

TIPO

ARTIGO CIENTÍFICO

ÁREA TEMÁTICA

ADMINISTRAÇÃO

TÍTULO

A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Evandro Willians Angelo (evanangel@hotmail.com)

Universidade de Guarulhos - UNG

Antônio Carlos Estender (estender@uol.com.br)

Universidade de Guarulhos - UNG

Douglas Vidal (douglasvidal@yahoo.com.br)

Universidade de Guarulhos - UNG

Laila Cíntia Mota Belforte (lailabelforte@gmail.com)

Universidade Federal de Rondônia - UNIR

RESUMO

O presente artigo busca analisar a importância, conceitos e características fundamentais da Gestão da Inovação dentro das micro e pequenas empresas no setor da construção civil e as vantagens que a inovação poderá trazer para a organização em que ela for aplicada, com o objetivo de compreender por que essas empresas têm dificuldades de inovar atingindo uma proposta a ser utilizada neste processo. O método utilizado para execução foi estudo de caso, revisão de literatura e entrevistas com funcionários de uma empresa atuante no ramo da construção civil. Os resultados aqui obtidos nos mostram quais os principais benefícios das micro e pequenas empresas em inovar e como minimizar as dificuldades de inovação dentro da organização. E por fim, foi demonstrada a importância da criação de uma cultura inovadora no cotidiano dos colaboradores da empresa, além da busca de novos conhecimentos de mercado, aumento de pesquisas em busca de novas tecnologias e estratégias com o intuito de obter vantagens competitivas sobre os concorrentes

Palavras-chave: Inovação, Vantagem competitiva, Micro e Pequena empresa, Planejamento, Desenvolvimento.

Introdução

O presente artigo busca analisar a importância, conceitos e características fundamentais da Gestão da Inovação dentro das micro e pequenas empresas no setor da construção civil e as vantagens que a inovação poderá trazer para a organização em que ela for aplicada. Verifica-se que, atualmente, as organizações bem-sucedidas compreendem os benefícios do planejamento e desenvolvimento e usam este conhecimento para sustentar e agregar valor estratégico ao negócio que contribua para o alcance das metas da empresa. A aplicação dos processos da inovação em uma empresa requer mudanças estruturais, que necessitam esforço e investimento. Neste processo é necessária uma análise da relação custo e benefício e dos objetivos que a empresa pretende atingir.

A competitividade entre as empresas está cada vez mais acirrada, a busca constante de vantagens sobre os concorrentes leva as organizações a estarem sempre em busca de novos conhecimentos, mais informações e estímulos a criatividade de seus colaboradores para gerar produtos e processos inovadores. O tema Gestão da Inovação não é algo novo, porém a partir do ano de 1970 vem atraindo interesses de empresários, pesquisadores e acadêmicos por ter se tornado um fator fundamental para a competitividade das organizações. Uma empresa que não inova se torna obsoleta e perde espaço no mercado.

Na literatura acadêmica sobre os processos de inovação nas Micro e Pequenas empresas (MPE) relacionadas com o setor da Construção Civil existem poucos estudos sobre o tema (BURGESS et al, 2005). Um trabalho identificado na literatura do Brasil foi A Bíblia da Inovação, Trias de Bes, F.; Kotler, P. Em seu estudo, cujo tema era Princípios Fundamentais para levar a cultura da Inovação contínua as Organizações, foi realizado uma pesquisa qualitativa para a identificação dos processos de inovação.

O problema central deste artigo é: Por que as micro e pequenas empresas tem dificuldade de inovar? Muitos são os desafios encontrados no ramo da administração, as MPE's normalmente sofrem com as dificuldades de inovar por possuírem poucos recursos financeiros, dificuldades em realizar pesquisas para desenvolver novos produtos ou processos e até mesmo com seus sócios que normalmente tem mentalidades conservadoras e preferem não correr riscos com as incertezas que poderão existir durante este processo.

O objetivo deste artigo é compreender por que as micro e pequenas empresas tem dificuldade de inovar, atingindo uma proposta a ser utilizada neste processo; refletir sobre a importância da busca de novos conhecimentos de mercado e pesquisas em busca de novas estratégias. Executar práticas que levarão a melhorias no contexto organizacional, geração de

produtos e conseqüentemente a vantagem competitiva sobre seus concorrentes, e enfim, analisar quais foram os resultados desta atividade que propõe que a organização tenha capacidade de inovar regularmente como uma questão de sobrevivência no mercado.

O presente estudo visa contribuir para a elucidação de questões relacionadas a Gestão da Inovação nas empresas. Para tanto, optou-se por uma metodologia de estudo de caso em que se procura compreender economicamente quais as principais vantagens de estabelecer novas estratégias para a organização e mantê-la em um processo de inovação contínua. O presente estudo constitui uma contribuição para a compreensão dos fatores competitivos das construtoras de imóveis pertencentes a uma cadeia produtiva do setor da construção civil.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão da revisão de literatura; A importância da inovação para as micro e pequenas empresas no setor da construção civil. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; Estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória, entrevistas. Na terceira seção, foi apresentado a empresa Construtora Mariana. Na quarta seção, os resultados e discussões, onde os esforços serão direcionados à análise do que os colaboradores pensam sobre a retenção e valorização de talentos. Na última seção, são expostas as considerações finais.

1 Revisão de literatura

1.1 A inovação nas empresas

De acordo com Betz (2002), inovar e aprimorar são as únicas maneiras de alcançar a vantagem competitiva sobre os concorrentes. O processo de inovação não consiste em fazer poucas melhorias incrementais, este processo se define em oferecer produtos de um modo diferente, descobrir novas maneiras de adequar os produtos em geral. Inovar é o processo de gerar um produto novo através de uma invenção. Por um olhar mais amplo, inovação se dá com a inclusão de um novo produto, processo ou serviço no mercado. A inovação é resultado de uma pesquisa comercial do conhecimento no negócio. Os benefícios financeiros da invenção aparecem a partir das inovações.

Segundo Bessant e Tidd (2009), a inovação faz grande diferença nas empresas de todos os tipos e tamanhos. Se não modificarmos aquilo que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e a maneira como os criamos e ofertamos, poderemos ser surpreendidos por outros concorrentes que os façam. Sendo assim, inovar torna-se uma questão de sobrevivência. As

empresas que se mantêm vivas no mercado tem capacidade de inovar regularmente. Inovação está fortemente aliada ao crescimento, novas ideias criam novos negócios com vantagens competitivas naquilo que a organização poderá ofertar.

Como analisado por Rothwell e Dodgson (1993), as pequenas empresas terão vantagens para gerar e adotar inovações tanto quanto as grandes. Enquanto as grandes empresas têm vantagens materiais para criar e adotar inovações em virtude de possuírem maior capacidade de Planejamento e Desenvolvimento (P&D), as pequenas empresas têm vantagens comportamentais ligadas à sua maior maleabilidade e capacidade de se adaptar a mudanças no mercado. Micro e Pequenas empresas normalmente tem estruturas flexíveis e atividades diversificadas que favorecem com respostas rápidas as mudanças no ambiente.

De acordo com Fernandes (1998), as empresas viram a necessidade de criarem suas próprias tecnologias, para isso elas investiram em recursos humanos capacitados, criando grupos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). A Pesquisa e Desenvolvimento nas empresas passou por diversas gerações, no início raramente trabalhos realizados de cunho tecnológicos eram relacionados às necessidades ou oportunidades de mercado, depois as empresas passaram a identificar a importância da articulação com as áreas dos negócios, após isso buscaram criar ligações formais para integrar as tecnologias aos negócios e por fim, algumas empresas buscaram a aproximação com os clientes para aprender em conjunto a melhor maneira de envolver a tecnologia e os negócios empresariais.

Conforme O'Reagan e Ghobadian (2004), existe pouco consenso sobre a definição mais apropriada para as Micro e Pequenas Empresas. No Brasil, o SEBRAE classifica o porte das empresas com base na quantidade de funcionários e faturamento anual, sendo assim, são chamadas de microempresas aquelas que possuem até 9 funcionários no setor do comércio e serviços ou 19 funcionários no setor industrial, além de ter um faturamento máximo anual de R\$ 360 mil. Já as pequenas empresas são aquelas que possuem de 10 a 49 funcionários no setor de comércio e serviços ou de 20 a 99 funcionários no setor industrial, além de possuir um faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões.

Para Drucker (2005), inovar é a ferramenta principal dos gestores, o meio pela qual procuram mudanças como uma chance para se criar um negócio ou serviço diferente. É sujeito de ser apontada como uma disciplina, ou seja, poderá ser ensinada, aprendida e executada. Mas, tudo depende da empresa e das interferências internas e também externas. Cada organização deverá encontrar motivos particulares para começar a inovar. A inovação

não é simples, é um processo complexo que deverá ser manejado como tal. Para isso, recomenda-se uma rotina com cinco fases, sendo elas: monitorar, estabelecer estratégias, encontrar os meios, praticar, aprender e inovar novamente. Para que as inovações tenham sucesso precisamos gerenciar quatro componentes, são eles: definir estratégias, mecanismos de realização, conexões externas e contexto organizacional.

Segundo Simantob e Lippi (2003), uma empresa só conduz as inovações quando seus colaboradores a absorvem como rotina para gerar constantemente idéias e a cultura do conhecimento. Isso poderá ser feito quando oferecemos as equipes uma ampla visão da empresa para que todos sempre trabalhem pelo resultado da organização em geral, e não em busca de resultados individuais de desempenho. Processos criativos em grupo tendem a desenvolver uma busca constante de inovação pelos funcionários, não apenas nos produtos, mas também em melhorias na gestão.

Para Trías de Bes e Kotler (2011), inovar não é algo simples, mas sim um processo que avança, todavia, com muitos desvios e recuos. Com o passar dos anos as organizações manterão seus lucros apenas se tiverem capacidade de se adequar as mudanças e inovar todos seus setores e mercados, o que deve ser atingido através de projetos independentes e estudos. Sendo assim, uma organização que não inova se tornará obsoleta e perderá espaço para seu concorrente neste cenário competitivo na qual as empresas buscam cada vez mais terem vantagens competitivas.

Segundo Fontanela e Carls (2014), a concorrência acirrada entre as organizações que pretendem manter e dominar novos mercados impulsiona o aumento do desenvolvimento científico e tecnológico, gerando benefícios econômicos de grande importância para a sociedade. Isso acontece porque incentiva as inovações, cria novos produtos, novos processos ou aprimoramentos que podem ocasionar ganhos de produtividade, oferecendo mais oportunidades e opções para o cliente que terá acesso a uma maior variedade de produtos disponíveis no mercado.

Como visto por Betaglia e Hoffmann (2014), durante sua trajetória de evolução organizacional as empresas tem decisões difíceis, entre elas a de inovar, pois envolve riscos e incertezas. Neste âmbito, as micro e pequenas empresas, por normalmente possuírem pouco capital próprio e estrutura reduzida, se veem limitadas em suas ações e conseqüentemente se tornam organizações com pouca inovação. Diante disso, o modelo de inovação aberta relacionado com a utilização do conhecimento externo como forma de associar valor a

empresa, já que o aprendizado e a interação de ambas as partes entre empresa e seus diversos agentes lhes permitem compartilhar riscos e incertezas além de conferir as competências necessárias para inovar de modo dinâmico e contínuo.

Em uma análise comparativa entre os autores podemos observar que alguns acreditam que a inovação, apesar de não ser algo simples, é essencial para que a empresa se mantenha viva no mercado e não perca espaço para seus concorrentes. Sendo assim, inovar está ligada diretamente a sobrevivência da empresa no mercado, apenas se adequando as mudanças e inovando regularmente todos seus setores a organização conseguirá obter vantagem competitiva e manter seus lucros. Portanto, a única forma da empresa se manter viva é inovando ou aprimorando aquilo que elas oferecem ao mundo. A inovação está fortemente ligada ao conhecimento do negócio e novas ideias para atingir aquilo que o cliente procura. (BESSANT e TIDD, 2009; BETZ, 2002; TRIAS DE BES e KOTLER, 2011).

Com a forte concorrência no mercado, determinados autores acreditam que as empresas foram obrigadas a saírem de suas “zonas de conforto” e criarem suas próprias tecnologias, para isso elas precisaram investir em P&D. Com esses novos investimentos algumas empresas tentaram entender os clientes e por isso buscaram uma aproximação para tentarem saber a melhor maneira de envolver a tecnologia com os negócios empresariais, as organizações também foram incentivadas a criação de novos produtos, novos processos ou aprimoramentos que trazem mais opções ao cliente que terá maior variedade de produtos disponíveis no mercado (FERNANDES, 1998; FONTANELA e CARLS, 2014; ROTHWELL e DODGSON, 1993).

A inovação é a principal ferramenta para os gestores que procuram mudanças dentro das organizações com a intenção de se criar um negócio diferente. Decidir por inovar envolve riscos e incertezas, por esse motivo as MPEs se veem limitadas por possuírem pouco capital e estrutura reduzida. Uma empresa só conduzirá inovações quando seus funcionários absorverem como rotina e gerar constantemente ideias e cultura do conhecimento. De nada adiantará fazer investimentos em inovações se os colaboradores não estiverem alinhados ao objetivo da empresa. Todos deverão ter estímulos para irem em busca do resultado da organização em geral, e não em busca de resultados individuais. (BETAGLIA e HOFFMANN, 2014; DRUCKER, 2005; SIMANTOB e LIPPI, 2003).

Diante da relação entre inovação e dificuldade de inovação os autores Betaglia e Hoffmann, Drucker e Simantob e Lippi foram os que mais se aproximaram desse contexto,

pois eles acreditam que além de possuir recursos financeiros, a organização também irá precisar de colaboradores que estejam alinhados com os objetivos da empresa e adotem a criação de um ambiente inovador no cotidiano, sendo assim a criatividade dessas pessoas determinará o nível de sucesso da empresa.

De acordo com o tema, também pôde-se encontrar outros autores como Hooley (2001), que explica que para ser feito um novo produto a empresa deverá encontrar novas ideias e fazer as coisas de uma forma diferente. Tudo começa com uma nova ideia, essa é a essência da inovação do produto, dando início ao processo de inovação e de desenvolvimento de novos produtos. Onde todos os novos produtos começam estão as novas ideias. Métodos de geração de ideias e a criatividade dos indivíduos podem ser usados para se obterem novas ideias.

Conforme Kanter et al. (1998), para que uma empresa obtenha resultados de uma inovação será necessário que ela disponibilize recursos financeiros e tempo para que sejam feitos pesquisas e testes, este processo faz muitas dessas empresas abandonarem as grandes inovações em função do risco financeiro. A inovação não é um processo simples nem vem de graça, então deverá ser estudado o custo benefício deste processo para que não sejam aplicados recursos em projetos que não trarão os resultados desejados, causando prejuízos financeiros e descontentamento dos gestores da organização.

2 Aspectos metodológicos

2.1 Métodos

O Estudo de Caso como método que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões norteadoras do trabalho. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com (YIN, 2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas.

Para Quivy; Campenhoudt (1998), no método de observação é importante ressaltar que este implica um alto grau de subjetividade, uma vez que as pessoas se manifestam de acordo com sua vivência, histórico de valores e aspectos culturais. Utiliza-se este tipo de pesquisa empírica quando se quer conseguir informações e conhecimento referentes a um determinado problema do qual se busca comprová-lo, ou ainda, com a intenção de descobrir novos

fenômenos, percepções ou relações entre eles. O termo pesquisa empírica, concisamente, se define como: (1) o modo de fazer pesquisa por meio de um objeto localizado dentro de um recorte do espaço social. A pesquisa empírica está centrada na escolha de aspectos das relações entre sujeitos. (2) A pesquisa empírica lida com processos de interação e face-a-face, isto é, o pesquisador não pode elaborar a pesquisa em “laboratório” ou em uma biblioteca, isolada e apenas com livros a sua volta. Nesta modalidade da elaboração do conhecimento, o pesquisador precisa “ir ao campo”.

O conhecimento empírico é conceituado por Fachin (2003) como a resposta para ocorrências baseadas na vivência, experiência de erros e acertos, que não possuem fundamentação metodológica. Já para Ramos; Ramos; Busnello (2005) acrescenta o conceito anterior a concepção do autor em que o conhecimento empírico é estabelecido pela experiência do outro da interação humana e social, na qual são explicitados conhecimentos implícitos individuais. Dentre as metodologias ao nosso alcance, os pesquisadores as agrupam em dois níveis: 1. Metodologias Qualitativas e Observação-participante. 2. Entrevistas não-estruturadas e/ou depoimentos. A pesquisa empírica implica em refletir acerca da relação que se estabelece entre o sujeito e o objeto da pesquisa.

2.2 Análise da Unidade

Fundada em 10 de maio de 2011, a empresa Construtora Mariana LTDA que é sediada na cidade de Guarulhos/SP tem estrutura familiar e devido à quantidade de funcionários e faturamento anual, é considerada uma empresa de pequeno porte. A organização iniciou suas atividades construindo casas e sobrados que variavam de 80m² a 150m² na cidade de Guarulhos, com o crescimento imobiliário que o país vinha presenciando e a ótima qualidade dos imóveis construídos que influenciaram diretamente na agilidade da venda dos mesmos, seu fundador, Sidney Aparecido, decidiu aumentar o volume de obras e alterar o produto principal da empresa. Com essa mudança, a partir de 2013 a organização passou a construir Edifícios Residenciais que variam entre 20 e 40 unidades/apartamento por empreendimento, sendo em tamanhos que variam entre 53m² e 130m².

Por ser uma empresa relativamente nova no mercado, não possuindo uma gestão do conhecimento adequada e pertencer a um setor tão específico como o da construção civil, a Construtora Mariana, como já citado por Betaglia e Hoffman (2014), precisa tomar decisões difíceis em sua trajetória de evolução, uma delas é a inovação, já que envolve riscos e

incertezas. O baixo capital próprio e a estrutura reduzida também se tornam obstáculos para organização, conseqüentemente a empresa possuirá pouca inovação.

O maior problema atual da organização está nos processos, pois possuem limitações que impedem o crescimento e desenvolvimento tecnológico e inovatório, isso acontece, pois, os gestores da empresa assumem poucos riscos com investimentos financeiros optando por não se arriscar em projetos inovatórios que trazem incertezas. Além da questão financeira, a maioria dos colaboradores da empresa possuem funções mecanizadas de construção continua que lhes proporcionam pouca flexibilidade para serem inovadores em suas funções, fazendo assim com que a cultura da inovação seja extinta dentro desta organização, e como foi visto por SIMANTOB e LIPPI (2003), uma empresa irá conduzir inovações apenas quando seus colaboradores as absorverem como rotina para assim gerarem idéias constantemente, além de impulsionarem a cultura do conhecimento.

2.3 Coleta e Análise de Dados

A análise das entrevistas foi feita de maneira empírica e interpretativa, por meio da utilização da análise de conteúdo. Segundo (GUBRIUM; HOLSTEIN, 2000) esse tipo de pesquisa busca apontar os “comos”, e os “por quês” embasados nos discursos oriundos da análise das entrevistas levando-se em consideração as significações, procurando identificar as percepções dos funcionários/colaboradores sobre o tema. Um dos propósitos da utilização das entrevistas como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa, explorar percepções, experiências, crenças e/ou motivações dos funcionários/colaboradores sobre questões específicas no campo organizacional.

A análise foi feita em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas e/ou documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. Sabe-se que, desse modo, a metodologia qualitativa na pesquisa empírica, ao estabelecer relações face-a-face entre o “sujeito que pesquisa” com o “sujeito que é pesquisado”, permite vínculos de reflexão entre as partes envolvidas porque estão todos em presença, isto é, frente-a-frente e em diálogo.

Em conformidade com Flores (1994), o roteiro de entrevistas foi elaborado em função dos objetivos e da questão de pesquisa, e foi guiado pelos principais tópicos levantados. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do

estudo, além disso, pode haver necessidade de complementação de informações, ou também, em caso de esgotamento, à medida que as respostas se tornam redundantes.

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários em diferentes níveis hierárquicos. São eles mestres de obra, pedreiro e ajudantes da empresa Construtora Mariana. As entrevistas foram realizadas entre os dias 26/08 e 28/10 do ano de 2015. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos Mestres de obra no horário de expediente, visando facilitar a participação de todos os sujeitos da pesquisa. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevista embasado na teoria descrita. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão as pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. A análise teve caráter descritivo. A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada. Nesse tipo de trabalho, o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal, tendo abertura para incluir novas questões, se necessário e análise de documentos, por meio delas buscou-se compreender A importância do aprimoramento e da inovação quando implementada nas micro e pequenas empresas. Os entrevistados foram escolhidos por estarem relacionados, direta ou indiretamente, com a gestão da inovação.

3.1 Resultados e discussões

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas, também foram colhidas informações nos sites das organizações, as informações retiradas dos sites da empresa contribuíram apenas para complementar a sua descrição. Os resultados do estudo visaram responder os motivos pela qual as micro e pequenas empresas tem dificuldades de inovação. Os resultados apresentados buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como, os dados obtidos a partir da observação in loco na organização. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar reflexões que venham a contribuir para gestão da inovação na expectativa de contribuição para as melhorias no setor de planejamento e desenvolvimento. Por meio das observações foi possível identificar as vantagens e as dificuldades trazidas pela inovação para a empresa.

Quadro 1 – Visões acerca da importância e das dificuldades de uma empresa inovar

Sócio Proprietário (1)	<p>O sócio proprietário Sidney entende que a inserção de processos administrativos inovadores e a implantação de uma cultura de inovação no cotidiano dos colaboradores tem grande valor para a organização, pois levam a obra a ter mais qualidade e ajudam a reduzir os desperdícios, atraindo mais clientes e gerando maior vantagem sobre os concorrentes. Para o sócio proprietário o maior problema desse processo seria a implantação da nova cultura da inovação, pois a grande maioria dos colaboradores da empresa estão habituados com suas funções que são mecanizadas, oferecendo pouca flexibilidade para eles, introduzir uma nova cultura poderá trazer dúvidas no início e forçar a criação de uma nova estrutura na empresa mediante seus colaboradores. Em relação a aquisição de novas máquinas e ferramentas, Sidney vê como extremamente necessária, porém a dúvida existente é se os colaboradores irão se adaptar com estes objetos e se trará os resultados esperados cobrindo o alto custo de investimento, esta dúvida ocorre, pois, alguns colaboradores podem vir a demonstrar resistência as novas tecnologias.</p>
Engenheiro Civil (1)	<p>O Engenheiro Civil Ecidir vê como fundamental a inovação dentro da organização e apoia a implantação de uma cultura da inovação, fazendo com que os colaboradores à absorvam como rotina e gerem novas ideias, fazendo também com que tenham mais liberdade para expressarem suas ideias aos seus superiores hierárquicos. Ecidir também vê como imprescindível a aquisição de novas máquinas e equipamentos com tecnologias mais avançadas, pois só assim as obras atingirão níveis superiores de qualidade, além de essas máquinas contribuírem para o baixo desperdício de materiais e maior desempenho dos colaboradores. Para ele, seria necessário apenas um curto período de adaptação para que os colaboradores absorvam essa nova cultura e se familiarizem com os novos equipamentos.</p>
Mestre de Obra (2)	<p>Os mestres de obra Adão e Milton, veem como um grande obstáculo a aplicação da inovação no cotidiano, eles entendem como um difícil desafio pois vários colaboradores possuem pensamentos conservadores e</p>

	<p>centralizados vindos de anos de profissão passados de geração em geração para muitos, dificultando a mudança de hábitos. Entretanto, ambos apoiam a busca por inovações e aquisição de novas ferramentas como uma vantagem para a empresa por obter a capacidade de construir de forma mais rápida e com maior qualidade, além de não exaustar os funcionários com ferramentas antigas e de difícil manuseio e não desperdiçar materiais. Para eles, inovar é dar um passo à frente do concorrente, apenas com inovações periódicas a organização se manterá competitiva e aumentará seu grau de importância no mercado atual. Referente a possível dificuldade que alguns funcionários poderão vir a ter com a implantação de máquinas modernas, ambos afirmam que após a aceitação dos colaboradores seriam necessárias algumas aulas iniciais e periódicas para que o canteiro de obra obtenha profissionais capacitados para manusear equipamentos específicos.</p>
Pedreiros (6)	<p>Entre os pedreiros, o termo inovação é pouco conhecido, porém a maioria destes profissionais acreditam que a implementação desta nova cultura será benéfica à organização, pois a inclusão de novas ferramentas, técnicas e processos produtivos se tornam importantes para otimizar o tempo e diminuir o desperdício de materiais, além de aumentar a qualidade do imóvel e facilitar a execução dos serviços, principalmente em lugares de difícil acesso no edifício. Eles veem a aplicação da cultura da inovação como uma oportunidade para terem mais força em suas ideias dentro da organização, porém novas decisões precisam ser bem estudadas para que não atrapalhe o desempenho de suas funções e tragam incertezas referente a estrutura da organização.</p>
Ajudantes (9)	<p>Os ajudantes entrevistados têm a visão de inovação voltada para o setor operacional da empresa, vendo como importante a criação de novos métodos que diminuam o fluxo de materiais dentro da obra. Para eles essa diminuição de fluxo é importante pois otimiza o tempo, traz menos desgaste físico e conserva as ferramentas existentes, reduzindo custos e tornando os processos mais simples. Estes colaboradores veem a criação da cultura da inovação como algo interessante, já que isso poderia lhes</p>

	trazer mais flexibilidade e aumentar sua criatividade através de ideias que poderiam ser lapidadas e levadas a diretoria da empresa, e com isso, futuramente aplicadas na organização, caso fossem aceitas, gerando assim bônus ao funcionário.
--	---

Fonte: Dados da pesquisa

Com a análise das entrevistas podemos afirmar que a inovação é muito importante para empresas no setor da construção civil, pois ela ajuda a melhorar vários aspectos na organização levando a obra a ter maior qualidade e reduzir seus custos evitando desperdícios de materiais, que é um dos grandes problemas vivenciados por empresas neste setor. Além disso, os usos das inovações podem ajudar as organizações a entenderem melhor o cliente e fazerem aquilo que eles procuram, obtendo vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Em uma visão ampla sobre as entrevistas, todos os envolvidos concordam que a inovação é importante dentro da empresa, pois ela vem para facilitar tudo o que fazemos atualmente, ao adotar processos inovadores tudo o que fazemos tende a ficar mais fácil e rápido de ser feito, isto agrada desde funcionários a sócios da empresa, pois demandam menos desgaste físico e geram mais agilidade em todos os processos, sendo assim demandará menos capital humano, reduzindo custos com mão-de-obra e também custos com desperdícios, pois a melhor qualidade na execução dos serviços diminuirá estas perdas.

Entre os entrevistados, foi notado que os colaboradores de nível operacional possuem barreiras que dificultam a inserção da inovação. Entretanto, os colaboradores de nível gerencial da empresa entendem a necessidade de inserir a cultura da inovação na organização e oferecer treinamentos para que os colaboradores da linha de frente se sintam mais familiarizados com as novas máquinas, ou até mesmo com novos processos que poderão ser adotados. Entretanto, apesar de possuírem pensamentos diferentes em torno da inovação, ambos os níveis entrevistados têm como foco o crescimento da organização e a maior competitividade no mercado na qual está inserida.

Uma das dificuldades encontradas pela diretoria da organização para a introdução da inovação nos canteiros de obra é a resistência de aprendizado da equipe que irá manusear os novos equipamentos, por serem profissionais acostumados a executar processos convencionais há muitos anos ou até décadas, estes funcionários podem ter dificuldades no aprendizado deste novo método de trabalho. Sabendo da importância do alinhamento entre colaboradores e tecnologia, a organização viu a necessidade de oferecer cursos capacitores e

treinamentos aos seus funcionários, essa medida será tomada para que eles recuperem a confiança em seus trabalhos e não tenham medos da nova tecnologia. Esses treinamentos serão feitos na própria organização, mostrando na prática como deve ser feito para que o colaborador veja o resultado e entenda a importância das novas máquinas e ferramentas.

Com uma comparação entre os autores demonstrados da revisão de literatura, a organização e as entrevistas podemos perceber que as ideias são semelhantes, assim como foi salientado por DRUCKER (2005), inovar é a ferramenta principal dos gestores, ela poderá ser ensinada, aprendida e executada, porém, tudo dependerá da empresa e das interferências internas e externas. Ainda de acordo com o mesmo autor, a inovação não é simples e se recomenda uma rotina com cinco fases, sendo elas: monitorar, estabelecer estratégias, encontrar os meios, praticar, aprender e inovar novamente. Para que as inovações tenham sucesso, é necessário gerenciar componentes como: definir estratégias, mecanismos de realização, conexões externas e contexto organizacional. A Construtora Mariana entende a necessidade destes processos no mercado atual e busca a inovação para que não perca espaço para os seus concorrentes.

Com investimentos dos gestores das MPEs em inovação, as organizações poderão aumentar seu setor de Pesquisa e Desenvolvimento, procurando criar aquilo realmente o cliente deseja obter, além de ferramentas que ajudem os profissionais da empresa a executarem obras com mais qualidade e rapidez. Treinamentos para esses profissionais, como visto, são de extrema importância já que novas ferramentas podem ser de difícil manuseio e gerar descontentamento entre eles.

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada à amostra analisada e seu caráter não probabilístico que impedem que os resultados gerados por essa pesquisa sejam generalizados para todo o segmento ou para todas as empresas e por se tratar de um caso único, não possibilitando a comparação com outras empresas a fim de identificar as semelhanças e diferenças existentes, o esforço da investigação permitiu identificar processos de desenvolvimento utilizados em uma empresa da construção civil, abrindo espaço para futuras pesquisas.

4 Considerações Finais

Relembrando o objetivo principal desse trabalho foi compreender por que as micro e pequenas empresas tem dificuldade de inovar, realizando-se um estudo na empresa

Construtora Mariana LTDA no setor da construção civil. A revisão de literatura sugere que existe uma relação entre gestão da inovação e vantagem competitiva. O objetivo de compreender por que as micro e pequenas empresas têm dificuldades de inovar foi alcançado. Buscou relacionar a importância da inovação como vantagem competitiva e a relação custo-benefício de investimentos, e também a criação de um ambiente que inove regularmente através da cultura da inovação, fazendo com que os colaboradores adotem esta ideia.

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar a amostra para outras referências, ampliar o período de tempo para possibilitar uma visão mais ampla do emprego dos métodos de pesquisa um estudo que se preocupe em verificar a adequação dos métodos qualitativos utilizados pode apresentar contribuições significativas como permitir avaliar a contribuição metodológica dos trabalhos publicados na área e a ampliar a análise dos resultados de cunho qualitativo quantitativo e de múltiplos casos e, por fim futuras pesquisas ligando o tema gestão da inovação com as escolhas metodológicas se mostrariam relevantes no sentido de verificar tendências e oportunidades de pesquisa na área e, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre novos conceitos na área.

A contribuição mais relevante é de natureza gerencial empírico, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados à gestão da inovação, para alertar administradores sobre a importância na organização. (FLEURY; FLEURY, 2001). Além da questão financeira onde deverá ser feito um estudo em relação ao custo x benefício dos investimentos, empiricamente é possível notar que os colaboradores que exercem as funções de ajudantes e pedreiros possuem medos pessoais de, num futuro próximo, serem trocados por máquinas que poderão vir a fazer suas atividades, deixando-os possivelmente desempregados. Com isso, constroem barreiras dificultando a inovação na empresa como forma de se proteger, mantendo-se em suas zonas de conforto e dando preferências a métodos antigos. Caberá à organização e a seus gestores oferecer treinamentos com a finalidade de familiarizar seus colaboradores com os novos equipamentos e deixá-los mais confortáveis com a inserção da tecnologia, facilitando assim a inserção da cultura da inovação.

Diante do exposto, vimos que as principais dificuldades relacionadas à inovação das MPEs estão relacionadas aos poucos investimentos feitos pelos gestores no setor de Pesquisa e Desenvolvimento para criar novos produtos e processos inovadores devido ao pouco capital disponível e ao receio de investirem em processos que podem não trazer o retorno esperado,

além das barreiras que existem entre os colaboradores de níveis operacionais que podem se sentir ameaçados pelas novas tecnologias e serem tirados de sua zona de conforto, acarretando mais dificuldades para o gestor da organização. Buscar novos conhecimentos de mercado é extremamente importante, pois empresas que não inovam perdem espaço e se tornam obsoletas, a criação de novos produtos se faz extremamente necessária para alavancar as vendas e otimizar processos, mas também não podemos nos esquecer que a inovação envolve mais do que a criação de algo novo ou aperfeiçoamento dos produtos, serviços e processos existentes. Com a inovação sendo inserida constantemente no setor da construção civil, a empresa que melhor a utilizar terá grande vantagem competitiva sobre as concorrentes.

Com isso, conclui-se que as empresas deverão investir em inovações para sobreviverem no mercado, gestores que não tomarem essa decisão terão grandes dificuldades no futuro ao concorrer com outras empresas detentoras de grandes inovações. A inovação é um processo que deve ser feito periodicamente com informações sobre o mercado para que sempre possa atender o cliente com aquilo que ele deseja, ou até mesmo que supere suas expectativas. Incentivar a inovação aplicada ao cotidiano dos colaboradores poderá aumentar sua criatividade e agregar vantagens a organização.

Referências

- BESSANT, J.; TID, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BETAGLIA, W.; HOFFMANN, V. E. **Revistas de Administração Mackenzie (RAM)**. São Paulo. 2014
- BETZ, F. **Managing technological innovation: competitive advantage from change**. New York: John Wiley & Sons, 1998.
- BLUMENFELD, K.; MONTRONE, A. **Quando a ecologia dá bons lucros**. HSM Management. São Paulo, 1997.
- BURGESS, P. W., Simons, J. S., DUMONTHEIL, I.,; G. S. J. **The gateway hypothesis of rostral prefrontal cortex (area 10) function**. In J. Duncan, L. Phillips, & P. McLeod (Eds.), **Measuring the mind: Speed, control, and age** (pp. 217–248). Oxford: Oxford University Press. 2005
- DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship) Prática e Princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

FERNANDES, R. **Tecnologia: aquisição, desenvolvimento, proteção, transferência e comercialização**. Rio de Janeiro: Quadratim, 1998.

FLORES, J. F. **Análisis de dados cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994

FONTANELA, C.; CARLS, S. **Inovação aberta: uma ponte entre universidades e empresas**. In: Propriedade intelectual, transferência de tecnologia e inovação [Recurso eletrônico on-line]. Org. CONPEDI/UFSC; coord. João Marcelo de Lima Assa fim, Salete Oro Boff; Luiz Otavio Pimentel. Florianópolis: CONPEDI, 2014.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**. In: Silva, A. B., Godoy, C. K., 2006.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN. **Analysing Interpretative Practice**. In: DENZIN, N. K.;

LINCOLN, Y. S. London: **The Handbook of Qualitative Research**. Sage, 2ª. Edição, 2000.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5ª ed. Bookman: Porto Alegre, 2004.

HOOLEY, G. J.; JOHN, A. S.; NIGEL, P. F. **Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KANTER. R. M. et al. **Inovação: pensamento inovador 3M, DuPont, GE, Pfizer e Rubbermaid**. Tradução CAMARGO. J. São Paulo. Negócio Editora, 1998.

KINLAW, D. C. **Empresa Competitiva e Ecológica: desempenho sustentado na era ambiental**. São Paulo: Makron Books, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MERRIAM, S.B.: **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. **Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management**, New York: Free Press, 1998.

O'REAGAN, N.; GHOBADIAN, A. **Testing the homogeneity of SMEs: The impact of size on managerial and organizational process**, European Business Review, ABI/INFORM Global, 2004.

ROTHWELL, R.; DODGSON, M. **Technology-based SMEs: their Role in Industrial and Economic Change**. Buckinghamshire, UK: Inderscience Enterprises, 1993

RYNES, S., GEPHART, R. P., JR. **From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal**. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 454-461. 2004.

SEBRAE. **Lei geral das micro e pequenas empresas**. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-as-distin%C3%A7%C3%B5es-entre-microempresa,-pequena-empresa-e-MEI>> Acesso em: 29 out 2015.

SIMANTOB, M. e LIPPI, R. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Editora Globo, 2003.

TRÍAS DE BES, F.; KOTLER, P. **A bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

TULL, D. S., HAWKINS, D. I. - **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.