação, papel social, funções econômicas e perspectivas de apoio governamental como formas de inserção das PMEs na estrutura econômica.

A Parte II deste trabalho trata da questão da inovação e criatividade empresarial propriamente ditas, sendo que no Capítulo 4, estudamos a criatividade dentro de uma abordagem teórico-prática iniciando por definições do termo, sua conceituação e concepções filosóficas, procurando encaixá-la dentro dos vários enfoques psicanalíticos.

Posteriormente, ainda neste mesmo capítulo, nosso estudo se assenta mais nos objetivos da presente dissertação, realizando um estudo com um direcionamento prático, focando a criatividade enquanto capacidade inerente ao pequeno empresário.

No Capítulo 5, estudamos a inovação na pequena empresa iniciando, igualmente, por uma abordagem conceitual para posteriormente focarmos as fontes de inovação examinando o aspecto prático de sua implementação e apresentando, à guisa de ilustração, exemplos de pequenas empresas que ousaram inovar e tiveram um ganho significativo de produtividade.

PARTE I FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os fluxos fundamentais da economia - fluxo real e monetário - que inter-relacionam e movimentam os elementos básicos dos sistemas econômicos estão necessariamente fundamentados na divisão do trabalho, a qual, por sua vez, se encontra ligada ao progresso tecnológico e a diversificação dos bens e serviços.

Podemos dizer que todo o progresso econômico da atualidade está vinculado à especialização das funções individuais e empresariais. A divisão do trabalho, que motivou as complexas e interdependentes redes de especialização, e que engendrou o aparecimento das pequenas empresas é uma das molas-mestras do desenvolvimento, e sem ela jamais as economias modernas ou de qualquer outra época teriam conseguido, em larga escala, promover a expansão do bem-estar material da sociedade.

Apesar de praticada em larga escala ao longo dos tempos, somente após a revolução industrial, no século XVIII, esta sistemática constitui-se na mais efetiva das aquisições do conhecimento econômico dos povos. Em todas as épocas da história universal, para imprimir maior eficiência à solução de seus problemas econômicos fundamentais, as sociedades sempre recorreram aos princípios da especialização.

Mesmos os povos primitivos não desconheciam as vantagens de tal expediente: “ Os magros caçavam, os gordos pescavam e os espertos eram curandeiros ” – assinala SAMUELSON⁸ jocosamente. Com o passar do tempo, o recurso à especialização foi-se tornando cada vez mais acentuado.

Paulatinamente, as técnicas rudimentares e artesanais cederam lugar às tecnologias mais avançadas de produção. Baseados na divisão do trabalho, os sistemas econômicos contemporâneos integram complexas redes de atividades. Cada um de nós faz uma pequena parte do todo desenvolvendo tarefas aparentemente isoladas e recebem uma remuneração teoricamente compatível com a importância da atividade desenvolvida.

⁸ SAMUELSON, Paul Anthony. Introdução à análise econômica. Rio de Janeiro: AGIR. 1975

O objetivo desta parte do trabalho é apresentar um quadro referencial teórico para a fundamentação do nosso estudo descrevendo, ao longo do capítulo 1, a passagem da visão de natureza clássica e neoclássica das pequenas e médias empresas, cuja questão básica analisada é a sobrevivência ou não dos pequenos capitais, para uma visão mais recente ou moderna onde é analisado, no capítulo 2, o desenvolvimento da pequena empresa como atividade empreendedora na evolução da sociedade capitalista, inserida em um quadro histórico-político-administrativo.

Finalizando, esta parte da dissertação, no capítulo 3, abordamos a pequena empresa quanto à sua definição, conceituação, classificação, papel social, funções econômicas e perspectivas de apoio governamental como forma de inserção das PMEs no mercado.

CAPÍTULO 1 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ECONÔMICO NAS ORGANIZAÇÕES DE PEQUENO PORTE

1.1 DIMENSÃO DA ESCOLA CLÁSSICA

Somente no século XVIII a economia desenvolveu-se e ingressou em sua fase científica. Naquele século, considerado a Idade da Razão ou a Época do Iluminismo, os pensadores econômicos procurariam formular os princípios fundamentais da economia. Após a publicação da obra “*An Inquiry into de Nature and causes of the Wealth of Nations*”, de Adam Smith (1776), desenvolveram-se os princípios das teorias e leis que puderam ser estabelecidas em cada um dos três compartimentos básicos da atividade econômica: formação, distribuição e consumo.

Segundo ROSSETI⁹ as definições clássicas da economia fundamentavam-se, assim, nos três momentos essenciais da atividade econômica, revelando, a partir desse momento, uma nova concepção para as ciências econômicas indicando a libertação definitiva dos padrões pós-renascentistas, não se subjugando apenas ao atendimento dos objetivos políticos.

1.1.1 Abordagem Socialista

No século XIX, à concepção clássica da economia somou-se a abordagem socialista, de inspiração marxista. O binômio produção-distribuição (entendendo-se distribuição no sentido de processo repartitivo ou, mais simplesmente, como repartição) foi a base a partir da qual a perspectiva socialista construiu sua concepção sobre a matéria de que se ocupa a economia.

Os pontos básicos dessa perspectiva foram assim destacados por LANGE¹⁰:

- O homem, vivendo em sociedade, sente necessidade de origens diversas. Uma parte dessas é de caráter biológico, sendo sua satisfação indispensável à vida; a outra parte

⁹ ROSSETI, Jose. Introdução à Economia. São Paulo: Editora Atlas. 1991

¹⁰ LANGE, Oskar. Moderna economia política. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura. 1967 Apud Rosseti Op. cit

é consequência do estágio cultural alcançado. As necessidades dos homens, embora originadas das biológicas, são por conseguinte um produto da vida social e em comum.

- Para satisfazer as necessidades humanas, é indispensável a produção ou o usufruto de bens que o homem extrai da natureza. Essa atividade que tem a finalidade de satisfazer as necessidades humanas é designada pelo termo produção. Trata-se de uma atividade consciente e intencional, fundamentada no trabalho.
- O trabalho de um homem é apenas uma parte do trabalho combinado e associado de todos os membros da sociedade. É uma parte do trabalho social, cujo produto é representado pelos bens produzidos.
- A realização completa desse processo social inclui, por fim, a distribuição ou repartição do produto social do trabalho. A repartição é um ato social, que assume diferentes formas, de acordo com os graus de desenvolvimento da sociedade
- Conclusivamente: enquanto as relações de produção dependem do nível histórico das forças produtivas, as relações de distribuição dependem das relações de produção e sua distribuição é determinada pela maneira como os homens participam do processo de produção

1.1.2 Visão Marxista do Capital

O desenvolvimento do processo de produção tipicamente capitalista assume de forma completa e irreversível sua lógica de valorização a partir da submissão aos princípios da dominância das regras da acumulação capitalista. Essa dinâmica impõe níveis de competitividade dentro do sistema em que se insere, criando necessidades de escala, gerando avanços tecnológicos, mecanismos de financiamento, e intervenção do estado.

“A compreensão das origens dessa acumulação e do seu desenvolvimento é ponto fundamental para a ciência econômica, a partir do momento em que esse processo está calcado sobre um conflito de interesses no sistema capitalista transformando-se em: disputa entre os que querem receber o máximo possível e os que querem pagar o mínimo possível”. (SMITH)¹¹.

“A economia política clássica vai representar a ruptura com o mercantilismo ao centrar a origem da riqueza capitalista no trabalho humano. Smith, por sua vez desempenha a tarefa de colocar na origem da riqueza, o trabalho humano, generalizando para todos os setores da economia a capacidade de geração de excedentes”. (CARLEIAL)¹²

Marx, conforme descreve o autor, representa uma profunda ruptura com os economistas políticos clássicos, sendo essa ruptura decorrente de sua especial visão de mundo que imporá uma postura metodológica que o permitirá chegar à essência dos fenômenos.

Na concepção de Marx, a origem do valor, tal como afirma Adam Smith, está no trabalho, mas sua questão central é o trabalho abstrato, ou seja, a consciência da fratura histórica entre trabalho e força-de-trabalho. O autor declara, que o trabalho humano passa de atividade consciente e independente para uma atividade alienada.

Os meios de produção representam a base material necessária para o processo de produção capitalista e a força-de-trabalho se destina a obtenção de excedentes por parte do capitalista sob a forma de mais valia. É na esfera da circulação que a possibilidade da produção de excedente se inicia, quando o capitalista troca capital (dinheiro) por força-de-trabalho. E é este processo que viabiliza a produção capitalista, ou seja, a troca de valor por mais valor, sendo a origem da subordinação da força-de-trabalho ao capital.

A questão básica é a seguinte: como o trabalhador recebe, no ato da troca, todo o equivalente por sua mercadoria – o trabalho – e, não obstante, há acumulação de capital? Marx tenta

¹¹ SMITH, Adam. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. NY: Modern Library. 1937

¹² CARLEIAL, L.M. *Ciência Econômica e Trabalho*. Anais do XX Encontro Nacional da Anpec. Campos do Jordão-SP. 1992 *Apud* BUIAR, Denise. *Pequenas e Médias Empresas Industriais*. 1994. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná

equacioná-la, ressaltando que a mercadoria que participa da troca é a força-de-trabalho e não o trabalho.

De acordo com MARX¹³

“ O capitalista compra sempre a força-de-trabalho e o operário a vende ... (porém) a troca de valores equivalentes é apenas aparente, posto que, de um lado, a parte do capital que se troca por força-de-trabalho – o capital variável – não é mais que uma parte do produto do trabalho alheio apropriado sem contrapartida, e, de outro lado, seu produtor não se limita a repô-lo, mas a repô-lo com um novo adicional... A lei da troca é somente uma lei de equivalência com respeito aos valores de troca de mercadorias que se entregam reciprocamente. Mas essa lei supõe, inclusive, desde o primeiro momento, uma diversidade quanto aos valores de uso das mercadorias trocadas.”

Assim, o trabalhador não vende o trabalho, para que possa reproduzir-se, isto é a troca pelo equivalente ao valor dos produtos e serviços necessários para sua manutenção.

Por outro lado, como só o trabalho tem capacidade de criar valor, o que o capitalista está adquirindo, através do pagamento de salários, é a faculdade absoluta de controlar a capacidade produtiva do trabalhador. Assim, o poder criador do trabalho permanece apartado do seu possuidor – o trabalhador – para ser utilizado no aumento da capacidade apropriadora do capital.

Assim sendo, o único objetivo do capitalista é extrair um mais-valor da força-de-trabalho superior ao valor dos bens necessários a própria reprodução desta força-de-trabalho, obtendo, dessa forma, a base necessária para a reprodução capitalista ou seja, a acumulação capitalista.

¹³ MARX, K. (1867) O Capital. Livro I, Capítulo VI. São Paulo: Ed Livraria Ciências. 1978

Nas palavras do autor:

“ A mais-valia produzida pelo prolongamento da jornada de trabalho, chamo de mais-valia absoluta; a mais-valia que, ao contrário, decorre da redução do tempo de trabalho e da correspondente mudança da produção entre os dois componentes da jornada de trabalho, chamo de mais-valia relativa. Para diminuir o valor da força-de-trabalho, o aumento da força produtiva tem de atingir ramos industriais cujos produtos determinam o valor da força-de-trabalho, que, portanto, ou pertençam à esfera dos meios de subsistência costumeiros ou possam substituí-los.”

Sem fugir aos propósitos restritos do presente tema interessa-nos reconstituir a temática das PMEs como conceito histórico, dentro do processo de formação e expansão do modo de produção capitalista. O que tentaremos mostrar é como dentro deste quadro dinâmico, se pode caracterizar a mutação das pequenas e médias unidades de produção.

Em outras palavras, procura-se demonstrar que os adjetivos empregados para denominar essas unidades em “pequenas”, “médias” ou “grandes” não se limitam em fixar a dimensão quantitativa de tamanho, mas são utilizados para diferenciar substantivamente as diversas formas em transição para a constituição do regime capitalista de produção.

Quando surge a manufatura como primeira forma de produção sustentada na divisão do trabalho, isto é, como forma de produção cooperativada, ela assume o qualificativo de “grande empresa” em relação à forma passada de produção doméstica-artesanal “pequena empresa”. Depois quando a indústria maquinizada se apresenta como a forma dominante, a produção manufatureira passa a denominar-se “pequena ou média empresa”, em relação à “grande indústria”.

Marx descreve essa transição através da produção doméstica-artesanal transformando, originariamente, matérias-primas, no próprio local de extração, como extensão natural da produção agropecuária, objetivando o próprio consumo. Posteriormente, com início da fabricação por encomenda, o artesanato aparta-se da atividade agropecuária ingressando o mestre-artesão na economia mercantil. A base técnica, porém, continua a mesma.

Surge, contudo, o trabalho cooperativo cujo resultado, como assinala Marx em “O capital”, não é uma simples soma aritmética da capacidade produtiva, mas uma força nova, com característica de força-de-massa.

Afirma o autor:

“ A parte da nova potência de forças que brota da fusão de muitas energias em uma, o simples contato social engendra na maioria dos trabalhadores produtivos uma emulação e uma excitação especial dos espíritos vitais que exaltam a capacidade individual e rendimento de cada operário... A razão disto reside em que o homem é, por natureza, se não um animal político, como entende Aristóteles, pelo menos um animal social. “

A divisão no trabalho na manufatura ainda se assenta no virtuosismo individual. O trabalho vivo não é expulso, ele continua definindo as normas do processo produtivo. É somente com o advento da máquina que ocorre uma revolução das bases técnicas do processo de produção.

As vantagens da operação fabril maquinizada são claramente vislumbradas quando o capitalismo percebe que quanto mais simples é a unidade operacional propiciada pela divisão do trabalho, ela se executa melhor e em menor tempo.

Cada processo parcial tende a se simplificar ao máximo e o trabalhador individual, antes independente e senhor de sua perícia manual se vê anexado a uma função determinada, transformando-se em operário, isto é, um mero repetidor de uma operação parcial. Agora é a produção fabril maquinizada que constituirá a “grande empresa” em relação à manufatura que passa à categoria de pequena e média.

Com a introdução da máquina há um aumento da produtividade e uma conseqüente produção do excedente (ou mais-valia, no dizer de Marx). A dinâmica da economia é enormemente influenciada pela máquina que passa a ser determinante no processo capitalista. Assim, a acumulação do capital ou o aumento da concentração e centralização de capitais passa a se constituir na condição necessária à ampliação do modo de produção capitalista.

“Este movimento geral de do capital, ao criar barreiras à entrada de novos capitais, pelo crescimento do montante inicial de dinheiro exigido e pelos padrões tecnológicos, acaba por redimensionar o espaço dos pequenos e médios capitais individuais, atuando estes apenas em determinados ramos produtivos”. (CARLEIAL)¹⁴

Nas palavras de MARX:

“...Os capitais maiores derrotam, portanto, os capitais menores. Recorde-se ainda que com o desenvolvimento do modo de produção capitalista cresce o tamanho mínimo do capital individual que é requerido para conduzir um negócio sob suas condições normais. Os capitais menores disputam, por isso, esferas da produção das quais a grande indústria se apoderou de modo esporádico ou incompleto. A concorrência se desencadeia aí com fúria diretamente proporcional ao número e em proporção inversa à grandeza dos capitais rivais. Termina sempre com a ruína de muitos capitalistas menores, cujos capitais, em parte, se transferem para as mãos do vencedor, em parte soçobram”.

1.2 SÍNTESE NEOCLÁSSICA

As definições clássicas e a perspectiva socialista centraram-se, respectivamente, no trinômio produção-distribuição-consumo e no binômio produção-distribuição. As diferenças essenciais entre ambas resultaram da ênfase dada a cada um desses termos e, principalmente, ao entendimento dos processos sociais que conduzem à sua articulação.

Já na transição dos séculos XIX-XX, uma nova linha conceitual seria proposta por Alfred Marshall que seria conhecida como síntese neoclássica. Em seu livro *“Principles of*

¹⁴ CARLEIAL, L.M. Acumulação Capitalista Emprego e Crise: Um Estudo de Caso. Série Ensaios Econômicos. São Paulo. IPEA. 1986 *Apud* BUIAR, Denise. Pequenas e Médias Empresas Industriais. 1994. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná

Economics”, editado em 1890, Marshall centrou sua atenção na constatação de que o processo econômico visa atender as aspirações humanas e à satisfação de suas necessidades materiais. Deslocou, então, para conceitos mais abrangentes, como os de riqueza e bem estar social, as questões cruciais da economia. Os pontos fundamentais dessa abordagem são:

- As necessidades e os desejos humanos são inúmeros e de várias espécies. Apenas em estágios primitivos de civilização são suscetíveis de serem satisfeitos. Na verdade, o homem não civilizado não tem mais necessidades do que o animal, mas à medida que vai progredindo, elas aumentam e se diversificam, ao mesmo tempo em que surgem métodos capazes de satisfazê-las.
- As mudanças nos estágios culturais das sociedades organizadas implicam maior quantidade e diversidade de utilidades. A economia examina a ação individual e social, em seus aspectos mais estritamente ligados à obtenção e ao uso dos elementos materiais do bem estar. Assim, de um lado é um estudo da riqueza; e, de outro, e mais importante, uma parte do estudo do homem.
- A economia é o estudo do homem tal como vivem, agem e pensam nos assuntos ordinários da vida. Mas diz respeito, principalmente, aos motivos que afetam, de modo intenso e constante, a condução do homem no trato com as questões que interferem em sua riqueza e nas condições materiais do seu bem estar.

Cabe observar que a síntese de Marshall, ilustre professor de Keynes, não se limitou à descrição e análise dos processos econômicos relacionados à riqueza e ao bem estar. Foi além, ao discutir aspectos éticos ligados à conduta humana e às formas de organização da sociedade e que poderiam ampliar ou diminuir, em função do processo distributivo, o número dos que tem de fato acesso às condições materiais possíveis de serem alcançadas em dado estágio cultural.

Traços da organização social, como a liberdade de empreendimento e a concorrência, foram analisados sob a ótica de sua influência na geração e difusão do bem estar social.

1.2.1 Visão Marshalliana

MARSHALL¹⁵, inicia a explanação sobre Organização Industrial, mostrando a importância fundamental do princípio da divisão do trabalho sobre a vida econômica. Reafirma o ponto de vista de Adam Smith de que a divisão do trabalho possibilita o aumento da riqueza e que os organismos que não se adaptam a essas condições, caso das pequenas empresas, são fatalmente eliminados.

Essa importância diz respeito tanto às decorrentes da “diferenciação de funções” que implica no aumento da especialização, dos conhecimentos técnicos e do maquinismo – economia interna – assim como às resultantes das relações e conexões que se estabelecem entre as diferentes partes do todo, isto é, a “integração de funções” – economia externa.

Marshall detalha o conceito de economias internas e externas que são obtidas com a expansão da escala de produção. As economias externas estão ligadas a ganhos referentes à melhoria na utilização dos recursos infra-estruturais, a proximidade dos mercados consumidores e de matéria prima. Com o aumento do volume de produção, amplia-se, conseqüentemente, o tamanho das empresas, criando um melhor acesso às economias externas. As economias internas são relacionadas com a organização do processo produtivo (divisão técnica do trabalho), ligados diretamente produtividade empresarial.

Segundo FERREIRA¹⁶

“Para Marshall estas vantagens são obtidas com as economias de escala, ou seja, com a grande produção que é fundamental no desenvolvimento industrial moderno. Na medida em que se desenvolve a atividade industrial, tende a ocorrer mudanças na divisão social e técnica do trabalho que culminam, em primeiro lugar, no crescimento da planta

¹⁵ MARSHALL, A. (1890) Princípios da Economia. Tratado introdutório. Ed. Abril Cultural Coleção – Os economistas, (1982). Traduzido por Almeida, R. e Strauch, O.

¹⁶ FERREIRA, A. As Pequenas e Médias Empresas na expansão Industrial Brasileira. FIEC. Instituto Euvaldo Lodi. Ceará. 1985 *Apud* BUIAR, Denise. Pequenas e Médias Empresas Industriais. 1994. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná

industrial aumentando as economias internas e retroalimentando o processo de expansão do tamanho. Em segundo lugar, a divisão social do trabalho induz a necessidade de inserção tecnológica e de mudanças organizacionais que não estão ao alcance dos pequenos capitais, que significa os seus alijamentos da atividade econômica. Nas palavras de Marshall (1982): ...o crescimento da maquinaria em variedade e custo pressiona fortemente o pequeno industrial em toda a parte: já o exclui de certos ramos e o está afastando rapidamente de outros”

As economias externas não dependem diretamente do tamanho de cada firma. Resultam do desenvolvimento de ramos conexos da indústria que se auxiliam reciprocamente e pela obtenção de significativa redução dos custos de produção. A correlação negativa entre o tamanho firma e o custo da produção pode ser melhor observada quando analisamos as economias internas.

Elas se expressam sob forma de benefícios da produção em larga escala ou o princípio dos rendimentos crescentes, uma vez que a produção em grande escala permite o uso especializado, tanto da máquina, da mão de obra e materiais.

Em que pese as formulações marshallianas sobre as economias de escala mostrarem que são as grandes empresas que usufruem as vantagens da divisão do trabalho e da ampliação de vendas e que o futuro das pequenas unidades de produção é pouco promissor, lança a tese da “permanência provisória e temporária”, reforçando a premissa do ciclo vital.

A existência do ciclo vital na vida econômica é lembrada através da famosa analogia da floresta, em que o crescimento da empresa é comparado com o crescimento das árvores.

Na visão de MARSHALL¹⁷

“Nesta altura devemos aprender a lição das árvores jovens da floresta que lutam para ultrapassar a sombra entorpecedora das suas velhas concorrentes. Muitas sucumbem no caminho, e apenas algumas

¹⁷ MARSHALL, Alfred. Op. cit *Apud* SATO, Ademar K. Pequenas e Médias Empresas no Pensamento Econômico. Dissertação de Mestrado-Departamento de Economia e Planejamento Econômico da UNICAMP

sobrevivem. Estas poucas se tornam mais fortes cada ano, gozam de mais ar e mais luz à medida que crescem e se elevam, a seu turno, acima das vizinhas e parecem querer se elevar mais e se tornar mais fortes ainda `a proporção que sobem. Mas assim não acontece. Uma árvore pode permanecer mais tempo em pleno vigor e atingir um tamanho maior que a outra, porém, mais cedo ou mais tarde, a idade se faz sentir para todas. Embora as mais altas tem mais acesso à luz e ar do que suas rivais, gradualmente perdem vitalidade, e uma após outra dão lugar a novas que, apesar de possuírem menos força material, tem a seu favor o viço da mocidade”

Marshall descreve basicamente duas situações que caracterizam a não expulsão das pequenas firmas por parte das grandes rivais. Em ambas classificações distinguem-se traços extremamente atuais como se pudesse antecipar situações futuras. O autor assinala a existência do aventurismo – atualmente conhecido como empreendedorismo – circunstância que revela as pessoas que se “aventuram a correr riscos”, que reúnem capital e mão de obra necessários para instalação de uma atividade econômica pequena mas independente, pela satisfação de serem chamados de “homens de negócios”.

De acordo com MARSHALL¹⁸

“O operário comum, caso demonstre habilidade, passa a contramestre e, daí, pode passar a gerente, e, depois, pode chegar a associar-se ao patrão. Ou então, tendo economizado, pode abrir uma dessas lojinhas, muito comum nos bairros operários, conseguem, abastecê-la graças ao crédito e fazer com que sua mulher dela tome conta durante o dia, ao

¹⁸ MARSHALL, Alfred. Op. cit *Apud* SATO, Ademar K. Pequenas e Médias Empresas no Pensamento

passo que ele trabalhará lá durante à noite. Dessa forma, ou de qualquer outra, poderá vir a aumentar seu capital, até conseguir montar uma oficina ou uma fábrica...Precisa de tempo, e como provavelmente não poderá montar seu negócio antes da maturidade, precisa viver muito tempo e possuir uma constituição forte. Mas se possuir esses predicados e, além disso tiver paciência, capacidade e sorte, conseguirá, certamente, reunir um bom capital antes de morrer”

Destaca, também, uma outra situação que chama de sub-contratação – atualmente conhecido como terceirização – cujo emprego é feita sobre as empresas doméstica-artesãs, responsáveis pela manutenção das pequenas escalas de produção remanescentes.

E continua o autor:

“Ao passo que o bom sucesso de uma fábrica depende em grande parte de um quadro constante de operários, o capitalista (sub-contratante) que entrega um trabalho para ser feito em casa, não tem interesse em manter em seus livros grande número de pessoas; fica tentado empregar um outro, como bem lhe aprouver, e a jogar um contra o outro, o que pode fazer facilmente, porque esses operários não se conhecem entre si e não podem organizar uma ação conjunta”

O autor lançou as raízes tanto para a tese da “extinção das PMEs”, resultante de uma abordagem eminentemente teórica baseada na vigência implacável do princípios dos rendimentos crescentes, como da “permanência provisória das PMEs”, baseada nas observações da realidade, experiências vividas e através dos “aventureiros” e na manutenção do sistema de “sub-contratações”.

CAPÍTULO 2 DESENVOLVIMENTO DA PEQUENA EMPRESA NA EVOLUÇÃO DO CAPITALISMO

As pequenas empresas sempre existiram, até mesmo muito antes das grandes empresas. As relações entre elas tem sido analisadas por vários administradores e economistas ao longo da evolução do desenvolvimento capitalista, como se verá posteriormente neste capítulo.

O fato concreto, porém, é que as empresas de pequeno porte vêm resistindo, aos processos históricos de concentração e centralização econômica, representando hoje, um segmento importante na atividade industrial, comercial e de serviços, responsável pela geração de expressiva parcela de empregos, produto nacional e arrecadação de impostos.

“O papel desempenhado pelas pequenas empresas em todos os países, independente de seu grau de desenvolvimento ou regime político, transcende a esfera da contribuição meramente social enquanto geradora de empregos e passa a representar um importante mecanismo de mobilidade social. Atualmente, dado a grande contribuição das empresas de menor porte na geração de inovações tecnológicas, parecem romper o mito de que isto só era possível para os grandes capitais”. (BURLAMAQUI)¹⁹

Do ponto de vista teórico, a discussão atual sobre as empresas de pequeno porte, deixou a esfera de uma mera discussão de sobrevivência para outra, cuja questão central, concentra-se nos processos de inserção destas empresas na estrutura econômica capitalista.

Neste capítulo, faremos considerações sobre a dimensão da atividade empreendedora na evolução da sociedade capitalista dentro de um quadro histórico-político e ainda analisando as formas de apoio governamentais à este segmento.

¹⁹ BURLAMAQUI, L. (1990) *Notas Neo-Schumpeterianas*. Rio de Janeiro. IEI-UFRJ. Texto para Discussão nº 236. Apud BUIAR, D.R. *Pequenas e médias empresas industriais: Novas possibilidades de inserção na reestruturação da economia brasileira: Um estudo a partir do estado do Paraná*. 1994. Dissertação de Mestrado – Setor de ciências sociais aplicadas, Universidade Federal do Paraná

2.1 REFERENCIAL HISTÓRICO-POLÍTICO

No período pré-revolução industrial, era comum a organização voltada para a produção, ter como base a estrutura familiar. As matérias-primas eram compradas e os produtos acabados vendidos no mercado local pelo preço que pudessem conseguir.

Segundo CLAUDE²⁰

“ Sob o sistema doméstico, havia escassas oportunidades e ainda menos incentivos para desenvolver ou adaptar sofisticadas técnicas administrativas. De fato, a função administrativa de planejar parece não ter tido qualquer desenvolvimento perceptível sob o sistema doméstico ou seu sucessor, o sistema de produzir para fora. A organização envolvida era, tipicamente a família, uma unidade suficientemente pequena para não exigir a invenção ou adaptação de refinadas técnicas de planejamento ou métodos de controle.”

O desenvolvimento do sistema fabril, alicerçada pela Revolução Industrial na Inglaterra acelera a transição de uma sociedade rural-agrária para uma sociedade industrial-comercial. É provável que dentre as mais importantes inovações deste período estivessem as mudanças na organização básica da produção.

Conceitos como controle financeiro e de custos começam a ser contemplados. A origem da gerência, de uma forma mais estruturada, ocorre junto com a introdução do sistema fabril e a decorrente necessidade de produzir bens materiais, cada vez maiores.

É possível afirmar que a idéia de uma sociedade industrial, está calcada no aumento da produção de bens materiais para o mercado. Embora o controle de grandes grupos de trabalhadores, assim como algumas práticas gerenciais, não sejam atributos específicos deste momento histórico, acontece nesta época uma situação peculiar de diferenciação.

²⁰ CLAUDE, George. The History of Management Thought. New Jersey, U.S.A., Prentice Hall, 1972

Com o desenvolvimento do capitalismo, o trabalho se torna cada vez mais uma atividade coletiva. Os artesãos e outros trabalhadores que desenvolviam atividades autônomas, acabam, na sua maioria, engrossando a produção comandada por empreendedores capitalistas.

Conforme descreve BARCIA²¹

“ No que diz respeito a história da administração moderna, essa mudança é de extrema relevância, uma vez que marca a transição dos pequenos produtores independentes para empregados dependentes, dentro de uma nova correlação de forças de produção. Outra realidade desta nova ordem é o surgimento formal das atividades de supervisão, inerente ao sistema de produção emergente.”

Esta gerência, em moldes primitivos, assume em alguns momentos formas bastante rígidas para adequar uma força de trabalho até então autônoma para produzir para uma realidade firmada na hierarquia e organização. Os registros históricos desta época mostram que a administração no sistema fabril, nos primórdios da industrialização na Europa, foi marcada por um rigoroso controle.

A realidade desta nova visão capitalista de produção tem na divisão do trabalho um de seus pontos mais marcantes. Este fenômeno, que permite uma leitura econômica e social, foi vislumbrado em primeira instância pelos economistas. Também considerados como precursores dos chamados teóricos da administração, eles mostraram lucidez e discernimento para compreender a evolução das funções administrativas dentro de um novo cenário.

Adam Smith, que com seu pensamento liberal formou a base da doutrina *do laissez-faire*, fundamental para a consolidação da atividade empreendedora e do sistema de livre iniciativa, forneceu subsídios importantes para uma análise da evolução da ordem capitalista e dos novos

²¹ BARCIA, M. O SEBRAE e a Implantação de Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro. 1999. Dissertação de mestrado. EBAP/FGV

mecanismos administrativos decorrentes desta mudança. Em sua obra, Smith²², antecipa a realidade de uma sociedade regida pelo mercado, onde a divisão do trabalho, coloca o trabalhador na condição de empregado.

A idéia de uma sociedade centrada no mercado e na livre iniciativa força a consolidação e fortalecimento de aparatos operacionais estratégicos que permitam a melhor otimização dos recursos envolvidos no sistema produtivo.

Numa situação em que as decisões sobre a produção e condições de trabalho se deslocam progressivamente para a organização, era necessário regulá-la e ajustá-la nesta proporção. Apresentava-se neste momento histórico um conjunto de desafios que deveriam ser enfrentados por empresários e trabalhadores no âmbito da organização.

O cenário econômico que prevalecia em meados do século passado favoreceu o surgimento do conceito de administração científica, desenvolvido a partir de observações sistemáticas dos fatores de produção, pesquisa e análise do funcionamento da fábrica.

A história da administração considera Frederick Taylor²³ como o pioneiro na formulação teórica e efetivação desse conceito. Seu trabalho consistiu em estudar operações, determinar os fatores pertinentes à situação operacional e a partir dessas observações desenvolver princípios. A maior parte de suas idéias podem ser considerados como catalisadores do desenvolvimento de uma escola tradicional de administração.

Para DRUCKER²⁴

“Em seu conjunto, pode muito bem considerar-se a mais poderosa, assim como a mais duradoura contribuição que a América deu ao pensamento ocidental, desde os documentos federalistas. Enquanto existir uma

²² SMITH, Adam. Un Inquiry in to the Nature and Causes of the Wealth of Nations. The Modern Library. NY, 1965.

²³ TAYLOR, F.W. Princípios da Administração Científica. São Paulo. Atlas, 1970

²⁴ DRUKER, Peter. The Prattice of Management. NY, Harper J. Bros. 1954

sociedade industrial, nunca mais perderemos de novo a compreensão profunda de que o trabalho humano pode ser estudado sistematicamente, pode ser analisado, pode ser aperfeiçoado pela elaboração de suas partes elementares”.

O avanços tecnológicos ocorridos na metade do século XIX nos países industrializados junto com a implementação de processos técnico-científicos na organização da produção, causaram um forte impacto na estrutura da organização.

Neste contexto já é possível falar de uma cultura empreendedora existente. Nesta fase, chamada por alguns historiadores de “Segunda Revolução Industrial” a administração das empresas e a distribuição em massa de produtos, exigiam a reunião de recursos em larga escala para sua realização.

“A solução encontrada foi conciliar o gigantismo da organização com novas e maiores fontes de financiamento. Daí a multiplicação das sociedades anônimas, por ações, que, permitiam de um lado, captar pequenas poupanças privadas quase ao infinito e, de outro lado, operar fusões e associações entre grupos industriais e financeiros sem maiores problemas, de tal modo que entra em cena com destaque o setor bancário, cujos membros, assumindo papéis decisivos na nova estrutura financeira das empresas capitalistas, dão a impressão de ter atingido um novo estágio capitalista: o do capital financeiro”. (HILFERDING)²⁵

A organização que surge como protagonista central desta nova ordem sócio econômica emergente parece caracterizar-se, principalmente pelo porte e capacidade de alavancar recursos financeiros. O tempo da pequena oficina foi ficando para trás e em seu lugar começaram a surgir os grandes complexos industriais e financeiros.

²⁵ HILFERDING, A . Capital Financero. Madrid, Ed. Tecnos, 1963

Contudo, como adverte GALBRAITH²⁶, não se deve acreditar que o processo de concentração e integração elimine necessariamente todas as pequenas e médias empresas “deixando de lado variações setoriais que explicariam o porquê da sobrevivência ainda hoje em setores limitados de uma estrutura baseada neste tipo de empresa”.

Importa ressaltar que toda concepção de livre iniciativa, e consequentemente do ambiente empresarial da época tem seus padrões e valores calcados na idéia da grande organização. O capitalismo do século XX, baseado tanto na máxima aquisição de produtos quanto na padronização dos processos de trabalho, fortalece a concepção de empresas bem estruturadas e capazes de atender às demandas do ambiente externo.

Neste contexto, especulam MOHRMAN e LAWLER²⁷, que a grande empresa, é questionável quanto ao seu tamanho. É possível que as grandes organizações estejam se tornando obsoletas: a IBM e a General Motors podem ser simplesmente grandes demais para serem administradas e extremamente grandes para mudarem e se configurarem nas novas regras da eficiência organizacional.

Os micro-organizadores tem um forte argumento GILDER²⁸, em muitas áreas, a economia de escala está declinando. Quantidades enormes de memórias e capacidades podem ser compradas por uma ninharia. Produtos inteligentes estão sendo miniaturizados. Os mercados estão sendo fragmentados em nichos. Esses mercados podem ser alcançados melhor através de TV a cabo e pela mídia dirigida que pela mídia de massa.

Produção em massa e mídia de massa estão sendo substituídas por mídia personalizada e produção flexível. A onda do futuro são unidades de negócio pequenas, de grande agilidade, que melhor atendem ao mercado fragmentado. A força da pequena empresa para gerar empregos reforça esse argumento.

²⁶ GALBRAITH, Jay. Organizando para Competir no Futuro. Makron Books. SP. 1995

²⁷ MOHRMAN, Susan; MOHRMAN, Allan. Apud GALBRAITH

²⁸ GILDER, G. Microcosm. NY, Simon&Shuster, 1989; MILLS, D.Q. Rebirth of the Corporation. NY, Wiley, 1991. Apud GALBRAITH op. cit

Além de ser mais rápida e de prestar serviço mais personalizado aos seus clientes, a pequena empresa pode alcançar níveis mais altos de motivação e envolvimento. A pequenez significa que os empregados podem se identificar com a empresa, ver o resultado de seu trabalho, compreender a empresa inteira, chamar todo mundo pelo nome, ver como o seu trabalho está ligado ao sucesso da companhia e sentir-se responsáveis pelo sucesso ou fracasso.

Décadas de pesquisa tem mostrado que pequenas unidades demonstram mais confiança, mais coesão e envolvimento. Combinadas com propriedade e interesse acionário na empresa, a pequenez pode liberar uma enorme quantidade de energia dirigida aos seus objetivos.

“Em recentes palestras e artigos, Peter Drucker optou pelo meio termo. Ele sugere que o futuro pertence às empresas médias. Não são grandes demais para serem rápidas e reagentes e não são pequenas demais para não poderem fazer os investimentos necessários para as tecnologias do amanhã. Drucker sugere que as médias empresas são a real força da indústria alemã”. (MOHRMAN e LAWLER)²⁹

Quem tem razão nesse debate? A verdade é que todos estão parcialmente corretos. Não há dúvida de que ser pequeno pode ser interessante quando se trata de liberar energia, velocidade e enfoque. Na compra e na venda, no entanto, o poder de mercado do tamanho é uma vantagem.

É certo, porém, que, das mudanças que já aconteceram para as que estão por acontecer, vamos precisar de uma linguagem diferente daquela de um organograma com seus estáticos quadros e linhas utilizados para representar a organização.

Esse desafio não é novo, mas adquire uma nova relevância na medida em que a globalização diminui a capacidade de atuar no âmbito interno e aumenta a necessidade de somar esforços no exterior. Ademais, as novas tecnologias de gerência e de organização empresarial produzem potencialmente o mesmo efeito, independente do porte da empresa.

²⁹ MOHRMAN, Susan; LAWLER, Edward, op. cit.

As noções de uma organização empresarial mais simples, menos hierarquizada, com processos otimizados e de freqüentes interação entre seus membros, e a ênfase posta na mobilização de motivação, coletiva e individual, e no desenvolvimento do espírito de iniciativa e de senso de responsabilidade, apontam para um ambiente empresarial que privilegia os pequenos empreendimentos, levando-os a um posicionamento de clara funcionalidade no desenvolvimento econômico na atualidade.

2.2 ESTRUTURA CONJUNTURAL DE APOIO ÀS PMEs NO PÓS-GUERRA

O papel desempenhado pelas pequenas empresas em todos os países, independe do grau de seu desenvolvimento ou regime político, está além do aspecto quantitativo e do campo da economia. Segundo trabalho publicado pelo CNI-DAMPI³⁰, as PMEs respondem, atualmente, por mais de 90% do número de estabelecimento em todo o mundo, empregam cerca da metade da mão-de-obra mundial e contribuem, ainda, com aproximadamente 40% do PNB.

Tal importância devida aos pequenos empresários, porém, começou somente a ser observada no pós-guerra, pela necessidade de absorção de mão-de-obra. As condições estruturais e conjunturais advindas do pós-guerra proporcionaram uma efetividade de muitos governos em prol deste segmento em função de suas características de agilidade e capacidade de adaptação.

“Um dos fatores que marcam o desenvolvimento das micro e pequenas empresas é a necessidade de os mercados absorverem, ao final da Segunda Guerra, a mão-de-obra até então envolvida no esforço de guerra. O auto-emprego e os pequenos negócios eram áreas naturais para o estímulo governamental.” (RAMOS)³¹

A criação do *Small Business Administration* (SBA), em 1953, nos Estados Unidos, é considerado um marco no apoio do poder público ao universo dos pequenos empreendimentos. Até este momento a literatura existente sobre atividade empreendedora retrata, na sua maioria, a fase de criação de novos negócios como o fator decisivo para o sucesso.

A partir da década de cinquenta houve uma proliferação de pesquisas e artigos abordando os fatores que não dependiam exclusivamente da capacidade empreendedora, mas que poderiam interferir decisivamente no seu desenvolvimento e progresso. O desempenho das pequenas empresas não depende exclusivamente das capacidades gerenciais do empreendedor. Para

³⁰ CNI-Confederação Nacional das Indústrias (1993). As Pequenas Empresas e os Mecanismos de Financiamento. Trabalho elaborado através do Departamento de Assistência à PMEs - DAMPI-PR. Apud Buiar Op. Cit

³¹ RAMOS, Flavio. A Grande Dimensão da Pequena Empresa. Brasília : SEBRAE, 1994

que este segmento, possa ter êxito, segundo RATTNER³², torna-se necessária uma participação mais efetiva dos órgãos decisórios da política econômica do estado.

A reconstrução dos países mais afetados pela Segunda Guerra, Japão, Alemanha e Itália, também marcou o apoio governamental ao fomento das pequenas empresas. As diretrizes básicas dos governos desses países era sugerir políticas públicas mais adequadas para o desenvolvimento dos pequenos empreendimentos, ao nível regional e nacional, envolvendo medidas externas à empresa, como financiamentos, criação de escolas profissionalizantes, apoio creditício, revisão da legislação, entre outros.

A premissa básica neste momento é que os problemas internos das administração dos pequenos negócios são decorrentes de fatores externos, neste sentido a solução para os problemas das pequenas empresas deveria partir também do governo e não somente da administração interna.

Ao analisar a ação governamental em favor da organização de pequeno porte, os autores sugerem dois conjuntos de medidas principais que deverão orientar a elaboração de políticas públicas para o setor.

O primeiro conjunto refere-se à tentativa de aperfeiçoamento administrativo e abrange os serviços de consultoria, treinamento de empresários e serviços de pesquisa mercadológica e industrial.

O segundo conjunto é das facilidades desenvolvimentistas, terrenos para parques industriais, serviços de utilidade comum, facilitação de procura de materiais e equipamentos, auxílio de comercialização, serviços de relação de trabalho e contratos e assistência entre as firmas.

A experiência internacional nas últimas três décadas demonstra que estas duas vertentes, têm sido, via de regra, o parâmetro utilizado pelos governos de países desenvolvidos e subdesenvolvidos, uma vez que a geração de empregos, assim como as políticas públicas

³² RATTNER, Henrique. Tecnologia e Sociedade. São Paulo: Brasiliense, 1973

voltadas para a equidade social, sempre contemplará entre suas prioridades básicas o fortalecimento das empresas de pequeno porte.

Nos países em desenvolvimento, a presença de pequenas empresas é justificável porque permite a economia de capitais, absorve mão-de-obra não qualificada e minimiza imigrações inter-regionais, criando um melhor equilíbrio entre regiões. Além disso, as organizações de pequeno porte colaboram na descentralização de decisões, possibilitam uma melhor distribuição da produção industrial e representam eficiente arma contra o desemprego estrutural. Já nos países desenvolvidos, a pequena organização representa vantagens no fornecimento de produtos sob encomenda e acumula as funções de complementação de defesa contra situações monopolísticas e de democratização do produto. CNI/DAMPI³³.

Nos países desenvolvidos o apoio às PMEs faz parte de uma política seletiva caracterizada por apoio a setores específicos que tem grande contribuição para o desenvolvimento industrial tanto no longo como no curto prazo, a partir do qual são definidos os papéis e espaços que cabem à cada unidade produtiva.

Nos países subdesenvolvidos as PMEs sofrem pressões maiores quanto à participação política do estado. A necessidade de recuperar perdas quanto à defasagem industrial e tecnológica em relação aos países desenvolvidos, faz com que o estado, nestes países, concentre esforços e recursos nos grandes empreendimentos, através de benefícios diretos ou indiretos ao grande capital nacional, estrangeiro ou estatal.

De acordo com SEGENBERGER³⁴

“As crescentes flutuações do mercado internacional, a instabilidade da demanda e diferenciação dos gostos e preferências dos consumidores tornaram pouco lucrativa e obsoleta a produção em massa e padronizada das grandes unidades produtivas. Adicionalmente, o

³³ CNI. Pequena e Média Indústria: um enfoque nacional. Rio de Janeiro: CNI-DAMPI, 1976. Apud BARCIA op.

advento e a difusão de novas tecnologias baseadas na microeletrônica, permitem o barateamento dos custos e uma redução dos gaps entre os curtos e longos prazos de produção, fazendo com que menores escalas de produção aumentem a competitividade de seus custos”.

O desafio de transformar o segmento de pequenos empreendimentos em unidades de produção ligadas às grandes organizações e à economia nacional, enquanto uma nova e ágil estrutura produtiva, deve passar necessariamente por um esforço de integração.

A globalização da economia ampliou a interdependência entre os sistemas econômicos nacionais que se tornaram extremamente sensíveis, especialmente em suas relações de comércio exterior, às mudanças das condições técnico-econômicas nos outros países.

Para MOHRMAN e LAWLER³⁵

“Em sua forma mais pura as novas organizações estão reunindo grupos de pequenas e médias empresas formando redes que juntas fornecem um produto ou prestam um serviço. Cada participante da organização contribui com uma especialidade, uma função que agrega valor. Uma empresa poderá se encarregar do projeto, outra da produção, outra do marketing e assim por diante. Uma dessas empresas ou alguém de fora age como agente do empreendimento geral. Sob a realidade das redes, haverá uma reestruturação constante dessas pequenas organizações integrando redes distintas”.

Observa-se, portanto, que são muitos os fatores que podem interferir no desenvolvimento das empresas de pequeno porte. No mundo e no Brasil de hoje, tais atores sociais passam por um processo de transformação. Aparentemente só há uma alternativa plausível para formação de um novo posicionamento empreendedor: uma cooperação crescente entre eles.

³⁴ SEGENBERGER, Werner et al. The reemergence of small enterprises. Genebra: ILS, 1990

³⁵ MOHRMAN, Susan; MOHRMAN, Allan. Mudanças Organizacionais e Aprendizado. In: GALBRAITH, Jay;

LAWLER III, Edward & Associados. *Organizando para Competir no Futuro*. Mackron Books do Brasil Ed. 1995

CAPÍTULO 3 ABORDAGEM CONCEITUAL DA PEQUENA EMPRESA

Este capítulo aborda a pequena empresa quanto á conceituação, classificação, papel social, funções econômicas e perspectivas de apoio governamental como formas de inserção das PMEs na estrutura econômica.

3.1 CONCEITUAÇÃO

A classificação de empresas, segundo o porte, é controversa no mundo todo. A literatura que aborda este tema é farta de conceituações que variam de país para país e entre órgãos e esferas governamentais. São divergentes nas instituições financeiras, instituições de pesquisa e órgãos de apoio à pequenas empresas.

Segundo ROBALINHO³⁶, essa heterogeneidade de conceitos e formas de classificação das pequenas empresas é pertinente porque depende do ambiente em que as pequenas unidades se implantam. Assim, o conceito e parâmetros aplicados refletem a situação sócio-econômica da região onde estão inseridas as empresas. Desta forma, empreendimentos considerados de pequeno porte em determinado país podem ser considerados como de médio porte em outros.

“Outra dificuldade refere-se à definição estatística de pequena, média e grande quanto ao tamanho da empresa. Paralelamente à este tipo de raciocínio, está o equívoco sobre o que deve produzir a análise do tamanho de um sistema de produção”. (RAMOS)³⁷

Apesar da complexidade dos critérios disponíveis, Morelli³⁸ acredita que é possível separá-los em duas vertentes, “os que se valem de variáveis qualitativas e os que adotam variáveis quantitativas”.

As variáveis qualitativas dizem respeito, basicamente às de administração e ao tipo de inserção no mercado, enquanto as quantitativas, normalmente, têm origem em informações colhidas nos registros contábeis das empresas e nos centros econômicos.

³⁶ ROBALINHO, F. Pequenas e Médias Indústrias-análise dos problemas, incentivos e contribuições ao desenvolvimento. Rio de Janeiro, IPEA/INPES, 1973

³⁷ RAMOS, F. Op.cit

³⁸ MORELLI, G. Micro e Pequena Empresa: a necessidade de prioridade na política econômica. São Luis:SEBRAE, 1994

As variáveis qualitativas, que geralmente são utilizadas com maior frequência na classificação de pequenas empresas são:

- acesso ao mercado de capitais e inovações tecnológicas;
- existência de divisão do trabalho especializado;
- nível de especialização da mão-de-obra;
- existência de relacionamento pessoal entre administrador, empregados e fornecedores;
- existência de relações externas e internas de tipo essencialmente pessoal;
- ausência de um sistema de informação para tomada de decisões;
- forma e o grau de concorrência; o tipo de máquinas e ferramentas utilizadas;
- caracterização da tecnologia adotada;
- participação direta do proprietário no processo de produção;
- comercialização e/ou prestação de serviços e
- falta de conhecimento e de utilização de modernas técnicas de administração.

O maior obstáculo para a adoção de critérios qualitativos de classificação, porém, é a dificuldade de sua efetiva constatação, devido ao fato de que essas variáveis, em sua maioria, estão baseadas em conceitos complexos e de difícil mensuração.

Na outra abordagem, baseada em critérios quantitativos, as variáveis mais comumente utilizadas são:

- volume de emprego;
- investimento realizado (ativo-fixos);
- faturamento;
- potência instalada;
- produtividade;
- patrimônio líquido e
- participação no respectivo mercado.

Embora a literatura admita a utilização de parâmetros qualitativos para a conceituação de empresas de pequeno porte o que presenciamos, na prática, é a adoção generalizada dos parâmetros quantitativos. A questão objetiva prevalece pela aparente simplicidade e rapidez

no processamento. Essa atitude pode levar ao excesso de simplificação do conceito e alijar do processo de enquadramento empresas tipicamente pequenas.

Os principais problemas na utilização dessas variáveis são a falta de um sistema contábil organizado nas pequenas empresas e baixa precisão de dados provenientes de levantamentos e censos econômicos.

A vasta literatura existente sobre o assunto não apresenta uma unanimidade de critérios para definir as dimensões do que sejam as PMEs. A variedade de critérios utilizados decorre, em parte, da diversidade de situações e níveis dos países em que foram e continuam sendo realizados estudos sobre o seu desempenho, as suas características e os seus problemas.

O esforço de caracterização, segundo o porte, decorre principalmente da necessidade de aplicação de medidas de incentivo que conduzam a seu fortalecimento e expansão. Portanto, para que as distorções sejam diluídas, é importante que o sistema de classificação esteja de acordo com o objetivo a que ela se presta, como fomento ou pesquisa, além de considerar as diferenças nacionais, regionais e setoriais da empresa que se pretende classificar.

Na bibliografia brasileira sobre o assunto há definições baseadas em parâmetros díspares e nem sempre suscetíveis de correlação. De modo geral, os órgãos oficiais no Brasil normalmente se valeram das variáveis faturamento e mão-de-obra ocupada para classificar as empresas segundo o porte.

Na visão de Rattner³⁹, as classificações baseadas no número de funcionários merecem algumas ressalvas, uma vez que estão admitindo, implicitamente, a premissa que esse fator (número de empregados) é determinante da produtividade, e fundamental para a avaliação do desempenho da empresa, da indústria e da economia global.

³⁹ RATTNER, H. Inovação Tecnológica e acumulação de capital na pequena e média empresa. São Paulo: EAESP/FGV, 1983

Afirma, ainda, que essa premissa pode não ser verdadeira, pois esse fator depende da composição orgânica do capital, e, caso isso não seja levado em consideração, incorre-se no risco de classificar em uma mesma categoria empresas altamente capital-intensivas e unidades artesanais de mão-de-obra intensivas.

O critério de classificação pelo faturamento ou lucro, também pode, segundo o autor, gerar distorções, uma vez que uma cifra numérica, por si só, não indica qual a estrutura empresarial e administrativa que foi necessária para conseguí-la, além de ser um índice que pode variar enormemente, dependendo do ramo de atuação da empresa .

No Brasil, embora os agentes de fomento como o Banco do Brasil e o BNDES considerem, para fins de financiamento e crédito, o valor do faturamento e o valor do ativo imobilizado, tem prevalecido o critério do número de empregados, proposto pela Organização Internacional do Trabalho. (OIT)

Este parâmetro é utilizado, inclusive, pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que possui a seguinte classificação:

- Microempresa - até 19 empregados na indústria e 9 no setor de comércio e serviços;
- Pequena empresa - de 20 a 99 na indústria e 10 a 49 no comércio e serviços;
- Média empresa - de 100 a 499 empregados na indústria e 50 a 99 no comércio e serviços;
- Grande empresa – acima de 500 empregados na indústria e 100 no comércio e serviços.

Em relação às pequenas empresas, o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas adota o critério de classificação do IBGE, e em relação às microempresas o critério adotado é o proposto no Estatuto da Microempresa contido na Lei Nº 9.841, de 5 de outubro de 1999 que considera o faturamento anual.

3.2 ESTRUTURA DE APOIO ÀS PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

Na temática de apoio à pequena empresa no Brasil parece existir um consenso entre a maioria dos autores que tratam do assunto, o reconhecimento de que o desenvolvimento integrado deste setor depende fortemente de apoio por parte do poder público, principalmente no que diz respeito a tratamento legislativo diferenciado, fomento à produção e capacitação do empreendedor.

As empresas de pequeno porte por sua própria natureza, por seu grande contingente e contribuição para o desenvolvimento econômico deveriam ser consideradas uma estratégia de política governamental. A tendência de se tratar o pequeno empreendimento como uma questão de política pública se verifica no mundo todo. Países como a Alemanha, Itália, Estados Unidos, Japão, França e Inglaterra estabeleceram normas para incentivar a implantação de pequenos negócios.

“o grau e a forma da intervenção do estado na economia, para suprir ou disciplinar deficiências do mercado, não podem ser determinadas por antecipação. A decisão é política, e casuística, cada caso é um caso, devendo-se comparar os custos e benefícios, econômicos e sociais, da situação em vigor como os de propostas alternativas.” (LONGO)⁴⁰

A partir dos anos oitenta, com o aumento substancial da participação dos pequenos empreendimentos no índice total de emprego da maioria dos países pesquisados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT)⁴¹, estes passaram a ser considerados pelos governantes como uma grande esperança na reversão da grave situação de emprego nas economias ocidentais.

⁴⁰ LONGO, C. A. Políticas de estabilização e Reforma Estrutural no Brasil. FKA-São Paulo, 1993

⁴¹ OIT. Action Programmes for the protection of Homeworkers. Genebra: International Labour Office, 1995

Embora o apoio governamental ao segmento dos pequenos empreendimentos esteja aumentando progressivamente nos últimos anos, nos países desenvolvidos e subdesenvolvidos, as delimitações e parâmetros deste apoio ainda são discutíveis.

Para SOLIMEO⁴², o maior estímulo podem dar à criação, crescimento e modernização das PMEs está associada a estabilidade política e econômica e das regras que regem as atividades empresariais, somadas à liberdade de “empreendedor”.

De forma mais direta, as políticas governamentais podem estar direcionadas ao provimento de uma infra-estrutura necessária ao desenvolvimento das empresas e, principalmente, propiciar um sistema educacional capaz de preparar as pessoas para se adequarem às mudanças impostas pela evolução tecnológica.

A experiência brasileira no apoio às empresas de pequeno porte pode ser considerada pendular, uma vez que nas últimas três décadas o Governo Federal elaborou e implementou programas e políticas para o setor, porém, por outro lado, as medidas para minimizar a burocracia e a carga tributária, os principais entraves para o pleno desenvolvimento dos micro empreendimentos, não tiveram uma efetividade significativa.

Na prática, o conjunto de transformações por que passou a economia brasileira nas décadas de quarenta e cinquenta, e a rapidez em que se processaram, não permitiram uma evolução regular dos pequenos empreendimentos neste período. As dificuldades de créditos e a contração de mercado, oriunda principalmente de uma política de contenção, colocaram o segmento num processo de estagnação.

Além disso, a crescente internacionalização da economia brasileira, processo bastante estimulado pelas facilidades proporcionadas pelo governo ao investimento estrangeiro, não só alterou rapidamente as condições de concorrência em inúmeros setores prejudicando as pequenas e médias empresas, que se viam obrigadas a enfrentar companhias multinacionais, como também favoreceu vários empreendimentos tributários da produção destas empresas.

⁴² SOLIMEO, M. D. Em torno das Pequenas e Médias Empresas. Digesto Econômico. Jan/Fev, 1991

“a acentuada concentração da renda pessoal no período, levando a alterações no perfil da produção industrial em benefício dos artigos e serviços mais sofisticados, destinados às camadas de mais alta renda, não deixou de imprimir seus efeitos no leque de alternativas com que tiveram de se defrontar os pequenos e médios empresários”.
(RATTNER, Op. Cit)

A partir deste momento, o Governo Federal inicia um ciclo de ações de apoio às micro e pequenas empresas, seguindo duas vertentes básicas: assistência técnica e assistência financeira.

A complexidade deste cenário e a importância numérica das pequenas e médias empresas na economia brasileira no final da década de cinquenta acentuam a preocupação do Governo Federal com o setor.

O ESTATUTO DA MICRO EMPRESA e o programa – BRASIL EMPREENDEDOR instituído pelo Governo Federal em 1999, pode ser considerado um marco no apoio governamental aos empreendimentos de pequeno porte.

Através desse programa já foram identificados problemas como a capacitação dos empreendedores, a ausência de políticas de crédito e fomento e a necessidade de alterações na legislação vigente.

Antes dessas recentes iniciativas governamentais o primeiro passo concreto teve como marco, em 1965, a criação do Fundo de Financiamento à Pequena e Média Empresa (FIPEME). Com recursos provenientes do BNDES e de empréstimos especiais contratados no Banco Internacional de Desenvolvimento (BID), o programa tinha como objetivos principais desenvolver as seguintes linhas de atuação: estimular a participação das pequenas e médias empresas no desenvolvimento do país; fomentar as exportações das pequenas e médias empresas; diminuir as discrepâncias setoriais e regionais, observadas no crescimento econômico brasileiro.

CONCLUSÕES – 1ª PARTE

Nesta parte de nosso estudo – Fundamentação Teórica – realizamos um estudo da atividade histórico-política-empresarial das pequenas empresas, que se constituem na nossa variável principal e na qual está assentada toda nossa pesquisa.

Começamos por uma revisão a cerca da evolução do pensamento econômico sobre o futuro dessas organizações, vis-a-vis, a polêmica surgida pela interpretação, vulgarmente difundida de Marx, sobre o processo de concentração de renda, que deu origem à tese da “destruição inexorável das pequenas unidades econômicas”.

“O que se poderia deduzir das palavras de Marx sobre a acumulação de capital para tentar interpretar a problemática das pequenas e médias empresas é o seguinte: assistimos ao renascimento contínuo de pequenas e médias empresas, apesar da centralização crescente, por causa da dispersão de capitais que antecede à própria centralização, sendo ambas engendradas pelo mesmo processo de acumulação de capital”. (SATO)⁴³

Posteriormente, dentro ainda, deste enfoque sobre a problemática da sobrevivência das pequenas empresas, analisamos as formulações Marshallianas sobre economias de escala, verificando que são as grandes empresas que se beneficiam da divisão do trabalho, da ampliação de vendas e da crescente escala de produção maquinizada. Assim as duas primeiras premissas deram origem à tese da “extinção” das pequenas empresas.

Porém demonstrando extraordinário senso de realidade revê sua própria formulação e lança a tese da permanência provisória reforçando a premissa do ciclo vital. A existência deste ciclo na vida econômica é lembrada através da famosa analogia da floresta.

A partir daí, Marshall se preocupa em descrever as situações que caracterizam a não expulsão das pequenas firmas que, basicamente, se devem aos aventureiros e ao sistema de sub-contratação.

⁴³ SATO, A K. Op. Cit

Continuando, na Parte de Fundamentação Teórica, acompanhamos o desenvolvimento da pequena empresa inserida ao longo da dimensão da atividade empreendedora na evolução da sociedade capitalista.

A introdução do sistema fabril, estruturada no bojo da Revolução Industrial, na Inglaterra, acelera a transição de uma sociedade rural-agrária para uma sociedade industrial-comercial caracterizando o desenvolvimento do capitalismo. Os artesãos e outros trabalhadores que desenvolviam atividades anônimas, acabam, na sua maioria, engrossando a produção comandada por empreendedores capitalistas.

Neste sentido, essa mudança é de extrema relevância, uma vez que marca a transição dos pequenos produtores independentes para empregados dependentes.

As condições estruturais e conjunturais advindas do pós-guerra, proporcionaram uma efetividade de muitos governos em prol deste segmento em função de suas características de agilidade, capacidade de adaptação e pela necessidade de absorção da mão-de-obra.

Concluindo esta Parte primeira, de nossa dissertação, realizamos uma explanação sobre as definições da pequena empresa, importância, classificação e a relevância dos programas de apoio do governo federal, dos quais, para COELHO⁴⁴, merecem, especial destaque, os programas instituídos pela caixa econômica federal, promovendo a integração entre os diferentes agentes financeiros.

Merece ser ressaltado, também, o recente programa “Brasil Empreendedor” lançado pelo governo no dia 5 de outubro de 1999, voltado para o fortalecimento das micro, pequenas e médias empresas e empreendedores do setor informal, através da capacitação gerencial, creditícia e assessoria técnica ao segmento. O objetivo é contribuir para a geração de renda, manutenção e criação de postos de trabalho.

⁴⁴ COELHO, F. Projeto de Desenvolvimento para Micro e Pequena Empresa. Rio de Janeiro: SERE, 1994

PARTE II INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE EMPRESARIAL

A criatividade, enquanto um tipo especial de comportamento ou expressão típica da vida humana, tem sido submetida a uma ampla teorização no sentido de que, hoje, se passarmos, ainda que de relance, os olhos sobre sua história, encontraremos, sobre ela, grande número de teorias. De um modo geral, aos filósofos de todos os tempos e de várias linhas do pensamento, não escapou a reflexão sobre o tema, seja definindo o termo, seja descrevendo o processo.

Entretanto o advento da preocupação científica muda as perspectivas e a Psicologia Científica, emergente na segunda metade do século XIX, com suas várias posições teóricas, se pronunciou também sobre a criatividade.

Embora seja nosso desejo nos dedicarmos com mais detalhe aos aspectos empresariais da questão, queremos dar, também, atenção à conceituação dos termos inovação e criatividade, uma vez que é comum encontrá-los designando significados diversos, tanto na literatura acadêmica como gerencial. Os fenômenos da inovação e criatividade, apresentam uma interdependência tão significativa que chegam a ser confundidos e tratados como um processo único no ambiente organizacional.

No presente trabalho queremos nos aprofundar sobre a questão da inovação e criatividade aplicada à empresa, ou seja, a inovação&criatividade empresarial, verificando aspectos de natureza prática, procurando apresentar exemplos de casos verídicos, sejam eles de micro, pequenas, médias ou grandes empresas, pois na questão de criatividade o importante são as idéias novas que geram novas oportunidades competitivas para os negócios e que engendram soluções de caráter inovador.

Antes, porém, faremos uma revisão teórica com o objetivo de criar um quadro de referência que dê sustentação ao estudo da criatividade e inovação empresarial nas PMEs.

CAPÍTULO 4 CRIATIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA

4.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

No momento atual, quando o mundo inteiro se apresenta com sérias dificuldades, quer na área econômica, quer nas áreas política e social, manifesta-se um grande interesse nos estudos sobre a criatividade, procurando-se, através do desenvolvimento de mentes criativas, encontrar novas soluções para a resolução dos problemas.

A criatividade apresenta-se como um dos temas mais procurados nos estudos, pesquisas e debates, não só por psicólogos e pedagogos, mas sobretudo por administradores que buscam na capacidade criativa empresarial a possibilidade de desenvolver as potencialidades das empresas de alavancar os seus negócios.

4.1.1 Conceituação

“A criatividade é um recurso valiosos de que dispomos e que necessita ser mais cultivado, especialmente neste momento da história, em que a mudança e a incerteza parecem fazer parte inevitável de nossa vida. Esta é uma época caracterizada por aceleradas transformações tecnológicas, integração regional e mundial da produção e comercialização, universalização das comunicações e rápidas mudanças políticas e culturais”. (ALENCAR)⁴⁵

Os estudos sobre criatividade existem desde 1890, mas a partir de 1950 é que se intensificaram e, segundo TAYLOR⁴⁶, a maior contribuição desses trabalhos veio de Guilford e seus colaboradores na Universidade da Califórnia do Sul.

⁴⁵ ALENCAR, Eunice. Desenvolvendo a Criatividade nas Organizações – O Desafio da Inovação. Revista de administração de empresas, v 35, n. 6, p.6-11, nov/dez.1995. São paulo

⁴⁶ TAYLOR, C. W. Criatividade: Progresso e Potencial. São Paulo , IBRASA/EDUSP, 1976

Progressivamente foi-se acumulando interesse pelo assunto e ampliando-se o conhecimento na área, em termos não apenas de amplitude de informações recolhidas, como também em termos de técnicas de estudo.

O crescente interesse pela criatividade fez surgir vários modelos de explicação para o comportamento criador, segundo perspectivas, que vão desde a consideração do indivíduo criador, até o produto da criação ou os procedimentos criadores.

As definições reais, propostas pela filosofia, dão aos estudos de criatividade algumas luzes, mas também não atingem o consenso total. Há os que julgam procedentes as conceituações, calcadas no senso comum, que se costuma encontrar nos dicionários.

Os exemplos de definição apresentados não são adequados aos critérios da ciência. Busca-se para o problema em um outro tipo de definição, a chamada definição operacional. Nela não apenas se expressa o sentido que o termo criatividade possui, mas, ainda, se apontam critérios para o ato criativo.

Mesmo assim, não se tem encontrado acordo entre os autores, quando propõem suas definições. Isto se deve ao fato de que cada autor elabora uma definição de acordo com sua posição teórica, o que pode ser observado pelas várias definições que se seguem, citadas por NOVAES⁴⁷.

MACHINNOM (1964)

“..deve ser uma resposta nova , estatisticamente não freqüente, adaptada à realidade, ser útil para resolver problemas ou para alcançar objetivos consideráveis e servir para avaliar, elaborar, sustentar e desenvolver o insight. ”

⁴⁷ NOVAES, M. H. Análise do Comportamento Criativo. INEP. Revista Brasileira de Estudos pedagógicos, 1974

GUILFORD (1968)

“...facilidade com que o indivíduo utiliza itens de informação, a partir de informações pessoais registradas com relações à problemas, estímulo ou demanda, acrescentando uma variedade de detalhes à informação utilizada de forma à produzir respostas incomuns ou não usuais. “

TORRANCE (1970)

“...processo que torna alguém sensível aos problemas, deficiências, hiatos ou lacunas nos conhecimentos, e o leva a identificar dificuldades, procurar soluções, fazer especulações ou formular hipóteses, testar e retestar essas hipóteses, possivelmente modificando-as ao comunicar os resultados ”

ROGERS (1970)

“...emergência de um produto relacional novo, resultante, por um lado da unicidade do indivíduo e, por outro, dos materiais dos eventos de outros indivíduos e das circunstâncias de sua vida, cujo aflorar depende de certas condições interiores. “

Após examinar várias definições de criatividade, Novaes concluiu que para melhor compreendê-la, é necessário distinguir cinco níveis ou modos de manifestar o comportamento criativo: níveis expressivo, inventivo, produtivo, inovativo e emergente.

- No nível expressivo estão as descobertas de novas formas de expressão, servindo de comunicação entre a pessoa e o meio;
- No nível inventivo está presente a flexibilidade perspectiva, a fim de detectar novas relações;

- No nível produtivo há uma preocupação maior com o número em relação à forma e o conteúdo, aumentando a técnica de execução;
- No nível inovativo ocorrem modificações dos princípios básicos do objeto criado, implicando originalidade;
- No nível emergente pressupõe-se a criação de princípios novos e não apenas modificação dos antigos. Ocorre com menor frequência e é considerado o máximo do poder criador.

O autor acredita que, a partir do nível expressivo, torna-se possível a conscientização de expressão, a fim de favorecer o desenvolvimento do comportamento criativo nos demais níveis.

Interessante observar, ainda, que estudos realizados por BARRON⁴⁸, confirmam a hipótese de que sujeitos mais criativos e originais são mais independentes em seu pensamento. O mesmo autor afirma, ainda, que pessoas criativas são mais auto-afirmadas e dominantes. O termo dominância indica uma forte necessidade de domínio, não só em relação às outras pessoas, mas em relação à todas as experiências da própria pessoa.

Concluiu, ainda, que a originalidade floresce onde a repressão é mínima e onde alguma medida de desintegração é tolerável, pois isto permite um alto nível final de integração.

Observamos, em síntese, que não há uma conceituação única e definitiva de criatividade e embora as definições acima envolvam, em conjunto, seus principais elementos e tenham sido criadas tendo em vista objetivos de pesquisas diversos, para o presente estudo, daremos um significado mais abrangente para o fenômeno, que integre indivíduos criativos, trabalhos criativos e sobretudo produtos e processos intraorganizacionais.

⁴⁸ BARRON, F. Creative Person and Creative Process. NY, Holt Rinhart and Winston.1969

Conforme GARDNER⁴⁹

“Criatividade é um processo de criação de novas idéias por um indivíduo ou pequeno grupo de indivíduos, que utilizam habilidades específicas dentro de um determinado ambiente relacional.”

Neste trabalho vamos considerá-la como um potencial inerente a todo o ser humano, como o é a inteligência. É encontrada dentro de uma escala que varia do mais ao menos criativo e que valoriza mais aspectos qualitativos do que quantitativos.

4.2 CRIATIVIDADE EMPRESARIAL

Nesta seção daremos especial destaque a dois aspectos principais: características de um clima favorável à criatividade nas pequenas empresas e o processo de resolução criativa de problemas através da geração de idéias e a sua implementação.

É necessário esclarecer, neste momento, que tais processos retirados da literatura existente sobre a criatividade e aqui apresentados como facilitadores para a criação de um clima favorável na empresa, assim como, para resolução criativa de problemas, devem ser considerados, para sua aplicação, caso-a-caso, não devendo serem interpretados como “receitas de bolo” que uma vez aplicados nos darão em consequência a solução imediata.

Tratam-se, de características observadas em empresas que priorizam uma psicologia voltada para o envolvimento empregatício e que, fruto dessa administração gerencial, tem conseguido resultados favoráveis nas áreas de inovação e criatividade. Estas linhas de orientação indicam uma melhor forma de equacionarmos a questão e de alcançarmos os resultados almejados. Visto por essa ótica, são recursos poderosos, que podem ser utilizado na busca de soluções criativas para as PMES.

⁴⁹ GARDNER, H. Creative Lives and Creative Works. Cambridge, NY. University Press. 1988

4.2.1 Clima Organizacional Favorável à Criatividade

O clima psicológico predominante nas empresas é um fator de fundamental importância para a promoção da criatividade e a geração de propostas inovadoras. Algumas dessas características relativa à esse aspecto foram desenvolvidas por VAN GUNDY⁵⁰, e serão apresentadas a seguir.

Autonomia: grau de liberdade que se dá aos funcionários para inovar. Uma maneira de promover esta autonomia, por exemplo, é permitir que funcionários passem parte do seu tempo no desenvolvimento de projetos fora de suas esferas de atribuições, podendo, tais projetos, no futuro, reverterem em interesse para a empresa.

Premiação por desempenho: A probabilidade de surgirem novas idéias é maior quando existe um sistema de premiação justo e que se baseia nos critérios de competência e desempenho evitando-se as formas pouco confiáveis de recompensas.

Apoio à criatividade: É necessário que a empresa dê mostras de que está aberta às novas idéias e que possíveis mudanças seriam não só aceitas e implementadas assim como bem-vindas.

Aceitação das diferenças decorrentes da diversidade dos funcionários: Propostas inovadoras surgem com mais frequência em ambientes organizacionais que são tolerantes com as divergências de pontos de vista e propostas dos funcionários.

Envolvimento pessoal: a motivação dos componentes é fator primordial para a criatividade. Um indivíduo motivado, com alto grau de envolvimento, apresentará, seguramente, alto nível de dedicação ao trabalho e, conseqüentemente, maior integração com os objetivos da empresa.

⁵⁰ VAN GUNDY, A Organizational Creative and Innovation. Isaksen, Buffalo: Bearly. 1987. Apud ALENCAR Op. cit

Apoio da direção: Um clima criativo só ocorrerá se houver apoio dos escalões superiores da organização.

Outros fatores e características de um clima favorável na empresa à expressão da criatividade de seus funcionários destacados:

- Motivar a produção de idéias;
- Tolerar o fracasso, e encorajar a experimentação e o risco;
- Não impedir e até facilitar a realização de um segundo trabalho;
- Criar espaço para que os subordinados expressem suas opiniões;
- Fazer com que a pessoa sinta que se confia nela.

4.2.2 Resolução Criativa de Problemas

A primeira etapacaracteriza-se pelo levantamento do maior número possível de idéias e soluções para o problema que se deseja resolver. Na segunda, examinam-se as diversas soluções propostas inicialmente, para se escolher, então, o melhor caminho. Finalmente, deve-se implementar, colocar em ação, a solução escolhida.

Este estudo baseia-se em um modelo inspirado em PARNES⁵¹ e em VON OECH⁵², cuja sequência será descrito como forma de orientação para a busca e implementação da melhor solução.

Produção de muitas idéias

Na primeira etapa devemos nos comportar como um explorador de idéias, procurando novos fatos e informações, adquirindo e utilizando a bagagem de conhecimentos necessária para a busca de novas respostas. Devemos fazer uso da curiosidade e usar os sentidos para observar.

⁵¹ PARNES, S. J. Creative Behavior Guidebook. NY: Scribner. 1967. Apud ALENCAR, E. Op. cit

⁵² VON OECH, R. A Kick in the Seat of the Pants. NY: Harper & Row.1986 Apud ALENCAR, E. Op. cit

Para tal, a melhor estratégia é conciliar o domínio do conhecimento com a aplicação de técnicas adequadas, como por exemplo: o “*brainstorming*” ou a listagem de atributos, as quais favorecem a emergência de muitas respostas.

Para OSBORN⁵³, o “*brainstorming*” ou “método da tempestade cerebral” é um facilitador da criatividade. É usado em sessões de grupos e tem como objetivo desencadear um grande número de idéias em relação a um estímulo apresentado.

Sua intenção é colher o maior número de idéias sobre um problema e, para isso, há quatro regras:

- 1ª regra: o julgamento é suspenso – a crítica das idéias deve ser retirada;
- 2ª regra: a livre manifestação é bem aceita – quanto mais extravagante, melhor;
- 3ª regra: quer-se quantidade – quanto maior o número de idéias, tanto maior será a probabilidade de acerto;
- 4ª regra: combinações e melhoramentos devem ser procurados – além de contribuir com idéias próprias, os participantes devem sugerir aos demais que suas idéias podem ser enriquecidas.

A busca da melhor solução

Após produzir muitas respostas e soluções, deve-se agir como um juiz, que, diante de muitas idéias precisa se decidir pela melhor. Aquela que parece mais adequada para a situação. Não é tarefa simples. Para facilitar a avaliação de idéias, Parnes, sugere a utilização de critérios

⁵³ OSBORN, A. O Poder Criador da Mente. São Paulo. IBRASA, 1975

(como custo, utilidade, tempo, etc...), em uma escala de três pontos. Concluída a avaliação, selecionam-se as soluções com maior pontuação.

A implementação da idéia

O processo de implementação de uma nova idéia pode encontrar barreiras e dificuldades. Isto porque a mudança e a inovação são geralmente vistas como ameaçadoras. Também não é raro haver uma reação negativa diante de qualquer empreendimento que diverge do comum, do vulgar e do conhecido. A rejeição das novas idéias tem sido regra e não exceção em muitos contextos. “Por esta razão é necessário lutar pela idéia com as qualidades de um guerreiro que se empenha na defesa e implementação de sua própria idéia”. (ALENCAR)⁵⁴

⁵⁴ ALENCAR, E. Op. Cit.

4.3 GERAÇÃO DE IDÉIAS

Criatividade é a capacidade de criar idéias. Bastante simples, porém como definir idéia. É uma coisa tão óbvia, que depois que alguém diz, você se pergunta por que você mesmo não pensou nisso. Segundo FOSTER⁵⁵, é uma representação imediatamente compreendida de algo universalmente sabido ou aceito, mas transmitido de uma maneira inusitada, única ou inesperada.

Aceitemos ou não a definição dada, uma coisa é certa: todo mundo sabe da necessidade de ser criativo. Nas empresas, na loja, na vida pessoal, ...etc. O termo “criativo” traz a idéia de Einstein, Edison, Newton, de algo complicado, transcendental, uma coisa etérea, astronômica, abstrata, mística. Também pudera, algo físico, material, (cérebro) produzir um pensamento criativo, algo imaterial intangível...

Baseados nos estudos sobre lateralidade dos hemisférios cerebrais e nos estudos de inteligência emocional, podemos, de antemão, afirmar que todos somos potencialmente criativos, nossos funcionários são criativos e nossa empresa também o é ou poderá vir a ser. Para isso tentaremos ao longo desta seção analisar cada parte em que se compõe o surgimento de uma idéia. Para efeito deste trabalho seguiremos a análise conforme Bienvenuti⁵⁶

- CONHECER A MÁQUINA DE PENSAR: Conhecendo-a, é mais fácil fazermos alguns ajustes;
- VER COMO SE PROCESSAM AS INFORMAÇÕES: Quais os caminhos percorridos por elas, quais os estímulos e as respostas;
- APLICAR OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS: Finalmente como aplicar em nós mesmos, nas equipes de trabalho e na empresa como um todo.

⁵⁵ FOSTER, J. Como ter Novas Idéias. São Paulo: Cultura. 1998

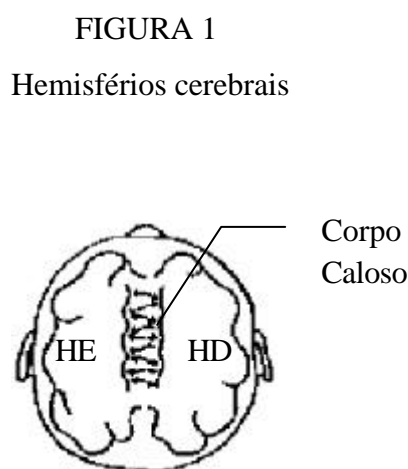
⁵⁶ BIENVENUTI, L. Criatividade – Fazendo Cócegas no Cérebro. São Paulo. Ed. SP. 1990

4.3.1 A Máquina de Pensar

A máquina de pensar é diferente de um músculo. Walt Disney, o criador da fantasia do desenho, costumava dizer que nossa máquina cerebral é como um músculo. Quanto mais exercícios e treinamento, mais nossa mente se torna criativa. Como metáfora, essa assertiva tem valor; no entanto, é uma inverdade.

Diferentemente do músculo que desenvolvemos pelo exercício físico, a mente é desenvolvida por comportamentos que rompem nossos condicionamentos. Precisamos entender essa máquina. Até agora sabemos apenas que sou mais criativo ou não, que tenho mais soluções fantásticas, que tenho uma capacidade instalada ...etc.

A Figura 1 abaixo mostra os dois hemisférios, direito e esquerdo, separados pelo Corpo Caloso, formado por cerca de 150 milhões de células nervosas.



Fonte: Ciência & Natureza, Time/Life, Ed Abril. 1995

Realmente é como se fossem dois cérebros ou como se fossem duas rédeas que podemos comandar e dominar. Cada hemisfério com uma característica. Um fica no lado esquerdo e o outro no lado direito. Eles são independentes. Cada um tem uma composição própria e uma forma de processar a informação. Poderíamos dizer que não são apenas diferentes, eles são antagônicos.

TABELA 1

Atividades cerebrais

O lado esquerdo é o que comanda a (o) e o lado direito é o lado do (a)....

Fala	Espacial
Sequencial	Musical
Verbal	Holístico
Lógico	Artístico
Matemático	Simbólico
Linear	Criativo
Detalhado	Espiritual
Intelectual	Padrões faciais
Dominante	Abstrato
Escrita	Reconhecimento (figuras complexas)
Material	Imaginário
Analítico	Emocional
Ativo	Receptivo
Controlado	Compreensão
Nomes	Sonhador
Ordenamento	Romântico

Fonte: Larousse Cultural/Nova Cultural, Ed Abril. 1993

Pela análise da Tabela 4.1 podemos verificar que o lado direito é o que está relacionado com a criatividade.

4.3.2 O processamento da Informação I

Quando uma informação é recolhida por um dos nossos sentidos, o cérebro escolhe o caminho. Ou ele vai processar no sequencial ou no espacial, ou no abstrato ou no analítico, enfim, vai procurar o hemisfério que oferece mais compatibilidade. Ele procura um pois ele não pode processar os dois ao mesmo tempo. Se a informação - o estímulo - for mais abstrato, o direito. A criatividade está mais ligada à este hemisfério

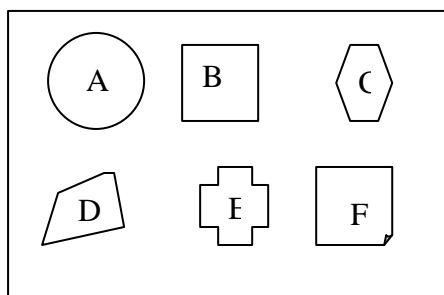
Os dois hemisférios são independentes ao longo da vida. Somos, no entanto, levados a utilizar mais um lado em detrimento do outro, pois quanto mais usamos o esquerdo, mais a sociedade nos premia, mais somos recompensados. O mundo, a nossa sociedade, prestigia o hemisfério esquerdo, que representa lógica, ordem, seqüência, normas. Como sempre procuramos evitar a dor, mesmo em detrimento do prazer, somos condicionados, desde crianças, a prestigiar aquele que nos faz aceitos no grupo: o esquerdo.

Alexandre Herculano, romancista português, assinala “do vagido do berço do recém-nascido ao gemido do enfermo em seu leito de morte, o homem está sempre em busca da posição mais confortável...”. (FOSTER)⁵⁷. Obviamente, por ser pouco usado, o hemisfério direito atrofia.

Se apresentássemos à um grupo de pessoas a figura abaixo para ser identificada aquela diferente de todas as outras seguramente teríamos como resposta: a figura A, ou B ou C, etc...

FIGURA 2

Figuras Geométricas



Fonte: Larousse Cultural/Nova Cultural, Ed Abril. 1993

⁵⁷ FOSTER, J. Op. Cit

Na verdade todas as respostas estão certas porque todas são diferentes umas das outras. Ocorre que estamos programados para escolher apenas uma das respostas, a fazer sempre da mesma maneira, pensarmos numa só resposta.

Somos condicionados desde cedo a ver um elefante grande com tromba. Lembremos do Pequeno Príncipe, de Saint Exupery - “O essencial é invisível aos olhos”. Para o analítico, racional, era inadmissível haver uma jibóia que engolira um elefante, quando só se via um chapéu. Quando um aluno pinta uma árvore amarela com folhas azuis, corrigimos: folhas são verdes, rosas são vermelhas, céu é azul

Tudo que não é da forma convencional e diferente do que aprendemos, corrigimos. Não podemos esquecer do pintor francês André Derrain, de Picasso, de Van Gogh, de Dali e Magrite, cujas obras geniais nada tem de convencional.

Em outras palavras, condicionamos o impulso de nosso filhos, amigos, conhecidos, empregados, todos ao nosso redor, para o que nós queremos ou fomos levado a querer. Resposta certa e padronizada deixa de prestigiar o outro lado, o criativo, o direito.

O mesmo acontece na empresa. Se alguém propõe algo diferente, somos levados a dizer:

- Sempre foi feito assim; por que mudar?
- Em time que está ganhando não se mexe!
- Se fosse bom, alguém já teria feito!
- Você assume isso?
- Meu pai fazia assim, e nunca tivemos problema...
- e etc...

Chamemos isso de dois eus. Eu experimental e eu segurança. Eles nascem a partir do hemisfério esquerdo e hemisfério direito.

TABELA 2

Características condicionadas do cérebro

Segurança - HE	Experimental - HD
Conduz	Encantada
Controla	Inconsciente
Avalia	Impetuoso
Analisa	Aberto a tudo
Vê conseqüências	Aceita riscos
Desconfia	Quebra regras
Segue regras	Aceita desafios
Lógico	Curioso
Sério	Aberto a tudo
Cauteloso	Brinca
Realista	Especula
Alerta perigo	Faz conexões
Busca segurança	Sem vergonha de errar

Fonte: Larousse Cultural/Nova Cultural, Ed Abril. 1993

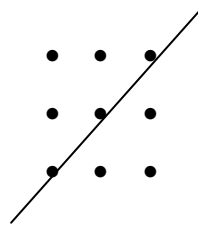
Temos mãos e pernas. Fomos condicionado a usar a direita ou a esquerda. Ou usamos a esquerda ou a direita. As duas não pode. Quando uma pessoa acorda, com qual das pernas ela começa? Ambas são independentes, mas seguem uma rotina determinística. Com qual das mãos lavamos os dentes? Ou perguntamos, com qual das mãos vou escovar os dentes hoje? Vejam o brasileiro que vai morar na Inglaterra e sua dificuldade de dirigir no lado direito. Ele foi condicionado assim, a dirigir pela direita.

O hemisfério não tem preferência sobre racional. Somos inclinados a buscar o equilíbrio. Para ser mais criativo, devemos mudar a alternativa de pensamento. Quebrar os padrões. Isso não quer dizer que devemos escolher um em detrimento do outro, mas fazer um equilíbrio.

4.3.3 O processamento da Informação II

FIGURA 3

Pontos equidistantes



Fonte: Ciência & Natureza, Time/Life, Ed. Abril. 1995

Se tivermos que fazer passar por 9 pontos, 4 linhas retas sem levantar o lápis o que acontece? Intuitivamente ficamos restritos a um quadrado e não conseguimos resolver o problema. Assim é o processo criativo. Se não ficarmos restritos àquelas condicionantes, saímos do quadrado e damos asas à imaginação.

Na nossa empresa é a mesma coisa e escutamos freqüentemente as mesmas observações:

- *"O Computador não aceita"*
- *"Meu pai fez assim"*
- *"Em time que ganha não se mexe"*
- *"Tem dado certo"*
- *"Nós fazemos assim, desde o tempo de meu pai."*
- *"Eu também já pensei assim na sua idade, as coisas não são como gostaríamos."*
- *"Sua idéia aparente mente é boa, mas temos que analisar muitos outros aspectos."*
- *"Isso não é uma idéia. É uma piada. "*

- *“Os empregados não estão preparados para uma idéia como esta. ”*
- *“Isso funciona nos USA, não aqui! ”*
- *“Nosso negócio é sério. Vamos trabalhar com idéias sérias e possíveis!*
- *“Acho a mudança muito radical! ”*
- *“Será um risco adotar essa idéia! ”*
- *“Você continua sempre sonhando! ”*
- *“Esta é uma idéia para marketing. Acho eles que devem discuti-la! ”*
- *“Você quer pôr farofa no ventilador! ”*
- *“Quero conversar com você sobre isso mês que vem! ”*
- *“Precisamos fazer uma comissão para resolver isso! ”*
- *“Lembre-se de que há procedimentos. Essa idéia vai contra nossas normas! ”*
- *“O departamento Industrial diz que não vai funcionar! ”*
- *“Com essa idéia vamos ter que mudar quase tudo! ”*
- *“Vai criar mal-estar entre os funcionários! ”*
- *“Já tentamos isso antes e não funcionou! ”*
- *“Quanto vai custar essa idéia? Sai muito caro! ”*
- *“Ponha os pés no chão! ”*
- *“Precisa-se fazer investimento em tecnologia! ”*
- *“Você assume a responsabilidade que vai funcionar? ”*
- *“Estamos cheios de trabalho para pensar nisso. ”*
- *“Essa idéia vai deixar os outros equipamentos obsoletos. ”*
- *“Essa idéia, se aplicada, vai causar desemprego! ”*
- *“Não temos recursos humanos para isso! ”*
- *“Isso não é da nossa responsabilidade! ”*
- *“Vamos fazer uma pesquisa antes! ”*
- *“Prove que vai dar certo! ”*
- *“Isso não funciona em empresa pequena! ”*
- *“E o sindicato? ”*
- *“A idéia parece muito simples! ”*
- *“Não há verba disponível! ”*
- *“Eu não quero! ”*

Precisamos de soluções diferentes. Inovadoras. Precisamos fazer fluir as informações do hemisfério esquerdo para o direito.

Quando reconhecemos uma pessoa na calçada estamos utilizando o hemisfério direito, holístico. Para sabermos quem é ele, o cérebro processa a informação de um lado para o outro. Vai no esquerdo e, pela lógica, resgata a informação e identifica a pessoa vista.

Quando estamos bravos, com raiva, utilizamos o lado direito certamente, o da emoção. A sabedoria popular nos ensina a contar até dez. Pois bem, quando contamos 1, 2, 3, 4... 9, 10 nos acalmamos. Por que isso? É por causa do dez? Não, há um processo de mudança de hemisfério e esse processamento do lado direito para o esquerdo que nos leva a se acalmar.

Desde pequeno, somos prestigiados e temos mais recompensa quando usamos a lógica. Sonhar acordado é típico do hemisfério direito. Passa o chefe, paramos de pensar e começamos rapidamente a trabalhar na máquina de escrever ou no torno ou na faxina. É tempo de mudanças. A empresa tem que dar espaço para isso.

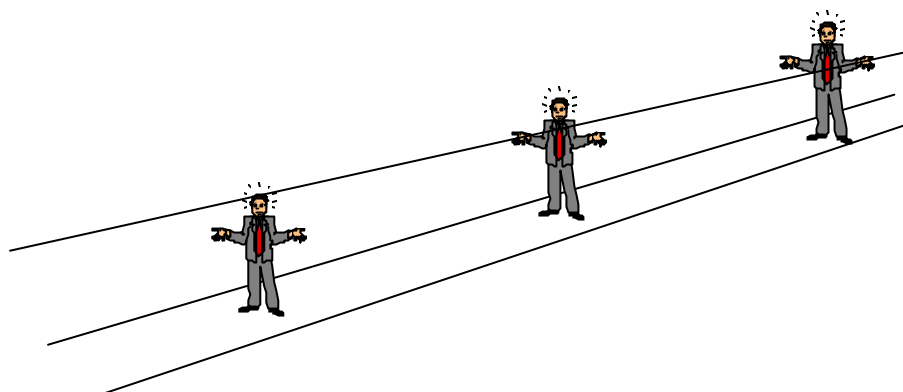
4.3.4 Outros Processamentos

Tudo depende da percepção, da forma como vemos. Processamos não o fato, mas a forma. Temos a impressão de que paramos para colocar os fatos como desejamos, mas, quando colocamos a primeira informação; a segunda segue atrás. É similar a uma desfragmentação.

Seguimos padrões mentais. Somos acostumados a fazer as coisas da mesma forma. Temos que romper e formar o novo. Figurativamente, temos que fragmentar para equilibrar e facilitar as associações. Cem milhões de informações são recebidas por segundo, é uma impropriedade dirigirmos todas para o mesmo lugar. Criatividade exige esforço. Temos de deixar de fazer como sempre fizemos para não sermos dominado pelo piloto automático que existe dentro de nós.

FIGURA 4

Padrões de Pensamento



Fonte: Ciência & Natureza, Time/Life, Ed Abril. 1995

As três figuras são do mesmo tamanho, mas como aprendemos que as figuras ficam menores quando distantes, nosso padrão de pensamento (condicionamento) nos leva a pensar que o último, mais à direita, é bem maior, caso contrário, se fosse do mesmo tamanho que os demais bonecos, ele estaria pequeno.

Mudamos o referencial (linhas foram colocadas atrás e sob os bonecos), mas o condicionamento permaneceu. Pensemos no pessoal da empresa e seus condicionamentos. Lembremos de quando passamos pelas salas e oficinas e imediatamente os funcionários param de conversar e voltam ao trabalho.

4.4 CRIATIVIDADE E LIDERANÇA

A criatividade na empresa começa pela direção. De nada adianta ler livros de inovação, criatividade, mudanças, desenvolvimento tecnológico, pesquisa etc., sem uma capacidade intrínseca de lidar com seus funcionários.

A direção é, geralmente, pouco flexível com o funcionário que está sempre dando idéias. As pessoas inovadoras são, geralmente, desdenhadas pelos problemas que causam à direção e às dificuldades de cumprir as atividades de rotina. São tachados de lunáticos, pois estão sempre sugerindo melhoria e “dificultando as coisas”. Administrar os conflitos com elementos cheios de idéias é um caos.

O caos da criatividade e as constantes mutações do ambiente empresarial é com que temos que apreender a conviver. A administração do caos será a ciência do século XXI.

Dentro desse quadro, o líder tem papel preponderante no processo de estímulo às potencialidades. Mediante ações recíprocas e bem sucedidas, as diferenças individuais são controladas e a energia humana, que delas deriva, é canalizada em benefício de uma causa comum.

Para levar o grupo a desenvolver suas idéias criativas, existem comportamentos, atitudes que o gerente – o líder - deve procurar seguir. É claro que, tal como observamos no início deste capítulo, cada caso (cada pequena empresa) deve ser analisado diferentemente e as características aqui apresentadas foram verificadas em empresas que priorizam tais comportamentos e revelaram sucesso nesta prática gerencial. Descrevemos aqui um modelo inspirado em Peters⁵⁸.

Pensar como líder não como chefe.

Estado de espírito positivo. Bônus para os destaques. Transparência e jogo aberto. Liderança executiva deve ser observada. Ela supõe outros elementos de caracterização, projetando-se,

⁵⁸ PETERS, T. O Círculo da Inovação. HB –Harbra Business, São Paulo. 1991

entre eles, a habilidade organizadora e a capacidade de orientação das forças coletivas. Surge, especialmente, nas fases de evolução construtiva e supõe que esteja à frente das grandes organizações.

Contratar Talentos.

Mesmo o mais simples datilógrafo deve ser contratado com visão. Todos têm que estar envolvidos, mas, sobretudo, capazes de serem envolvidos. Descartemos tudo aquilo que tem prazo de validade vencido, seja ele sócio, empregado, se não está agregando valor ao empreendimento. Isso significa que todos têm que ser inovadores.

Criar o clima para inovação.

Alto índice de tolerância. Respeitar os chatos da rotina e das novas idéias. Lembremos de que eficiência e inovação são antagônicas. Criatividade, definida como a liberdade de cometer erros, ou caos controlado, pode ser útil na solução de problemas de grupo. Aceitar o desafio de aprender a administrar o caos da criatividade.

Fazer reuniões inteligentes.

Planejar previamente e definir reuniões de reengenharia, de criatividade e novas idéias e reuniões formais de rotina.

4.5 DESENVOLVENDO O POTENCIAL CRIATIVO

Segundo SILVA⁵⁹, estimular a criatividade e o pensamento inovador no comportamento das pessoas e das empresas, é a chave do sucesso para o século XXI. O autor começa escrevendo: Inove ou Evapore. Inovar, segundo ele, é uma atitude que devemos incorporar ao nosso dia-a-dia, quer como indivíduo, quer como família, quer como negócio.

A vantagem competitiva e a eficácia de cada empresa dependerão, cada vez mais, da criatividade, da percepção, e da imaginação de cada profissional.

É preciso permitirmos imaginar como fez Michaelangelo certa vez, ao olhar um imenso bloco de mármore: "Ai dentro tem um anjo aprisionado. Eu vou libertá-lo". Michaelangelo permitiu-se visualizar. Esta é, segundo o autor, uma das características da pessoa criativas que fazem diferença e fazem sucesso.

O empresário tem que mudar. As maneiras tradicionais de administrar estão inadequadas ao mercado moderno. A habilidade para adicionar criatividade e diversidade de idéias no dia-a-dia é a chave para construir negócios, empresas e carreiras de futuro. Os mercados estão mais desafiadores para gerar melhores produtos e menos preços em ciclos cada vez mais rápidos.

Temos de entender que as empresas do século XXI, para se diferenciarem, precisam desenvolver uma vantagem competitiva, que é a sua capacidade inovadora de criação. A habilidade de pensar diferente, de antecipar o futuro, de estar sempre um passo à frente do mercado, de resolver pequenos problemas antes que se tornem grandes, de criar novas oportunidades e produtos inovadores, ser o primeiro a buscar seu espaço define quem sai e quem fica no mercado.

Nossos funcionários devem ser estimulados a apresentar idéias novas, propostas criativas, sem medo de ser ridicularizado ou hostilizado. No novo milênio não será suficiente as empresas investirem apenas no estado de arte da tecnologia, dos equipamentos de informática, em estratégias mercadológicas para ampliar mercados de consumo ou para globalizar-se.

⁵⁹ SILVA, A O Ataque às Idéias – Projeto Pense Diferente. Madras Business, São Paulo. 1999

Tudo isso é acessível a todos na aldeia globalizada. Precisamos mudar nossos hábitos de leitura, de jornais, revistas e fugir ao pensamento único. Criatividade reduz custos, soluciona velhos problemas, identifica oportunidades, detecta ameaças (antes que o concorrente o faça).

Daí a necessidade de desenvolver o potencial criativo e a inovação do capital intelectual da empresa em todos os níveis. Precisamos treinar os envolvidos direta ou indiretamente com cursos de criatividade sejam eles funcionários, clientes, fornecedores etc., todos devem estar sintonizados. “Necessitamos lembrar de que o consumidor não sabe o que quer. Saiba antes dele”. (PORTER)⁶⁰

Para GALBRAITH⁶¹

- menor hierarquização → maior criatividade
- maior democracia → maior criatividade

Segundo relata, Drucker⁶², em 1980, no Japão, uma estrada de ferro estava sendo construído sob um túnel. As escavações continuaram conforme previsto até que foi detectada água no meio da área sob o túnel. Os engenheiros estudaram e tentaram solucionar o inconveniente, utilizando-se das técnicas mais avançadas, inclusive trazendo engenheiros de outros países. A água estava comprometendo o projeto.

Em uma reunião, ouviram os empregados e um deles disse que havia experimentado a água e que ela era gostosa e gasosa. Disse ainda que, se fosse ele a decidir, usaria como fonte de água e de recursos. Enquanto os engenheiros tentavam descobrir uma maneira de estancar aquela água, um operário teve a idéia de engarrafá-la e vendê-la.

Foi acreditando nessa idéia, que a direção mandou examinar a água e concluiu que era valiosa e de alto poder medicinal. Confirmada a viabilidade econômica, a estrada foi desviada e, atualmente, é uma das maiores fontes japonesas em Kioto.

⁶⁰ PORTER, M. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Ed campus. 1985

⁶¹ GALBRAITH, J. Op. cit

⁶² DRUCKER, P. Inovação e espírito Empreendedor. São paulo: Pioneira, 1987

CAPITULO 5 INOVAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA

5.1 ABORDAGEM CONCEITUAL

O presente capítulo descreve as técnicas de Gestão da Inovação, a implantação de novas idéias na indústria e comércio, especialmente para as pequenas empresas, bem como as fontes de oportunidade inovadora.

Estimular inovação nada mais é do que estimular a criatividade para gerar idéias. Basicamente, afirma AMABILE⁶³, o conceito de inovação é construído sobre o de criatividade. E como veremos adiante as idéias criativas são seu principal elemento. Inovação pode ser definida, de uma forma elementar, como o processo de fazer mudanças ou introduzir algo novo em contextos organizacionais e sociais.

Porém uma definição mais abrangente e precisa no âmbito organizacional é fornecida por VAN DE VEN⁶⁴

“A partir de uma perspectiva gerencial, o processo de inovação consiste em coordenar pessoas e mantê-las motivadas para desenvolver e implementar idéias, através do engajamento em transações (ou relacionamentos) com outros e da realização de adaptações necessárias para alcançar resultados desejados dentro de contextos organizacionais dinâmicos”.

Algumas observações decorrem do conceito acima. Primeiro, reforça-se a visão de que a criatividade é um elemento essencial para o processo de inovação, uma vez que é o ingrediente chave no processo de geração de novas idéias, base para todo o processo de mudança.

⁶³ AMABILE, T. A Model of Creativity and Innovation in Organization. NY.1988. Apud PEREIRA, J. Inovação e criatividade em Organizações Brasileiras- Dissertação de Mestrado. EAESP/FGV. São Paulo. 1996

⁶⁴ VAN DE VEN A Research on the Management of Innovation. Minnesota. 1989

Segundo, novas idéias não precisam significar, necessariamente novos produtos, mas sim qualquer elemento que altere o contexto organizacional, tais como: novos processos de trabalho, procedimentos e estruturas, etc...

Terceiro, o conceito de inovação acima estabelece parâmetros claros para solucionar uma tradicional confusão entre os termos inovação e invenção. Essa é bem mais abrangente que invenção, porque enquanto a invenção é a criação de uma nova idéia, inovação envolve o processo de desenvolvimento e implementação dessa idéia em contextos sociais.

Além disso, no processo de inovação, a nova idéia não precisa ser totalmente original, ela pode ser a combinação de conceitos antigos, ou uma proposição que desafia a ordem presente, ou formula única que é percebida como nova pelos indivíduos envolvidos. Desde que a idéia seja percebida como nova para as pessoas envolvidas, ela é uma idéia inovadora.

Criatividade só pode ser reconhecida se aplicada. Mozart e Beethoven jamais seriam considerados gênios criativos na música se tivessem dedicado suas vidas a falar sobre novas idéias de composição musical. Inovação é resultado do empenho com a qualidade, com a produtividade, com a satisfação do público externo e interno. É um compromisso de ação por parte do gestor.

Segundo MOTTA⁶⁵, a inovação é, sobretudo, resultado de uma predisposição organizacional para facilitar as condições propícias a seus gestores e funcionários à conquista de novas oportunidades.

A inovação fundamenta-se na crença da melhoria crescente. Criação, invenção e descobertas são idéias novas não aplicadas. Para aplicar a novidade há que se mudar. Há que se usar a criação, a invenção e a descoberta. Há, pois, que se introduzir o incomum, tanto no sentido positivo quanto no negativo. A inovação, no entanto, refere-se ao sentido positivo da implementação, pois visa ao progresso da empresa na busca pela vantagem competitiva.

⁶⁵ MOTTA, P. Transformação Organizacional: A teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997

A geração de idéias é um processo individual, embora possa ser motivado pela organização. Já a inovação é um processo coletivo, pois altera crenças, hábitos e interesses sedimentados de indivíduos e/ou grupos.

A postura gerencial em favor da inovação reflete comportamentos típicos de auto proteção individual/empresarial, mas pode gerar situações altamente desfavoráveis para o processo criativo na medida em que a inovação ameaça o já estabelecido e carrega em si a possibilidades de alterar produtos, serviços, processos, ações, comportamentos e valores individuais dentro e fora da organização.

O processo sistêmico de aplicar idéias novas requer capacidade de gestão, pois as conseqüências da sua aplicação afetam o todo na medida em que mudanças devem ser enfrentadas. Aliada às mudanças inerentes às novas tecnologias, a inovação é vista como um fator de instabilidade que afeta o nível de stress, a motivação, a relação das pessoas. Mudanças levam a rupturas, cujas conseqüências podem ser imprevisíveis. Inovar envolve um processo amplo e complexo de adaptações que não prescinde das habilidades gerenciais.

Segundo MOTTA⁶⁶, gerenciar a inovação é exercitar-se na liberdade de criar e progredir; estimular a produção de idéias novas e sua associação a problemas organizacionais; saber conviver com imaginações, contradições, questionamentos; buscar aderentes às novidades e eliminar e contornar resistências; ver a autonomia e iniciativa das pessoas, seus erros e acertos, como busca de novas soluções.

Gerenciar a inovação é, segundo o autor, ser hábil em lidar com o conflito e com a frustração de ser mal compreendido; ser empreendedor, paciente e persistente em perseguir ideais e visões estratégicas; mover-se pelo desejo da diferença; ser tenaz na busca da novidade onde quer que ela esteja e na dedicação ao bem comum.

Há que equilibrar o passado, o presente e o futuro: alterar e preservar de forma constante, e saber reconhecer o obsoletismo de um passado relevante. A mudança é inevitável, mas o

⁶⁶ MOTTA, P. Op. cit

gerente da inovação tem de ser capaz de conseguir a estabilidade em meio ao caos da inovação.

Paradoxalmente, tem que mudar e preservar, sabendo adaptar-se às novas conquistas, sem dispensar os valores da dignidade humana e da justiça social.

5.2 GERENCIANDO A INOVAÇÃO

O desenvolvimento organizacional parte de um planejamento de atividades que é fruto da cultura da empresa. Considerando o primeiro passo, formação de um ambiente criativo e propício à apresentação de idéias, a implantação dessas idéias gera um processo de incertezas, de risco e de conflitos generalizados, o que requer a elaboração de um projeto de coordenação e controle, de modo a manter a integração entre os funcionários e eliminar a estressante sensação de rejeição e hostilidade.

Há que ser desenvolvidas as condições de liderança para uso do poder de persuasão, da capacidade de união de interesses e administração de conflitos.

O Gestor da Inovação pode ser o Gerente de Pesquisa e Desenvolvimento mas, via de regra, na pequena empresa é o próprio proprietário, o dono do negócio ou no máximo seu gerente direto. Sendo o interlocutor das pessoas envolvidas e o gestor de todas as variações, ele é o responsável para lidar com as alternativas, informações, otimizações e outras atividades pertinentes. Ele deve entender o contexto organizacional e estar determinado a agir para mobilizar recursos e superar resistências.

Sua capacidade como líder não eliminará traumas, mas poderá reduzi-los a um mínimo, na medida em que houver confiança no trabalho que está desenvolvendo.

A oposição à mudança é uma realidade. Até mesmo determinadas chefias resistem a todas as decisões e/ou utilizam-se de seus cargos para manifestar oposição, bloquear ou retardar princípios determinísticos.

O receio do novo, segundo MOTTA⁶⁷, mesmo autor, tem origem nas percepções individuais. Essas percepções estão relacionadas tanto a incertezas do futuro quanto a experiências passadas sobre o ônus de mudanças. Entre eles podemos citar:

1. Receio de futuro

São os pensamentos ameaçadores sobre o futuro incerto, geralmente de ordem familiar.

2. Recusa ao ônus da transição

Mistura de expectativas positivas e de receios em relação ao trabalho na organização. A resistência é maior para com produtos, serviços e projetos, pois podem mudar o seu *status quo*. É menor em relação a outras mudanças. Onde existe uma estrutura burocrática, os interesses na sua preservação são ainda maiores.

3. Acomodação ao *status* funcional

Acomodação ao conhecido. As pessoas detestam sair do rotineiro. A inovação introduz riscos: a mudança ameaça valores, concepções e formas de agir dos indivíduos. As pessoas tendem a se apegar às conquistas de estabilidade, salário, poder, prestígio, menor pressão, etc.

4. Receio do passado

Condicionamentos adquiridos hostis a mudanças por experiências negativas passadas, como a perda de emprego.

⁶⁷ MOTTA, P. Op. cit

5.3 NATUREZA ORGANIZACIONAL DA INOVAÇÃO

A aplicação de uma gestão inovadora, por ser um processo coletivo, envolve a todos direta ou indiretamente. Ela terá sucesso na medida em que compreendermos o contexto organizacional e as ações gerenciais que a favoreçam. Segundo premissas organizacionais de inovação, a natureza organizacional pode ser assim compreendida:

A inovação é um processo organizacional sistêmico e globalizado. Ela afeta a todos e ao mesmo tempo, requer interações e interligações com as diversas partes do sistema. Requer habilidades de decisão e integração com os diversos sub-sistemas da organização, portanto é interativa, racional e intuitiva.

A inovação é um processo cultural. Envolve uma singularidade própria, típica de cada organização. Cada organização tem as suas semelhanças, sistema de valores, e hábitos próprios. São idéias, crenças, conhecimentos, costumes, hábitos, aptidões, valores, símbolos e ritos que a fazem única. É por isso que o sucesso de uma inovação em uma filial, pode não ser dar da mesma maneira em outra. Pode até mesmo ser diverso e inesperado. O sucesso da implantação requer pesquisa, desenvolvimento e, sobretudo, uma administração de mudanças compatível.

A inovação é uma decisão organizacional. Ela resulta tanto da motivação para gerar e implantar idéias novas quanto da decisão gerencial de superar obstáculos, melhorar desempenho e mobilizar recursos para levar a inovação aos objetivos desejados.

Os obstáculos mais comuns são: o sentimento de desvantagem externa, imobilidade adaptativa (incapacidade de executar alterações), marginalidade interna de grupos e indivíduos devido a críticas e conflitos internos.

A inovação é um processo conflitivo, porque a destruição do velho pode não ser do interesse de todos. Expectativas e desejos não são semelhantes. Ganhos e perdas não serão os mesmos para todos. Há percepções individuais diferenciadas sobre o futuro das relações, etc.

5.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO DA INOVAÇÃO

Inovação tecnológica sempre foi conhecida na teoria econômica como instrumento para crescimento econômico e melhoria da competitividade. Nas últimas décadas aconteceram inovações de:

- Custos
- Produção
- Produtividade
- Rentabilidade

SCHUMPETER⁶⁸, economista, usou as palavras “inovação”, “Empresário Inovador” e a expressão “IT radicais”. GALBRAITH⁶⁹ apontava as grandes empresas e o monopólio como fontes de geração e difusão de inovação nas economias capitalistas. Para ele, a inovação é decorrente da utilização de enormes recursos monetários de pesquisa e desenvolvimento.

SCHUMACKER⁷⁰, entretanto, valoriza a pequena empresa e enfatiza o papel de tecnologias menos sofisticadas na preservação do meio ambiente, na melhoria da qualidade de vida e no fim ao desperdício.

UTTERBACK⁷¹, afirma que não há correlação entre tamanho e habilidade para inovação. Estatísticas mostram que em certos setores essa afirmativa é válida, como no caso de madeiras, móveis, couro, calçado, instrumentos científicos, papéis, papelão etc..., independentemente do tamanho e tipo de tecnologia envolvidos.

Em outros, porém, tais como os de resinas sintéticas, plástico, construção naval, produtos farmacêuticos, cimento, aeronáutica, etc..., a situação é diferente. Eles requerem alta intensidade de capital e altos custos de P&D.

⁶⁸ SCHUMPETER, J. Op. cit

⁶⁹ GALBRAITH, J. Op. cit

⁷⁰ SCHUMACKER, E. Op. cit

⁷¹ UTTERBACK, J. Dominando a dinâmica da Inovação. São Paulo: QualityMark. 1998

No Brasil, ainda é baixíssimo o índice de inovação das pequenas empresas, que gira em torno de 100 a cada 2 anos.

TABELA 3

Índice de inovação das PMEs (90/92)

Característica Da Inovação	Segmentos Industriais				Total
	Maq. Agrícolas	Carnes Proc.	Válvulas Ind.	Calçados	
Imitativa	14	16	17	18	65
Adaptativa	9	6	7	0	22
Criativa	2	2	1	0	5
Total	25	24	25	18	92

Fonte: OECD; IBGE (1995)

5.4.1 Motivação para a Implementação da Inovação

1. Aumento de lucro;

2. Redução de custos;

- Mudança dos preços relativos dos fatores de produção;
- Mudança dos preços relativos dos insumos e matérias-primas;

3. Expansão do mercado com competitividade estratégica.

Pequenas empresas que introduziram inovação usaram as seguintes fontes:

- Visitas técnicas
- Contatos informais

- Feiras tecnológicas
- Artigos de revistas
- Contato com fornecedores
- Propaganda na imprensa.

Importância da estrutura organizacional, habilidade gerencial e atitude frente ao risco exige a adoção de um sistema de gestão moderno:

- Informação como insumo intensivo
- Produção flexível
- Estrutura horizontal
- Áreas integradas
- Constante troca de informações entre empregados
- Rotatividade de funções;
- Contratação de pessoal jovem

TABELA 4

Vantagem e desvantagem das PMEs para inovação

Vantagens	Desvantagens
Flexibilidade	Não tem capacidade financeira
Facilidade de comunicação	Não tem P&D próprio
Decisões mais rápidas	Reduzida equipe técnica e multidisciplinar
Motivação	Divulgação e distribuição reduzidos
Propensão ao risco permanente	Canais de comercialização reduzidos

Fonte: Utterback, (1998)⁷²

⁷² UTTERBACK, J. Op. cit

5.5 AS FONTES DE INOVAÇÃO

Para DRUCKER⁷³, é a mudança que proporciona a oportunidade para o novo e o diferente. A inovação sistemática, segundo o autor, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social.

Não podemos elaborar por enquanto uma teoria de inovação. Contudo, já sabemos o suficiente para dizer quando, onde e como se buscam sistematicamente oportunidades inovadoras, e como se avaliam as chances de seu sucesso ou os riscos dos seus fracassos. Sabemos o bastante para desenvolver, embora, ainda, somente em linhas gerais as práticas da inovação.

Na visão do autor

” A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riquezas. A inovação, de fato, cria um recurso. Não existe algo chamado de “recurso” até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o dote de valor econômico. Até então, cada planta é uma erva qualquer e cada mineral apenas uma outra rocha. Há não muito mais que cem anos, nem o óleo mineral jorrando do solo nem a bauxita, o minério do alumínio, constituíam recursos. Eram coisas aborrecidas, pois ambos tornavam o solo empobrecido. O fungo da penicilina era uma praga, não um recurso. Os bacteriologistas faziam tudo o que era possível para proteger suas culturas de bactérias da contaminação do fungo. Até que nos anos vinte, um médico londrino, Alexander Fleming, percebeu que essa “praga” era exatamente o assassino de bactérias que os bacteriologistas vinham procurando – e o fungo da penicilina tornou-se um recurso de valor”.

⁷³ DRUCKER, P. Inovação e Espírito Empreendedor. São Paulo: Pioneira. 1987

Segundo o autor, a inovação sistemática significa a monitoração das sete fontes de oportunidade inovadora.

As quatro primeiras fontes estão dentro da instituição, seja empresarial ou pública , ou dentro de um setor industrial ou de serviços. Elas são, portanto, visíveis principalmente para quem está dentro daquele setor industrial ou de serviço. Porém, elas são indicadores bastante confiáveis de mudanças que já ocorreram ou que podem ser provocadas com um pequeno esforço. Essas fontes são:

- O inesperado – o sucesso inesperado, o fracasso inesperado, o evento externo inesperado;
- A incongruência – entre a realidade como ela é e de fato, e a realidade como se presume ser ou como “deveria ser”;
- A inovação baseada na necessidade do processo
- As mudança na estrutura do setor industrial ou na estrutura do mercado que apanham a todos desprevenidos.

O segundo grupo de fontes para a oportunidade inovadora, um conjunto de três delas , implica em mudanças fora da empresa ou do setor:

- As mudanças demográficas (mudanças populacionais);
- As mudanças em percepção, disposição e significado;
- O conhecimento novo, tanto científico como não científico.

As linhas que delimitam essas sete áreas de fontes de oportunidades inovadoras são nebulosas e existe uma considerável superposição entre elas. Na comparação de Drucker elas podem ser

considerados como sete janelas, cada uma em um lado diferente do mesmo prédio. Cada janela mostra algumas coisas que também podem ser vistas da janela de qualquer um dos seus lados. Mas, a vista do centro de cada uma é distinta e diferente.

À título de ilustração veremos, a seguir, essas sete fontes de inovação aplicadas em dois exercícios realizados em agosto 2001, na sala de aula, por pequenos empresários, alunos do Curso de Gestão de Pequenas e Médias Empresas – FGV.

No primeiro exemplo (item 5.5.1), os alunos citaram inovações realizadas em empresas de tecnologia identificando cada inovação de acordo com as várias fontes descritas. Posteriormente foram selecionadas e apresentadas, em forma de um quadro comparativo.

No segundo exemplo (item 5.5.2), foi selecionada uma pequena empresa de análises patológicas e citopatológicas que realizou inovações que produziram considerável sucesso. Após identificá-las de acordo com as fontes descritas foram apresentadas sob forma de um quadro comparativo para melhor visualização

5. 5.1 EMPRESAS DE TECNOLOGIA

QUADRO COM AS FONTES DE INOVAÇÃO

SUCESSO INESPERADO	<p>O sucesso do site Napster foi inesperado devido ao alcance atingido em nível mundial. O site disponibilizava músicas que poderiam ser baixadas pelos usuários.</p> <p>Esses, por sua vez, poderiam disponibilizar músicas para o site, o que fazia com que a quantidade de músicas aumentasse assustadoramente.</p> <p>No princípio as gravadoras não deram muita atenção ao site por considerar que se tratava de algo amador, no entanto o alcance da internet.</p> <p>Nessa nova mídia as distâncias inexistem e a rapidez de transmissão aumenta a cada dia. O site não cobrava de seus usuários o acesso e não havia o pagamento de direitos autorais aos artistas ou às gravadoras.</p> <p>O modelo de negócio do Napster era a venda de espaço publicitário no site. Nesse modelo de negócios o cliente final não paga pelo produto e a manutenção da operação da empresa dependia única e exclusivamente de publicidade.</p>
--------------------	---

INCONGRUÊNCIA	<p>A indústria de micros pessoais (PC's) é um bom exemplo de incongruência. A IBM comercializava em grande escala "mainframes" que atendiam a qualquer ambiente corporativo e não acreditou no advento do "personal computer".</p> <p>Bill Gates e sua equipe deram andamento ao desenvolvimento do MS-DOS que passou a ser o sistema operacional da maioria dos PC's.</p> <p>A estratégia dos fabricantes de microcomputadores em conjunto com a Microsoft foi espetacular, pois dessa forma impuseram um padrão de fato para os sistemas operacionais. A IBM perdeu uma boa parte do mercado e foi obrigada a se adaptar a nova situação.</p> <p>Neste caso a visão de futuro foi de extrema importância, pois no momento inicial era difícil acreditar que haveria a possibilidade de troca de "mainframes" por PC's.</p> <p>Neste ponto a incongruência era a capacidade de processamento que os "mainframes" ainda tinham maior que os PC's e mesmo assim a flexibilidade alcançada pelas redes de PC's venceu a batalha.</p>
NECESSIDADE DO PROCESSO	<p>Apesar da internet já existir na década de 80 o seu uso comercial explodiu apenas na década de 90.</p> <p>Para torná-la mais acessível ao usuário comum tinha-se a necessidade de criar uma interface que fosse mais amigável.</p> <p>Devido a essa necessidade do processo foram criados os navegadores (Internet Explorer, Netscape, entre outros).</p> <p>No momento atual a Microsoft disponibiliza a sua versão de navegador gratuitamente na WEB, no entanto, no início da década passada a empresa Netscape teve um excelente momento até que a Microsoft entrasse no mercado de browsers.</p>

MUDANÇA DE ESTRUTURA	<p>A mudança de estrutura ocorre quando algo novo surge devido a uma nova necessidade.</p> <p>Após a invenção do equipamento para realizar a operação de miopia a laser, as clínicas de oftalmologia tiveram uma necessidade de mudança na estrutura a fim de se equiparem, bem como treinarem o seu pessoal para atender a nova necessidade de mercado.</p> <p>Obviamente as clínicas que oferecem o serviço de operação de miopia tem maior procura por parte dos pacientes, pois além de oferecerem esse serviço demonstram estarem em linha com a tecnologia mais atual.</p>
MUDANÇA DEMOGRÁFICA	<p>Devido ao crescimento da população de origem hispânica nos EUA, muitas empresas tem se focado em atender exclusivamente esse mercado ou criam produtos específicos que atendam as necessidades desses grupos de pessoas. As gravadoras investem em artistas hispânicos , bem como a industria do cinema cria estrelas com o biotipo hispânico.</p> <p>Outro exemplo interessante são os sites da internet voltados única e exclusivamente para o mercado hispânico nos EUA. Um exemplo clássico é o site latino.com</p>

MUDANÇA DE PERCEPÇÃO	<p>Em outubro de 1999 foi inaugurado o “Gay and Lesbian internet Bank” (G&L Bank), o primeiro banco on-line dedicado à comunidade homossexual. Não houve rejeição à clientes heterossexuais e existia a intenção de atrair outras minorias, como negros e imigrantes.</p> <p>A mudança de percepção ocorreu com relação ao mercado formado pelos homossexuais. Acredita-se que, como em geral não tem filhos, os gays dispõem de mais dinheiro para gastar.</p> <p>Além disso, são pessoas que, segundo as pesquisas, apresentam interesse maior por novos produtos e viajam mais do que a média.</p> <p>Os números descrevem um mercado que nenhum empresário no gozo dos seus instintos para o lucro desprezaria: entre as lésbicas americanas, 77% têm curso superior e 54% ocupam postos de alta responsabilidade.</p> <p>Segundo um estudo recente , 94% dos gays e lésbicas americanos possuem cartão de crédito. No total da população, a proporção é de 71%.</p> <p>O G&L Bank oferece uma satisfação extra, ainda que desprovida de vantagens práticas, aos casais de gays: cartões de créditos com o nome dos dois parceiros.</p>
----------------------	---

<p>CONHECIMENTO NOVO</p>	<p>Na área de IT o conhecimento novo é a grande arma para a competição . O evento da internet é uma sucessão de conhecimentos novos tanto em termos de estratégia de negócios como em termos de novas tecnologias para o desenvolvimento de sites.</p> <p>Na área de telefonia celular o grande desafio futuro é a transmissão de dados e vídeos através da rede de telefonia móvel.</p> <p>Um caso específico que ocorreu no Brasil no início da década de 90 foi a entrada no mercado de PABX digitais. Até aquele momento a indústria de telecomunicações locais dispunham apenas de equipamentos eletro-mecanicos que limitavam o seu funcionamento.</p> <p>Esses equipamentos também eram muito grandes e ocupavam espaços enormes das companhias, isso gerava um custo de infra-estrutura extremamente grande.</p> <p>A Philips introduziu no Brasil no final da década de 80 um PABX digital que além de ter a possibilidade de uma série de facilidades operacionais para os usuários, também tinha um tamanho de gabinete bem menor que os seus predecessores eletro-mecanicos.</p> <p>Com isso a Philips reinou sozinha no Brasil por mais ou menos dois anos, o que alavancou as suas operações.</p>
--------------------------	---

5.5.2 BISTURI PATOLOGIA E CITOPATOLOGIA

QUADRO COM AS FONTES DE INOVAÇÃO

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">SUCESSO INESPERADO</p>	<p>1. Punção Per-operatória – durante uma determinada cirurgia, fomos chamados para realizar um exame per-operatório tradicional. Devido às condições apresentadas, tentamos diagnosticar a doença de forma mais imediata, apenas com base na citologia dos tecidos. Desde então, muitos cirurgiões nos procuram para a realização do mesmo procedimento;</p> <p>2. Coloração Rápida de Papanicolau – esta coloração não passa pelos procedimentos habituais na confecção de lâminas de leitura. A partir da adoção do método, em alguns casos específicos, os resultados tem apresentado rapidez e eficiência acima do esperado.</p> <p>3. Cursos de Medicina – há alguns anos, uma determinada faculdade solicitou a um dos sócios, para que o laboratório fornecesse um conjunto de lâminas com casos “interessantes” em patologia cirúrgica para composição do curso de medicina. Desde então, houve um crescimento significativo na demanda por esse serviço, não só por parte da faculdade em questão, como por várias outras faculdades de medicina.</p>
---	---

INCONGRUÊNCIA	<p>1. Capela de Exaustão – a instalação do equipamento teve o intuito primordial de eliminar os gases exalados durante o preparo de material prejudiciais à saúde dos funcionários. Com o uso deste equipamento, verificou-se que o material passou a apresentar um tempo de secagem mais rápido, reduzindo o tempo total de preparação.</p> <p>2. Técnica do Carimbo – na tentativa de auxiliar os diagnósticos dados em congelação (exames histológicos per-operatório), utilizamos, por vezes, a citologia do material “carimbando” o fragmento numa lâmina. Em alguns órgãos, no entanto, esta técnica se mostrou muito mais eficiente que o próprio exame per-operatório.</p>
NECESSIDADE DO PROCESSO	<p>1. Bomba de Vácuo – na preparação do material citológico, havia a necessidade de se adquirir um equipamento de alto custo para fazer a sucção no sistema de filtração. A adaptação de uma bomba de vácuo comum, que pode ser comprada em qualquer loja do ramo a um custo bem inferior, supriu perfeitamente as necessidades, apresentando um ótimo resultado.</p> <p>2. Forma Cassete – a substituição dos blocos plásticos de preparo do material de biópsia por blocos confeccionados em papel, obteve os mesmos resultados, com um gasto bem menor.</p> <p>3. Decalque – a análise do material citológico apresenta dificuldade relativa de leitura quando preparado no filtro tradicional, cujos poros sobrepõem-se, muitas vezes, às células. Utilizando a técnica de decalque, pressionando o filtro sobre a superfície da lâmina, obtém-se um ótimo resultado para eliminação dos poros.</p>

MUDANÇA DE ESTRUTURA	<p>1. Organograma – em meados do ano passado, com a crescente demanda por serviços, houve uma mudança no organograma da empresa e um redimensionamento de tarefas.</p> <p>2. Salas anexas – a contratação de serviços de laboratórios por parte de um hospital de grande porte, obrigou o laboratório a expandir em outras salas, separando, definitivamente, a área técnica da área administrativa.</p> <p>3. Posto avançado – com a necessidade de atendimento ao público, com mais eficiência e rapidez, os sócios decidiram pela abertura de um posto de atendimento avançado, mais próximo aos serviços médicos</p>
MUDANÇA DEMOGRÁFICA	<p>Exames Preventivos – com o aumento da incidência de câncer de colo de útero, houve um acréscimo dos pedidos por exames preventivos, inclusive em pacientes com idade mais avançada.</p>
MUDANÇA DE PERCEPÇÃO	<p>1. Diagnóstico Precoces – a comprovação da redução da taxa de mortalidade por diagnósticos precoces, acarretam uma demanda maior por exames preventivos;</p> <p>2. Eficiência do Método – a percepção dos próprios médicos da necessidade de métodos menos agressivos, dando mais importância na utilização de diagnósticos citológicos em diversos órgãos e cavidades corpóreas.</p>

CONHECIMENTO NOVO	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="411 322 874 356">1. Técnica de Imuno-histoquímica;<li data-bbox="411 434 1193 468">2. Utilização de captação de imagens na emissão de laudos;<li data-bbox="411 546 868 580">3. Microscópio de Luz Polarizada.
-------------------	---

CONCLUSÕES – 2ª PARTE

Ao longo da 2ª parte deste trabalho procuramos contextualizar a literatura existente a cerca de inovação e criatividade empresarial. Consideramos que no contexto econômico atual este debate ganha maior relevância sobretudo no momento em que o País procura se modernizar e aumentar sua integração junto aos mercados internacionais.

Sendo assim, procuramos, analisar a principal alternativa para o pequeno empresário, espremido pelos escassos recursos financeiros, na busca e manutenção da competitividade. Apresentamos características de empresas que conseguiram um elevado grau de criatividade graças a um ambiente favorável proporcionado aos funcionários e, ainda, pela política de alto envolvimento organizacional empregado.

Concluimos que a cultura da inovação deve ser uma busca constante e sistemática do pequeno empresário e que tal prática gerencial está atrelada às mudanças externas e internas à organização sendo estas que proporcionam a oportunidade para o novo e diferente.

A inovação sistemática, portanto, consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, através da análise das sete fontes de inovação examinadas no texto e da observação atenta e continuada das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica e social.

Apresentamos ao final desta parte, exemplos práticos das fontes de inovação com o objetivo de ilustrarmos a teoria do quadro referencial e da prática gerencial.

CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Este trabalho, sobre a inovação e criatividade nas pequenas empresas, foi desenvolvido a partir de duas abordagens, nas quais, procuramos mostrar a importância dessas dimensões como alternativas gerenciais para obtenção da competitividade nessa época de mudanças e dificuldades econômicas.

Na primeira abordagem – Fundamentação Teórica – realizamos um estudo da atividade histórico-política-empresarial das pequenas empresas, que se constituem na nossa variável principal e na qual está assentada toda nossa pesquisa.

Começamos por uma revisão a cerca da evolução do pensamento econômico sobre o futuro dessas organizações, vis-a-vis, a polêmica surgida pela interpretação, vulgarmente difundida de Marx, sobre o processo de concentração de renda, que deu origem à tese da “destruição inexorável das pequenas unidades econômicas”.

Por esse enfoque, estariam fadadas, as pequenas unidades produtivas, ao desaparecimento. Contudo assistimos, até hoje, o contínuo renascimento de pequenas e médias empresas, ainda que elas sejam, mais cedo ou mais tarde, eliminadas de forma inexorável.

Se o entendimento da formulação de Marx sobre a acumulação de capital ficasse limitado apenas ao fenômeno da concentração, a conclusão lógica seria o desaparecimento das pequenas escalas econômicas. Ocorre, no entanto, que a dispersão de capitais é engendrada no próprio processo de acumulação de capital, justamente a contrapartida da concentração.

Em síntese, o que se poderia deduzir das palavras de Marx sobre a acumulação de capital para tentar interpretar a problemática das pequenas e médias empresas é o seguinte: “ assistimos ao renascimento contínuo de pequenas e médias empresas, apesar da centralização crescente, por causa da dispersão de capitais que antecede à própria centralização, sendo ambas engendradas pelo mesmo processo de acumulação de capital ”. (SATO)⁷⁴

⁷⁴ SATO, A. OP. cit

Posteriormente, dentro ainda, deste enfoque sobre a problemática da sobrevivência das pequenas empresas, descrevemos o pensamento de Alfred Marshall e nosso interesse em considerar suas formulações a cerca deste assunto não é casual.

Além de influenciar diversos economistas de gerações posteriores, não esquecendo que Keynes se coloca entre eles, sua influência na síntese neoclássica foi de natureza decisiva.

Sua visão da dinâmica do sistema econômico parte de três premissas básicas:

- a) a lei da sobrevivência do mais apto;
- b) a idéia de que a evolução de qualquer organismo se processa dentro de uma estrutura constituída por funções;
- c) o conceito do ciclo vital (nascimento-auge-declínio) que marca a evolução dos organismos.

As formulações Marshallianas sobre economias de escala, mostram que são as grandes empresas que se beneficiam da divisão do trabalho, da ampliação de vendas e da crescente escala de produção maquinizada. Assim as duas primeiras premissas deram origem à tese da “extinção” das pequenas empresas.

Porém demonstrando extraordinário senso de realidade revê sua própria formulação e lança a tese da permanência provisória reforçando a premissa do ciclo vital. A existência deste ciclo na vida econômica é lembrada através da famosa analogia da floresta.

A partir daí, Marshall se preocupa em descrever as situações que caracterizam a não expulsão das pequenas firmas que, basicamente, se devem aos aventureiros e ao sistema de sub-contratação.

Continuando, na Parte de Fundamentação Teórica, acompanhamos o desenvolvimento da pequena empresa inserida ao longo da dimensão da atividade empreendedora na evolução da sociedade capitalista.

A introdução do sistema fabril, estruturada no bojo da Revolução Industrial, na Inglaterra, acelera a transição de uma sociedade rural-agrária para uma sociedade industrial-comercial caracterizando o desenvolvimento do capitalismo. Os artesãos e outros trabalhadores que desenvolviam atividades anônimas, acabam, na sua maioria, engrossando a produção comandada por empreendedores capitalistas.

Neste sentido, essa mudança é de extrema relevância, uma vez que marca a transição dos pequenos produtores independentes para empregados dependentes.

As condições estruturais e conjunturais advindas do pós-guerra, proporcionaram uma efetividade de muitos governos em prol deste segmento em função de suas características de agilidade, capacidade de adaptação e pela necessidade de absorção da mão-de-obra.

Para Ramos⁷⁵, um dos fatores que marcaram o desenvolvimento da micro e pequenas empresas foi a necessidade de os mercados absorverem, ao final da segunda guerra, a mão de obra até então envolvida no esforço de guerra. O auto-emprego e os pequenos negócios eram áreas naturais para o estímulo governamental.

Concluindo esta Parte primeira, de nossa dissertação, realizamos uma explanação sobre as definições da pequena empresa, importância, classificação e a relevância dos programas de apoio do governo federal, dos quais, para Coelho⁷⁶, merecem, especial destaque, os programas instituídos pela caixa econômica federal, promovendo a integração entre os diferentes agentes financeiros.

Merece ser ressaltado, também, o recente programa “Brasil Empreendedor” lançado pelo governo no dia 5 de outubro de 1999, voltado para o fortalecimento das micro, pequenas e médias empresas e empreendedores do setor informal, através da capacitação gerencial, creditícia e assessoria técnica ao segmento. O objetivo é contribuir para a geração de renda, manutenção e criação de postos de trabalho.

⁷⁵ RAMOS, F. Op. cit

⁷⁶ COELHO, F. Op. cit

Na segunda abordagem - Inovação e Criatividade Empresarial - , objetivo específico de nosso trabalho, tratamos da questão da inovação e criatividade empresarial propriamente ditas, e, iniciamos, estudando a criatividade dentro de uma abordagem teórico-prática apresentando definições do termo, conceituações e concepções filosóficas, procurando encaixá-la dentro dos vários enfoques psicanalíticos.

Posteriormente, nosso estudo se assenta mais nos objetivos da presente dissertação, realizando um estudo com um direcionamento prático, focando a criatividade enquanto capacidade inerente ao pequeno empresário.

Em continuação, estudamos a inovação empresarial através de um referencial conceitual para depois, então, focarmos o aspecto prático de sua implementação na pequena empresa e terminando por apresentar exemplos de pequenas empresas que, utilizando as fontes de inovação, segundo Drucker⁷⁷, conseguiram atingir alto grau de produtividade.

Ao finalizar o presente trabalho, desejamos registrar que não temos pretensão de considerar este assunto esgotado e queremos esclarecer que nossa intenção foi de apresentar algumas contribuições para este debate, assim como, chamar a atenção para esta alternativa gerencial especialmente apropriada para as pequenas empresas.

Dentre tais contribuições podemos fazer as seguintes considerações:

- O debate a cerca das permanências das PMEs analisado ao longo da evolução do pensamento econômico, ratificado através do estudo da acumulação de capital nas empresas de grande porte e fortemente alicerçada no aventurismo (empreendedorismo) cujo foco é o constante renascimento de pequenas e médias empresas;
- A constatação de que as PMEs brasileiras se constituem num segmento importante quer na esfera econômica pela produção de bens e circulação de mercadorias, quer

⁷⁷ DRUCKER, P. Op. cit

como setor absorvedor de mão de obra e gerador de renda para significativos contingentes da população urbana.

- A necessidade da participação do Estado na formulação de políticas econômicas que contemplem as PMEs é fator fundamental para a retomada do crescimento no Brasil. Se por um lado, o governo precisa aumentar a competitividade dos ramos mais dinâmicos da economia, por outro, pela sua importância na economia nacional, às PMEs tradicionais deve caber uma política mais diretiva com o intuito de suprir suas principais dificuldades econômicas.
- O debate sobre a importância da implementação de uma cultura inovativa. Os empresários, especialmente os pequenos, até por uma questão de sobrevivência, precisarão aprender a praticar a inovação sistemática pois entendemos que a capacidade de inovar tem se tornado um componente chave para a sobrevivência, inserção e desenvolvimento organizacional. O futuro hoje, é cada vez menos previsível, com um ambiente de negócios cada vez mais turbulento.
- No contexto atual, a flexibilidade, as habilidades para operar em situações ambíguas, de encontrar soluções criativas e de antecipar-se às mudanças, passam a ser uma das preocupações centrais de executivos e profissionais da administração.
- Neste momento em que o Brasil procura aumentar sua integração aos mercados internacionais e se modernizar, torna-se mais importante que suas empresas, especialmente às de pequeno porte, tenham capacidade de criar soluções alternativas, a fim de superar seu atraso histórico nos campos tecnológicos e sociais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Eunice. *Desenvolvendo a criatividade nas organizações – O desafio da Inovação*. Revista de Administração de Empresas, v.35, n.6, p.6-11, nov/dez. 1995. São Paulo

AMABILE, Tereza. *A Model of Creativity and Innovation in organization*. NY.1988.

BARCIA, Marcelo. *O SEBRAE/RJ e a Implantação de Micro e pequenas empresas no Estado do Rio de Janeiro*. 1999. Dissertação de Mestrado. EBAPE/FGV

BARRON, F. *Creative Person and Creative Process*. NY, Holt Rinhart and Winston. 1969.

BIENVENUTI, L. *Criatividade – Fazendo cócegas no Cérebro*. Ed SP. São Paulo .1990

BROWN, C. *Public Policy for Small Firms – Employers large and Small*. Cambridge, MA, Harvard University Press. 1990

BROWN, J. S. & DUGUID, P. *Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation*. Organization Science. 1991

BUIAR, D.R. *Pequenas e médias empresas industriais: Novas possibilidades de inserção na reestruturação da economia brasileira: Um estudo a partir do estado do Paraná*. 1994. Dissertação de Mestrado – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná

BURLAMAQUI, L. (1990) *Notas Neo-Schumpeterianas*. Rio de Janeiro. IEI-UFRJ. Texto para Discussão nº 236.

CLAUDE, G. *The history of management thought*. New Jersey: Prentice Hall, 1972.

CNI – Confederação Nacional das indústrias. *As Pequenas empresas e os mecanismos de financiamento*. DAMPI-PR. 1993

COELHO, Franklin. *Projeto de desenvolvimento para micro e pequena empresa*. Rio de Janeiro, SERE, 1994.

DE BONO, Edward. *Criatividade levada a Sério*. Editora Pioneira, São Paulo, 1999;

DRUKER, Peter. *The practice of management*. New York: Harperj. Bros, 1954.

DRUCKER, Peter F. *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Pioneira. 1987;

FOSTER, Jack. *Como Ter Novas Idéias*. Cultura, São Paulo, 1998;

GALBRAITH John. *Designing a Complex Organization*. Ed. Adison-Weley, NY, 1973;

GALBRAITH, Jay; LAWLER III, Edward & Associados. *Organizando para Competir no Futuro*. Mackron Books do Brasil Ed. 1995

GARDNER, Howard. *Creative Lives and Creative works*. Cambridge, NY. University Press. 1988

HILFERDING, A. *El capital financiero*. Madrid: Tecnos, 1963.

LONGO, Carlos Alberto. *Políticas de Estabilização e Reforma Estrutural no Brasil*. Fundação Konrad Adenauer – Stifung. SP, 1993.

MAY, Rollo. *A coragem de criar*. Cultrix. São Paulo, 1990.

MARSHALL, A. (1890). *Princípios da Economia*. Tratado Introdutório. Ed. Abril Cultural Coleção – Os Economistas, (1982). Traduzido por: Almeida, R. E Strauch, O.

MARX, K. (1867). *O Capital*. Livro I, CapítuloVI. Editora Livraria Ciências Humanas São Paulo. 1978

MORELLI, Gustavo. *Micro e pequena empresa: a necessidade de prioridade na política econômica*. São Luís: SEBRAE, 1994.

MOTTA, Paulo. R. *Transformação Organizacional: A teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997

NOVAES, Maria Helena. *Análise do Comportamento Criativo*. INEP. Revista Brasileira de de Estudos Pedagógicos. 1974

OECD. *Employment outlook*. Paris: OECD, 1993.

OIT. *Action programmes for the protection of homeworkers*. Genebra: International Labour Office, 1995.

OSBORN, Alex. *O Poder Criador da Mente*. São Paulo: IBRASA. 1975

OSBORN, David; GAEBLER, Ted. *Reinventando o governo*. Brasília: MH Comunicação, 1995

PARNES, S. J. *Creative Behavior Guidebook*. NY: Scribner. 1967

PEREIRA, J. *Inovação e Criatividade em Organizações Brasileiras*. 1996. Dissertação de Mestrado. EAESP/FGV

PETERS, Tom . *A Busca do UAU!* Pioneira, São Paulo, 1991;

_____, Tom . *O Círculo da Inovação*. HB-Harbra Bussiness, São Paulo, 1991;

PIORE, Michael. *Corporate reform in American manufacturing and the challenge to economic theory*. Cambridge: Mit – Departamento de Economia, 1988.

PORTER Michael E. *Vantagem Competitiva*. Ed. Campus, RJ, 1985;

RAMOS, Flávio. *A grande dimensão da pequena empresa*. Brasília: SEBRAE, 1994.

RATTNER, Henrique. *Tecnologia e sociedade*. São Paulo: Brasiliense, 1973.

_____, Henrique, (coordenador). *Inovação tecnológica e acumulação de capital na pequena e média empresa*. Volume 1. São Paulo: EAESP/FGV, 1983.

ROBALINHO, F. *Pequenas e médias indústrias – Análise dos problemas, incentivos e contribuições ao desenvolvimento*. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1973.

ROSSETI, J. *Introdução à Economia*. São Paulo: Editora Atlas. 1991

SAMUELSON, Paul Anthony. *Introdução à Análise Econômica*. Rio de Janeiro. AGIR. 1975

SATO, A. K. *Pequenas e Médias Empresas no Pensamento Econômico*. 1977. Dissertação (Mestrado em Economia) – Departamento de Economia e Planejamento Econômico do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade de Campinas.

SCHUMACHER E. F. *Small is Beautiful*. Ed. Abacus, London, 1989;

SCHUMPETER J. *Business Cycles*. Ed. MIT, USA, 1980;

_____, J. A. *Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of capitalis process*. New York: McGraw Hill, 1939.

SEGENBERGER, W; LOVEMAN, G; PIORE, M. *The reemergence of Small Enterprises*. Genebra: International Institute Labour Studies. 1990

SILVA, Antônio C. T. *O Ataque as Idéias – Projeto Pense Diferente*. Madras Bussines, São Paulo, 1999;

SMITH, Adam. *Um Inquiry in to the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. New York: The Modern Library, 1937.

SOLIMEO, M. *Em torno das Pequenas e Médias Empresas*. Revista Econômica. Jan/Fev. 1991

SOLOMON, Steven. *A Grande Importância da pequena Empresa*. Rio de Janeiro: Nórdica. 1986

TAYLOR, Frederick. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1970.

TAYLOR, C. W. *Criatividade: Progresso e Potencial*. São Paulo , IBRASA/EDUSP, 1976

TIME/LIFE, Enciclopédia Ciência e Natureza, Ed. Abril, 1995

UTTERBACK James. *Dominando a Dinâmica da Inovação*. QualityMark, São Paulo, 1998;

VAN DE VEN, A . *Research on the Management of Innovation*. Minnesota. 1989

VAN GUNDY, A *Organizational Creativity and Innovation*. ISAKSEN. Buffalo: Bearly. 1987

VON OECH, R. *A Kick in the Seat of the Pants*. NY: Harper & Row. 1986