

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Nathália Amarante Pufal**

**A INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE DE GESTÃO NO DESEMPENHO INOVADOR  
DAS EMPRESAS**

**Porto Alegre  
2014**

**Nathália Amarante Pufal**

**A INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE DE GESTÃO NO DESEMPENHO INOVADOR  
DAS EMPRESAS**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Paulo Antônio Zawislak**

**Porto Alegre  
2014**

**Nathália Amarante Pufal**

**A INFLUÊNCIA DA CAPACIDADE DE GESTÃO NO DESEMPENHO INOVADOR  
DAS EMPRESAS**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado  
ao Departamento de Ciências Administrativas da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como  
requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.**

**Orientador: Paulo Antônio Zawislak**

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Antônio Domingos Padula – UFRGS

---

Orientador Prof. Paulo Antônio Zawislak – UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os personagens que, cada um a sua maneira, me ajudaram a concluir mais um capítulo da minha história.

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus Três Mosqueteiros, minha base. Mãe, pai e Mi, nada seria possível sem vocês. Obrigada pelo amor incondicional. E claro, à Bola, fiel escudeira, que se fez literalmente presente ao sentar sempre embaixo da minha cadeira, apoiando da sua forma.

Agradeço ao meu orientador, Paulo Zawislak, o Super Homem, pelos ensinamentos que muitas vezes ultrapassaram o âmbito acadêmico. Obrigada por todas as oportunidades e por ampliar a minha visão de mundo. Se hoje tenho certeza de que quero continuar a jornada na academia, é graças a ti. E vamos juntos.

Agradeço à minha família, a minha Ohana. Vô João e Vó Marlene, por ressaltarem sempre a importância da educação – e por todos os mimos sempre confortantes. Vó Selma e Tia Nires, as rezas funcionaram! Aos meus tios, por todas as palavras de carinho. Aos meus primos, pela parceria nas comemorações. Aos meus pequenos Karine e Fabinho, por trazerem sempre muita ternura, muito amor e muito orgulho à dinda.

Agradeço ao Quarteto Fantástico, que me abriu os olhos para o maravilhoso e tortuoso caminho da academia, além de, inúmeras vezes, clarear as minhas ideias. Fê, obrigada por me guiar em todos os momentos. Dê, obrigada por sempre me mostrar todas as possibilidades. André, obrigada por me mostrar o quanto *Management* é fundamental. Jorge, obrigada por me mostrar a imensidão de conhecimento à qual eu posso sempre recorrer.

Agradeço ao time do Super Homem, a Liga da Justiça, ou melhor, os Niteckers. Ari e Lu, obrigada pelo apoio constante e pelas risadas. Andreia, Paola, Gabi e Gui, obrigada pela parceria de sempre.

Agradeço aos professores Edi Fracasso e Antônio Domingos Padula, pelos ensinamentos e pelas discussões sempre construtivas.

Agradeço às meninas do Celso, minhas Fadas Madrinhas, pelo porto seguro em todos os momentos.

Agradeço às princesas da Disney, Carol, Kési e Lai. Obrigada por estarem sempre presentes e pelo carinho imensurável.

Agradeço às meninas mais Cools que conheço, o meu clube da Luluzinha. Obrigada por alegrarem as manhãs desses cinco anos e por compartilharem tanto os momentos descontraídos, quanto os de “foca no trabalho”.

Agradeço ao Filtro, um grupo sensacional que tornou o tempo de universidade muito mais divertido e engraçado.

Agradeço à Gisela e ao Michael, os Incríveis, por, mesmo fisicamente distantes, estarem sempre presentes, como uma família. *Danke für alles.*

Agradeço ao Xande, o Grilo Falante, companheiro sábio e bem humorado, por estar sempre presente, me ouvindo e me apoiando.

Agradeço à Luli e à Quel Bins, as Meninas Super Poderosas, por todas as conversas, desabafos e risadas.

A todos, agradeço imensamente. E vamos rumo ao próximo capítulo.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar a influência da capacidade de gestão no desempenho inovador das empresas. Para tanto, foi utilizada a base de dados oriunda do projeto de pesquisa “Caminhos da Inovação da Indústria Gaúcha” realizado pela equipe do Núcleo de Estudos em Inovação (NITEC) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), no qual 1331 empresas responderam a um questionário quantitativo. Conforme sugere a literatura, a capacidade de gestão de uma empresa pode ser exercida a partir de dois diferentes modelos de gestão: familiar e profissional. Para se identificar as características dos dois diferentes modelos de gestão, bem como verificar diferenças de níveis de capacidades e desempenho entre eles e, então, se verificar a influência da capacidade de gestão no desempenho inovador das empresas, se utilizou os métodos de análise descritiva, teste t e análise de correlações. Os resultados encontrados indicam que as empresas profissionais apresentam um arranjo de capacidades mais desenvolvidas que lhes conferem maior desempenho frente às familiares; contudo, a capacidade de gestão não é fator determinante para que isso aconteça. As empresas profissionais, já tendo atingido um nível de organização e normatização adequado aos seus processos, não têm seu desempenho inovador influenciado por intervenções nas suas atividades de gestão. Por outro lado, nas empresas familiares, onde o nível das capacidades é mais baixo, incrementos nas atividades de gestão promovem reações positivas nos seus desempenhos. A partir de seus resultados, o presente trabalho desperta a atenção para ações que podem ser tomadas para melhorar o desempenho inovador das empresas.

**Palavras-chave:** Capacidade de gestão; gestão familiar; gestão profissional; desempenho inovador; inovação.

## ABSTRACT

This study aims to investigate the influence of management capability on the innovative performance of the companies. To do so, it was used the database from the research project called “Paths of Innovation in the Brazilian Industry”, conducted by the Innovation Research Center (NITEC) of the Federal University of Rio Grande do Sul, where 1331 companies answered a quantitative questionnaire. According to the literature, management capability can be directed through two different management types: family and professional. To identify the characteristics of each one of them, a descriptive analysis was realized. To verify differences among their levels of capabilities and performance, the test t analysis was conducted. Finally, to understand the influence of management capability on the innovative performance of the companies, Pearson Correlation test was used. The results indicate that professional companies have a more developed set of capabilities, which turns out to bring them better performance than to the family companies. However, management capability is not the key factor. Presenting the appropriated level of organization and standardization to their processes, professional companies do not have their innovative performance influenced by interventions on its management activities. On the other hand, in the family companies, which present a lower level of capabilities development, improvements on their management activities promote positive alterations on their performances. Based on its results, the present research sheds light on actions that can improve the innovative performance of the companies.

**Key-words:** Management capability; family management; professional management; innovative performance; innovation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Modelo de capacidades de inovação da empresa .....</b>	<b>19</b>
<b>Quadro 1 – Questões relacionadas à capacidade de gestão .....</b>	<b>31</b>
<b>Quadro 2 – Questões relacionadas às capacidades de desenvolvimento, de operação e de transação .....</b>	<b>32</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Total de empresas analisadas e respectivos setores .....</b>	<b>26</b>
<b>Tabela 2 – Teste t com as quatro capacidades, de acordo com os modelos de gestão familiar e profissional.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabela 3 – Teste t com o desempenho das empresas, de acordo com os modelos de gestão familiar e profissional.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabela 4 – Teste t com informações gerais das empresas, de acordo com os modelos de gestão familiar e profissional .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabela 5 – Correlação entre a capacidade de gestão do modelo de gestão familiar e o desempenho .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabela 6 – Correlação entre a capacidade de gestão do modelo de gestão profissional e o desempenho .....</b>	<b>41</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>13</b>
<b>3 OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
3.1 OBJETIVO GERAL .....	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
<b>4 CAPACIDADE DE GESTÃO E O DESEMPENHO INOVADOR DA EMPRESA .....</b>	<b>15</b>
4.1 A EVOLUÇÃO DA EMPRESA E DA GESTÃO .....	15
4.2 AS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO E O DESEMPENHO INOVADOR DA EMPRESA .....	17
4.3 A CAPACIDADE DE GESTÃO .....	20
4.3.1 A Importância da Capacidade de Gestão .....	20
4.3.2 Lidando com Inovação e Mudança .....	21
4.3.3 Modelos de Capacidade de Gestão .....	22
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>25</b>
5.1 COLETA DE DADOS .....	25
5.2 ANÁLISE DOS DADOS .....	27
5.2.1 Análise Descritiva.....	27
5.2.2 Teste t .....	28
5.2.3 Análise de Correlação.....	28
<b>6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
6.1 CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE GESTÃO FAMILIAR E PROFISSIONAL.....	30
6.1.1 Características Gerais dos Modelos de Gestão .....	31
6.1.2 Características das Demais Capacidades de acordo com os Modelos de Gestão.....	32
6.2 NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES DOS MODELOS DE GESTÃO FAMILIAR E PROFISSIONAL .....	33
6.2.1 Arranjos das Capacidades de acordo com os Modelos de Gestão .....	34
6.2.2 Desempenho de acordo com os Modelos de Gestão .....	37
6.3 RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE GESTÃO E O DESEMPENHO INOVADOR.....	39
6.4 ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS MODELOS DE GESTÃO NO DESEMPENHO INOVADOR DAS EMPRESAS .....	42
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXO A - QUESTIONÁRIO DO PROJETO DE PESQUISA “CAMINHOS DA INOVAÇÃO DA INDÚSTRIA GAÚCHA” REALIZADO PELO NITEC-UFRGS.....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão vive constantemente um dilema entre mudar e estabilizar. Os fatores internos e externos a uma empresa são dinâmicos, e, por isso, a empresa necessita ter a habilidade de lidar com mudança e estabilidade. Uma das muitas funções da gestão é criar sistemas, técnicas e ferramentas que possam garantir um elemento fundamental na eficiência do cumprimento do objetivo de toda empresa: desenvolver, produzir e vender bens e/ou serviços. Tal elemento constitui-se em um padrão estabelecido, que assegura a repetitividade conforme de processos e rotinas da empresa, conferindo-lhe, assim, eficiência. Contudo, se, por um lado o objetivo da gestão é ajustar eficiência e estabilidade para garantir o andamento adequado das empresas, por outro, sempre que a empresa muda, a gestão deve buscar um novo nível de eficiência e estabilidade, conforme a ideia do gestor em busca da inovação organizacional (SCHUMPETER, 1911). A gestão deve, então, funcionar como uma facilitadora de mudanças, lidando com os limites da empresa, os quais estão constantemente em expansão (PENROSE, 1959).

A literatura (TSAI, 2004; REICHERT, 2012) considera as mudanças fundamentais para garantir vantagens competitivas à empresa e, conseqüentemente, desempenho econômico positivo. Quando mudanças conduzem a empresa ao alcance de lucros extraordinários, emerge a inovação (SCHUMPETER, 1911).

A inovação é, então, percebida como resultante de um processo complexo e dependente de um conjunto de capacidades que, embora possam estar dispersas na estrutura da empresa, ainda assim podem estar alinhadas com as suas exigências estratégicas (GUAN; MA, 2003). Com base nessa abordagem, Zawislak *et al.* (2012, 2013) desenvolveram um modelo que apresenta a inovação como consequência do arranjo de quatro capacidades: desenvolvimento, operação, gestão e transação. Zawislak *et al.* (2012, 2013, 2014a) defendem que a capacidade de gestão está relacionada a habilidades, conhecimentos, experiências e rotinas que a empresa utiliza para eficientemente coordenar as outras capacidades da empresa. Dessa forma, ao passo que a gestão assegura o equilíbrio das demais capacidades, ela é também responsável pelo processo de mudança em cada uma delas – e em si mesma.

A partir dessa ideia, a gestão apresenta dois focos: o operacional e o estratégico (WHITLEY, 1989; PRAHALAD; HAMEL, 1990; STALK; EVANS; SHULMAN, 1992; LAHIRI; KEDIA, 2009; LAHIRI; KEDIA; MUKHERJEE, 2012). O papel da gestão é alocar eficientemente os recursos disponíveis, a fim de garantir o andamento adequado da operação

da empresa; porém, é fundamental que, concomitantemente, a gestão obtenha conhecimentos específicos que constantemente forneçam valor superior ao consumidor, de acordo com a sua estratégia.

Dado que operação e estratégia variam de acordo com o tipo de setor de atividade, o tipo de empresa, o tamanho, a posição na cadeia de valor e as características do mercado, é possível elencar diferentes modelos pelos quais a capacidade de gestão é exercida. De modo geral, uma das formas de classificar o modelo de gestão é em relação ao tipo das relações de poder nas organizações, traduzidas na estrutura de governança da empresa. A literatura divide, assim, o exercício da capacidade de gestão em dois diferentes modelos que podem ser encontrados nas empresas, o **familiar** e o **profissional** (HECK *et al.*, 2006; UHLANER, 2006; HALL; NORDQVIST, 2008; ZAWISLAK *et al.*, 2013, 2014b).

A empresa que apresenta o modelo **familiar** tem a maior parte da propriedade de capital do negócio pertencente a uma família (UHLANER, 2006). À medida que ocorre a integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares, a empresa passa pelo denominado processo de profissionalização (LODI, 1993). Dessa forma, a empresa que apresenta o modelo **profissional** tem a governança exercida por meio de um comitê corporativo com qualificação formalizada (HALL; NORDQVIST, 2008; SANDIG *et al.*, 2008).

Considerando-se, então, a importância da capacidade de gestão no andamento adequado dos processos da empresa, bem como na coordenação das mudanças, que podem levá-la ao alcance da inovação, busca-se saber **qual é a influência do modelo de capacidade de gestão no desempenho inovador das empresas?**

## 2 JUSTIFICATIVA

Segundo Corley e Goia (2011), uma pesquisa na área da administração fornece contribuição teórica quando atende dois requisitos, a originalidade e a aplicabilidade. Na busca por identificar a influência dos modelos de capacidade de gestão no desempenho inovador das empresas, a presente pesquisa atende ao requisito de originalidade, uma vez que, apesar de se encontrar na literatura numerosos trabalhos sobre gestão, poucos a estudam no contexto de capacidade de gestão, tampouco contrastando essa com os desempenhos das empresas. Neste sentido, o entendimento da estrutura da capacidade de gestão das empresas e do seu efeito nos desempenhos inovadores pode fornecer *insights* relevantes sobre possibilidades de geração de vantagem competitiva.

No que tange à aplicabilidade da pesquisa, esta se divide em utilidade científica e utilidade prática. Quanto à utilidade científica, espera-se, com o presente trabalho, enriquecer a bibliografia disponível por meio de relações ainda não exploradas. Dessa forma, esta pesquisa será útil para que se continue ampliando o conhecimento científico existente acerca de inovação, capacidades e competitividade das empresas. Identificar como está estruturada a capacidade de gestão nas empresas e como ela influencia o desempenho inovador é de significativa utilidade prática para gerentes, diretores e proprietários de empresas. As implicações deste trabalho poderão ajudar os tomadores de decisão nas empresas a gerenciá-las mais eficientemente, minimizando os conflitos internos, integrando as áreas, bem como conduzindo a busca por inovação de acordo com os objetivos estratégicos da empresa.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar a influência do modelo de capacidade de gestão no desempenho inovador das empresas.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- I. Identificar as características dos modelos de capacidade de gestão das empresas pesquisadas;
- II. Verificar o desempenho inovador das empresas pesquisadas;
- III. Verificar a relação entre o modelo de capacidade de gestão e o desempenho das empresas pesquisadas.

## 4 CAPACIDADE DE GESTÃO E O DESEMPENHO INOVADOR DA EMPRESA

Identificar as características e a dinâmica da capacidade de gestão é fundamental para que se analise a influência desta no desempenho inovador das empresas. Como forma de embasamento teórico e a fim de se explorar os objetivos do presente trabalho, apresenta-se, nesta seção, uma revisão de estudos já publicados acerca de gestão, capacidades de inovação e capacidade de gestão.

### 4.1 A EVOLUÇÃO DA EMPRESA E DA GESTÃO

O pensamento sobre gestão é oriundo do processo de modernização da sociedade (WEBER, 1969). Tal processo consiste na progressiva substituição de estruturas sociais baseadas na autoridade tradicional por estruturas sociais baseadas na autoridade racional-legal e pela emergência de uma lógica de mercado (WEBER, 1969). O pensamento sobre gestão é, assim, a expressão da lógica burocrática, baseada no controle da atividade humana por meio da regra objetivando o aumento de produtividade e a geração de lucro (WEBER, 1969). “Seja no comércio, na indústria, na política, na religião, na guerra ou na filantropia, em todos os âmbitos há uma função de gestão a ser exercida” (FAYOL, 1949, p. 41).

Estudos sobre gestão fazem-se presentes na literatura há mais de trezentos anos. Desde então, a dinâmica empresarial alterou-se progressivamente, de acordo com avanços tecnológicos e sociais, de forma que o conceito da então chamada mão invisível do mercado apresentado pelo filósofo e economista Adam Smith (2008) ficasse ultrapassado por não mais retratar a realidade (STIGLITZ, 2002).

Se, até meados do século XX as empresas concentravam seus esforços e organizavam seus processos visando à produção em massa, influenciadas pelos avanços da Segunda Revolução Industrial, nos anos subsequentes, elas presenciaram um movimento evolucionário. A flexibilização da produção, alcançada por meio da adequação dos processos conforme a demanda, aumentou sobremaneira a atuação da gestão na organização empresarial (LAZONICK, 1992).

Com este movimento, as empresas passaram a encarar uma realidade diversa daquela onde a função primordial do gestor era determinar a única maneira certa de executar dado

trabalho, a qual, uma vez descoberta, maximizaria a sua eficiência e lhe garantiria o lucro (TAYLOR, 1911). A partir da intervenção da gestão na produção industrial, as empresas foram capazes de planejar e coordenar suas operações integrando cadeias inteiras de fornecimento e abastecimento dentro da empresa de forma mais eficiente do que se fossem realizados através da mencionada mão invisível do mercado (CHANDLER, 1977).

As empresas passaram a basear-se, então, na coordenação planejada da divisão especializada do trabalho, defendida por Chandler (1977). Por meio da coordenação gerencial, as empresas mostravam-se aptas a desenvolver conjuntamente suas capacidades produtivas de recursos físicos e humanos (LAZONICK, 1992). Quanto maior a complexidade tecnológica do processo produtivo e quanto menos ela dependesse de recursos externos, maior seria a necessidade de capacidade organizacional para a empresa planejar e coordenar suas atividades visando ao lucro (LAZONICK, 1992). Segundo Lazonick (1992), a partir de uma coordenação planejada, a empresa apresenta maior capacidade de atingir melhores níveis de alocação de recursos e de prever a ocorrência de escassez. Ao aumentar a capacidade da administração em planejar e coordenar a divisão especializada do trabalho, a organização com múltiplas divisões permitiu à empresa desenvolver a sua capacidade organizacional a fim de expandir o foco de suas atividades para uma gama maior de linhas de produtos e para mercados mais distantes (LAZONICK, 1992). Beer (1981) argumenta, nessa linha, que as empresas devem desenvolver sistemas gerenciais para as funções de coordenar e assegurar a sua identidade e legitimidade.

Contrariamente à noção de unicidade de Taylor (1911), Simon (1947) defende que os gerentes nunca chegarão à definição de soluções perfeitas, uma vez que a organização empresarial precisa se adaptar a mudanças. Neste sentido, Penrose (1959) defende que a gestão é responsável por estabelecer ou alterar a estrutura administrativa da empresa, definindo políticas gerais, sempre que necessário.

A mudança é constante, a tecnologia nunca chega ao seu limite e as novidades são inerentes à atividade econômica e, conseqüentemente, à empresa. Dessa forma, é impossível alcançar eficiência e estabilidade perfeitas e a gestão é necessária para atenuar incertezas e lidar com mudanças (LANGLOIS, 2003). Haja vista todas essas observações, gestão refere-se, então, ao comportamento do negócio, das organizações e das instituições e a como coordenar os esforços de seus membros para então alcançar eficaz e eficientemente os seus objetivos (ZAWISLAK *et al.*, 2014a).

## 4.2 AS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO E O DESEMPENHO INOVADOR DA EMPRESA

O objetivo principal de toda a empresa é obter resultados positivos, sendo, assim, economicamente viável. Segundo Reichert (2012), a aplicação eficiente do conhecimento da empresa como resposta a uma sociedade que se depara com desafios de graus de dificuldade cada vez maiores é o que lhe traz desenvolvimento, logo, lhe traz desempenho econômico positivo.

Sob essa perspectiva, Reichert (2012) defende que o entendimento do que é desempenho para a empresa evolui juntamente com o desempenho da sociedade. Enquanto as sociedades eram mais simples, o desempenho era reconhecido na redução de custos e obtenção de maiores lucros. À medida que a sociedade torna-se cada vez mais complexa, as empresas, como forma de adaptarem-se e manterem-se vivas neste novo cenário, também precisam evoluir. A fim de obter competitividade, ou seja, desempenho positivo, as firmas passam então a dar atenção às mudanças tecnológicas e a voltarem-se às necessidades e expectativas do mercado (REICHERT, 2012). Tsai (2004) considera, nesse sentido, que uma empresa com bom desempenho econômico é aquela que conquista vantagens competitivas.

Para Schumpeter (1911, 1942), o estímulo para o desenvolvimento econômico é a inovação. Segundo o autor, o impulso que mantém o capitalismo em funcionamento, hoje entendido como inovação, advém do lançamento de “novos produtos, novos métodos de produção ou de transporte, novos mercados e novas formas de organização industrial criadas pelo capitalismo” (SCHUMPETER, 1942).

De acordo com Kline e Rosenberg (1986), a inovação se tornou um custo de simplesmente manter a empresa no mercado. A necessidade de se buscar constantemente novas formas de oferecer valor é decorrente justamente da busca pela vantagem competitiva. Neste sentido, Bessant *et al.* (2005) apresentam a inovação como o processo fundamental de renovação na organização.

Para Schumpeter (1997), as inovações emergem quando o agente econômico, na figura do empreendedor ou unidade organizacional específica, como é o caso de departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), descobre novas combinações de fatores de produção que, uma vez no mercado, trazem lucros extraordinários para o inovador. Ao passo que os demais competidores aprendem e desenvolvem projetos similares ou até mesmo iguais, o lucro torna-se generalizado, emergindo, então, a necessidade de outra inovação.

A literatura sobre inovação concorda que, para alcançá-la, as empresas devem estabelecer um arranjo de capacidades complementares (BURGELMAN, 1994; CHRISTENSEN, 1995; GUAN; MA, 2003; YAM *et al.*, 2011). Em 1972, Richardson cunhou o conceito de capacidades como conhecimento, experiências e habilidades da empresa. Christensen (1995) apresenta o termo como capacidade de organizar recursos e direcionar atividades rumo a objetivos estratégicos. Para Dosi, Nelson e Winter (2000), a importância de entender capacidades está justamente no fato de o termo representar a expressão do que a empresa sabe fazer, como, por exemplo, produzir carros ou computadores, ou voar de um continente a outro. O termo capacidades é encontrado na literatura sob diferentes abordagens.

A partir do prisma de recursos humanos, as capacidades aparecem como sustentadoras da continuidade da empresa, dado que é necessária haver uma reorganização das mesmas, para que um grupo sucessor mantenha o curso de vida do negócio (PENROSE, 1959). Penrose (1959) ressalta que a empresa é mais do que uma simples unidade administrativa; ela é também a coleção de recursos produtivos, sobre os quais recaem as decisões de uso da administração. Barney (1991) argumenta que muitas empresas podem possuir as mesmas tecnologias físicas, mas aquela que apresentar a melhor organização entre seus recursos sociais, sua cultura e sua tradição conseguirá explorar plenamente essa tecnologia para a sua implementação estratégica.

A abordagem de competências distintivas (SELZNICK, 1957; SNOW; HREBINIAK, 1980), ao apresentar a ideia de que as empresas atuam abaixo do nível das suas reais capacidades, sugere que existem fatores, competências, que distinguem o funcionamento das empresas. Incentivos, comunicação, liderança e tomada de decisão são sugeridos como fatores que influenciam no andamento fluido da operação de uma empresa (SELZNICK, 1957).

Itami e Roehl (1987), ao apresentarem a abordagem de ativos invisíveis, consideram esses como os recursos mais importantes para o sucesso em longo prazo da empresa. A confiança dos consumidores, imagem da marca, controle da distribuição, cultura empresarial e habilidades gerenciais configuram-se como os recursos de informação, denominados, por Itami e Roehl (1987) como ativos invisíveis. Os ativos invisíveis são tão essenciais para a eficiência da operação como os recursos mais visíveis da empresa, os quais são convencionalmente definidos como pessoas, produtos e capital (ITAMI; ROEHL, 1987).

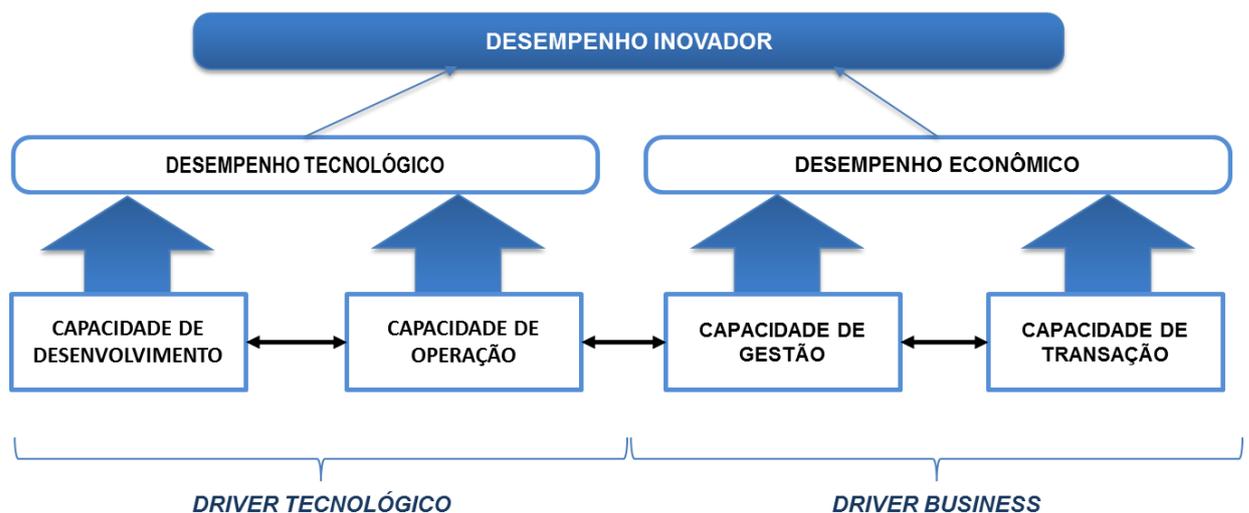
Richardson (1972) defende que as empresas devem se especializar em atividades para as quais as suas capacidades ofereçam vantagens competitivas, a partir da abordagem de habilidades específicas. Essas atividades devem ser conduzidas pelas empresas de acordo com

capacidades apropriadas, ou, em outras palavras, com conhecimento, experiência e habilidades apropriadas.

Conforme Nelson e Winter (1982), ser capaz significa reunir os requisitos necessários para a execução de rotinas, sendo essas o tema central da teoria evolucionária desses autores. Para Dosi, Nelson e Winter (2000), as rotinas são unidades de atividades organizadas com um caráter repetitivo e podem ser entendidas como fundamentos das capacidades de uma empresa.

Zawislak *et al.* (2012) argumentam que as expressões das abordagens supracitadas referem-se a um mesmo conceito, ou seja, capacidades específicas que a empresa cria e usa estrategicamente para identificar lacunas de mercado a serem preenchidas com novas ofertas de valor. Neste sentido, Zawislak *et al.* (2013) apresentam um modelo de capacidades inter-relacionadas, divididas em dois *drivers*: o tecnológico e o *business* (Figura 1), os quais conduzem a empresa a um desempenho inovador. O primeiro *driver* representa a experiência acumulada da empresa em mudanças técnicas e em processos produtivos, referindo-se, respectivamente, à capacidade de desenvolvimento e à capacidade de operação. O segundo *driver* denota o ajuste de rotinas organizacionais e transacionais, referindo-se, respectivamente, à capacidade de gestão e à capacidade de transação.

**Figura 1 – Modelo de capacidades de inovação da empresa**



Fonte: Zawislak *et al.* (2013)

Contrariamente à visão que percebe inovação como advinda de produtos e processos, os autores defendem que as duas capacidades tecnológicas – de desenvolvimento e de operação – não são o suficiente para garantir um desempenho elevado em um mercado

competitivo. As capacidades do *driver business* – de gestão e de transação – são a essência que finalmente fornece à empresa o aspecto de uma firma inovadora organizada (ZAWISLAK *et al.*, 2013).

Ao passo que a capacidade de transação é responsável por decodificar os sinais do mercado e minimizar os custos de transação, a capacidade de gestão faz surgir uma arquitetura específica que permite a integração de todas as áreas, buscando eficiência e estabilidade, e assim, melhorando o desempenho da empresa (ZAWISLAK *et al.*, 2013). Segundo Whitley (1989), a capacidade de gestão permite às firmas encontrarem o seu caminho e o seu atributo competitivo, combinando continuidade com inovação.

Neste sentido, e com base na literatura revisada, sugere-se que exista influência da capacidade de gestão no desempenho inovador das empresas. Pretende-se, então, por meio do presente trabalho, entendê-la.

### 4.3 A CAPACIDADE DE GESTÃO

#### 4.3.1 A Importância da Capacidade de Gestão

Stalk, Evans e Schulman (1992) defendem que o sucesso competitivo das empresas depende da transformação de processos-chave em capacidades estratégicas que constantemente forneçam valor superior ao consumidor. O fato de as capacidades dependerem de diferentes funções torna o gestor de uma empresa o líder da estratégia baseada em capacidades (STALK; EVANS; SHULMAN, 1992). O sucesso das empresas advém, assim, da aquisição de competências essenciais ao desenvolvimento de conhecimento específico por parte da alta administração (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

De acordo com Lazonick (1992), o papel essencial da gestão consiste na definição sobre como a empresa pode usar seus recursos da maneira mais eficiente e antecipar a escassez dos mesmos. A capacidade de gestão refere-se, portanto, à habilidade que a empresa apresenta para reunir, integrar, coordenar e alocar um conjunto de recursos, visando atender os requerimentos dos consumidores (WHITLEY, 1989; LAHIRI; KEDIA, 2009; LAHIRI; KEDIA; MUKHERJEE, 2012).

Desarbo *et al.* (2005) argumentam que empresas que possuem desenvolvida capacidade de gestão podem integrar e suportar um conjunto de capacidades relacionadas à logística, marketing, controle de custos, recursos humanos e financeiros, e, conseqüentemente, antever receitas e lucratividade. Para lidar com variadas e frequentes circunstâncias imprevistas, a capacidade de gestão necessita uma ampla gama de habilidades que devem ser facilmente aplicadas na resolução de problemas (LANGLOIS, 2003). Ao encontro dessas ideias, Zawislak *et al.* (2012, 2013, 2014a) defendem que a capacidade de gestão está relacionada a habilidades, conhecimentos, experiências e rotinas que a empresa utiliza para eficientemente coordenar outras capacidades da empresa – de desenvolvimento, de operação e de transação.

Zawislak *et al.* (2014a) ressaltam que a capacidade de gestão está para a estrutura da empresa assim como a capacidade de transação está para as relações de mercado da empresa. Segundo os autores, a capacidade de gestão está sempre buscando reduzir fricções internas na empresa. Fazendo isso, as empresas estão aptas a alcançar os três principais objetivos de qualquer negócio: lucratividade, crescimento e perpetuidade.

#### **4.3.2 Lidando com Inovação e Mudança**

O fato de as empresas precisarem adequar constantemente o uso de seus recursos a fim de atender os requerimentos de um mercado em constante transição (WHITLEY, 1989), cria um desafio para a capacidade de gestão: lidar com estabilidade e mudança para encontrar o equilíbrio da empresa. Para Schumpeter (1911), a noção neoclássica de equilíbrio, baseada no fluxo circular, só seria verdadeira como estado ideal de um sistema econômico não evolucionário. Seria, assim, o cenário ótimo, onde eficiência e rotinas seriam adequadamente estabelecidas por normas e procedimentos de gestão, tendo, a tecnologia, alcançado o seu ápice. Se este estado não evolucionário, perfeitamente padronizado e estável, fosse possível, todos os problemas estariam resolvidos e a gestão não seria necessária. O fato de mudanças ocorrerem, seja como resultado do processo de desenvolvimento, seja por causa de eventos externos, perturba o equilíbrio da empresa e ativa mecanismos regulatórios (HECK *et al.*, 2006).

A gestão deve, assim, lidar com os limites da empresa, os quais estão constantemente em expansão (PENROSE, 1959). À medida que a empresa necessita internalizar uma unidade

extra de conhecimento e tecnologia, como forma de lidar com a mudança, a capacidade de gestão reinicia a busca por um novo padrão de eficiência e estabilidade. De acordo com Baecker (2006), o negócio de uma empresa consiste tanto em seus esforços para produzir os seus produtos de forma rentável, quanto em suas tentativas de se reproduzir.

O objetivo da capacidade de gestão ultrapassa o simples planejamento e controle; o seu papel-chave é lidar com o paradoxo de estabilidade e mudança a fim de permitir que inovações ocorram (ZAWISLAK *et al.*, 2014b). Não significa que a gestão necessariamente conduz à inovação. De acordo com Zawislak *et al.* (2014b), a gestão por si só não apresenta conhecimento técnico suficiente para sustentar a firma. Contudo, sempre que a inovação ocorre, a gestão necessita arranjar uma nova forma de alocar os recursos, o que pode levar à inovação organizacional (ZAWISLAK *et al.*, 2014b). Ou seja, à medida que as condições internas e externas à empresa se alteram, a gestão deve buscar novos meios de atingir eficiência e estabilidade novamente.

### **4.3.3 Modelos de Capacidade de Gestão**

Penrose (1959) enfatiza o papel da capacidade de gestão no alcance da eficiência e no crescimento da empresa. A autora argumenta que a ideia de que a gestão concentrada em uma pessoa limita, a partir da limitação individual do ser humano, o tamanho da empresa não é suportada por evidências. Penrose (1959) ressalta, contudo, que a “concentração da gestão” é mais bem alcançada por meio de uma organização herdada e operada por pessoas relacionadas ao passado, as quais estão acostumadas com a organização, as quais dividem uma tradição comum, e as quais podem, então, formar uma entidade que trabalha com consistência e eficiência, sem a concentração em apenas um indivíduo responsável por controlar todas as atividades detalhadamente.

É a capacidade da empresa de alterar a sua estrutura gerencial de forma que decisões gerenciais não rotineiras possam ser feitas por um amplo número de pessoas dentro da empresa, sem destruir a sua unidade essencial, que torna difícil afirmar que existe um ponto em que a empresa é muito grande ou muito complexa para ser eficientemente gerenciada (PENROSE, 1959). O que se pode perceber é que, conforme as empresas crescem em tamanho, as funções gerenciais e a estrutura básica de administração devem passar por

mudanças fundamentais que impactam profundamente o andamento da empresa (PENROSE, 1959).

Tais mudanças remetem à noção de hierarquia, que consiste, justamente, na divisão de tarefas e funções entre distintas esferas de funcionamento, cada uma com requisitos de autoridade e sanções próprios, bem como na identificação de centros claros de poder (LANE, 1993). Contudo, Agranoff e McGuire (2001) ressaltam que a perspectiva de gestão baseada na hierarquia não é aplicável de maneira ampla.

Neste sentido, Barney (1991) ressalta que as circunstâncias históricas específicas da fundação de uma empresa, ou as circunstâncias específicas sob as quais uma nova gestão é implantada, são importantes determinantes sobre o desempenho em longo prazo das empresas. O desempenho da empresa não depende apenas das características do setor em que ela atua em um dado espaço no tempo, mas também no caminho em que a empresa percorreu até chegar à sua estrutura atual (BARNEY, 1991).

A literatura divide, assim, o exercício da capacidade de gestão em dois diferentes modelos que podem ser encontrados nas empresas, o **familiar** e o **profissional** (HECK *et al.*, 2006; UHLANER, 2006; HALL; NORDQVIST, 2008; ZAWISLAK *et al.*, 2013, 2014b).

A empresa que apresenta o modelo **familiar** tem, independente do tamanho, do setor ou da estrutura legal da empresa, a maior parte da propriedade de capital do negócio pertencente a uma família (UHLANER, 2006). O modelo familiar apresenta tomada de decisão centralizada na família proprietária; normas e procedimentos informais; definição da estratégia empresarial por meio de encontros informais; controle financeiro realizado por um ou mais membros da família proprietária; alto comprometimento dos funcionários, dada a proximidade de relacionamento com os donos; desenvolvimento baseado em um conhecimento tácito transmitido por gerações; e alocação de recursos conforme especificações de clientes (HECK *et al.*, 2006; UHLANER, 2006; ZAWISLAK *et al.*, 2014b).

López (1999) afirma ainda que uma empresa familiar é caracterizada pelo desejo de seus fundadores e sucessores de que a propriedade e a gestão se mantenham em mãos da família. À medida que ocorre a integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares, a empresa passa pelo denominado processo de profissionalização (LODI, 1993). A profissionalização de uma empresa é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é a substituição de métodos intuitivos por métodos racionais (LODI, 1993).

A empresa que apresenta o modelo **profissional** tem a governança exercida por meio de um comitê corporativo com qualificação formalizada. O modelo profissional é

caracterizado pela descentralização de funções, com níveis hierárquicos definidos e mecanismos formais de governança; pela formalização de normas e procedimentos; pela existência de um planejamento estratégico da empresa que norteia as decisões do comitê corporativo; por um departamento específico de controle financeiro; por estratégias de desenvolvimento voltadas para o crescimento da empresa; pelo uso de sistemas de controles quantitativos que auxiliam as decisões de maneira racional e objetiva; e pelo desenvolvimento e alocação de recursos determinados a partir de departamentos específicos internos (HALL; NORDQVIST, 2008; SANDIG *et al.*, 2008; ZAWISLAK *et al.*, 2014b).

Essa tipologia dos dois diferentes modelos de gestão será relevante para a análise dos dados da presente pesquisa, uma vez que será a norteadora das relações a serem estabelecidas entre capacidade de gestão e desempenho inovador das empresas.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A apresentação do método pressupõe uma descrição detalhada de todas as atividades e procedimentos adotados durante a realização da pesquisa. Segundo Laville e Dionne (1999, p.11), “o método indica regras, propõe um procedimento que orienta a pesquisa e auxilia a realizá-la com eficácia”.

Neste sentido, os procedimentos metodológicos utilizados para se atingir os objetivos propostos por essa pesquisa são especificados nesta seção.

### 5.1 COLETA DE DADOS

A base de dados utilizada no presente trabalho é oriunda do projeto de pesquisa intitulado “Caminhos da Inovação da Indústria Gaúcha”, realizado pela equipe do Núcleo de Estudos em Inovação (NITEC) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), da qual faz parte a autora do presente trabalho.

Ressalta-se que os dados coletados no projeto estão de acordo com o objetivo do presente trabalho, visto que esse projeto dedicou-se a aprofundar o entendimento da dinâmica da inovação no estado do Rio Grande do Sul. Buscou-se alcançar tal objetivo a partir (i) do desenvolvimento de um modelo teórico de capacidades da firma, o qual resultou no modelo anteriormente apresentado com as quatro capacidades da empresa: desenvolvimento, operação, gestão e transação; (ii) de uma etapa exploratória compreendendo visitas técnicas e entrevistas junto às empresas de diferentes setores industriais do estado e; (iii) de um levantamento de dados junto às empresas de setores industriais do Rio Grande do Sul.

O levantamento de dados foi realizado a partir da aplicação de um questionário quantitativo (apresentado no Anexo A), o qual engloba diferentes tipos de medidas e escalas: escolha múltipla simples, Likert de 1 a 5, onde 1 significa Discordo Totalmente e 5 significa Concordo Totalmente, e questões abertas. O questionário é dividido em três blocos, contendo, o primeiro, questões relacionadas às quatro capacidades da empresa: desenvolvimento, operação, gestão e transação; o segundo, referente a questões sobre desempenho; e, por fim, o terceiro bloco sobre informações gerais.

Responderam ao questionário 1331 empresas de setores industriais do estado do Rio Grande do Sul com mais de cinco funcionários, utilizando-se como fonte a base de empresas da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul - FIERGS (2010), onde estão listadas 10.930 empresas. A tabela 1 apresenta todos os setores das empresas analisadas, bem como o número de empresas por setor e a representatividade delas em relação ao total pesquisado.

**Tabela 1 – Total de empresas analisadas e respectivos setores**

<b>Setores</b>	<b>Total de empresas</b>	<b>% do total pesquisado</b>
Produtos de Metal	171	12,8%
Máquinas e Equipamentos	159	11,9%
Couro e Calçados	133	10,0%
Alimentos	120	9,0%
Móveis	110	8,3%
Plástico e Borracha	106	8,0%
Vestuário	92	6,9%
Automotores	58	4,4%
Madeira	52	3,9%
Não metálicos	50	3,8%
Químicos	49	3,7%
Diversos	36	2,7%
Elétricos	34	2,6%
Papel e Celulose	32	2,4%
Metalurgia	29	2,2%
Gravações	23	1,7%
Eletrônicos	18	1,4%
Têxteis	15	1,1%
Manutenção de Máquinas	12	0,9%
Bebidas	10	0,8%
Fumo	7	0,5%
Equipamentos de Transporte	6	0,5%
Refinarias	2	0,2%
Fármacos	1	0,1%
Não Divulgou	6	0,5%
<b>Total Geral</b>	<b>1331</b>	<b>100,0%</b>

## 5.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para se identificar a influência dos modelos de capacidade de gestão no desempenho inovador das empresas, foram realizadas, com base nas respostas ao questionário do projeto de pesquisa “Caminhos da Inovação da Indústria Gaúcha”, análises entre as questões relacionadas aos três blocos do instrumento de pesquisa. Conforme sugere a literatura, a capacidade de gestão de uma empresa pode ser analisada a partir de dois diferentes modelos de gestão: **familiar** e **profissional**. Para se identificar as características dos dois diferentes modelos de gestão, bem como verificar diferenças de níveis de capacidades e de desempenho entre eles e, então, se entender a influência desses modelos de capacidade de gestão no desempenho inovador das empresas, se utilizou os métodos de análise descritiva, teste t e análise de correlações. Os dados foram tratados estatisticamente no software SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*.

### 5.2.1 Análise Descritiva

Primeiramente, foi realizada uma análise descritiva, a qual, segundo Vergara (1998), expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Vergara (1998) ressalta que a análise descritiva não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, ainda que sirva de base para tal explicação.

Hair *et al.* (2005a) argumentam que os estudos descritivos podem fornecer um panorama ou uma descrição dos elementos em um dado ponto no tempo, por meio de dados transversais, os quais são sintetizados estatisticamente. De acordo com Hair *et al.* (2005a), as estatísticas descritivas baseadas em mensurações de amostras descrevem a população, como é o caso do presente trabalho. A partir da identificação das características das empresas da amostra, será possível conhecer as características da população em geral.

A partir da análise descritiva, pretende-se identificar como os diferentes modelos de gestão – familiar e profissional – são caracterizados nas empresas para, nos próximos passos, se analisar as suas diferenças e a influência da capacidade de gestão no desempenho inovador das empresas de acordo com cada modelo.

### 5.2.2 Teste t

Considerando-se a existência de dois modelos de gestão, se utilizou o teste t para avaliar as diferenças estatísticas entre as suas médias, conforme sugerido por Hair *et al.* (2005a). Com a realização do teste t, buscou-se verificar a existência de diferenças significativas de médias entre os níveis de capacidades e desempenho dos modelos de gestão familiar e profissional, para, então, ser possível entender a influência da capacidade de gestão no desempenho inovador das empresas. Dessa forma, foi considerada como hipótese nula o fato de não haver diferença de médias entre os dois grupos. Contrariamente, a hipótese alternativa foi justamente a existência de diferença de médias entre esses grupos. De acordo com Hair *et al.* (2005a), na pesquisa em administração, a hipótese nula geralmente é desenvolvida de modo que a sua rejeição conduza à aceitação da situação desejada. Sob essa perspectiva, se a hipótese nula  $H_0$  (não existe diferença de médias entre os dois modelos de gestão) é rejeitada, então a hipótese  $H_1$  (existe diferença de médias entre os dois modelos de gestão) é aceita, sendo que essa é a que deve sempre ser comprovada.

As questões analisadas no teste t foram respondidas por meio da escala Likert de 1 a 5, onde 1 significa Discordo Totalmente e 5 significa Concordo Totalmente. Dessa forma, quanto maior a média expressa pelo teste t, maior o nível de concordância das empresas com as afirmações propostas.

### 5.2.3 Análise de Correlação

Para se entender a influência dos dois modelos de capacidade de gestão no desempenho inovador das empresas, foi realizada a análise de correlação, a qual, segundo Laville e Dionne (1999), é utilizada quando se comparam dois ou vários fatores entre si para se estabelecer uma relação entre seus diversos estados ou valores. Nesse gênero de análise, os fatores são avaliados quantitativamente e se utilizam testes estatísticos. Foram analisadas, portanto, as relações entre as questões do bloco sobre capacidade de gestão, de acordo com os modelos de gestão familiar e profissional, e as questões sobre desempenho.

Para os testes de correlação, se utilizou a análise de Correlação de Pearson. Essa é uma análise bivariada que consiste em examinar, simultaneamente, as respostas de duas questões

diferentes (HAIR *et al.*, 2005a), permitindo estabelecer relações entre duas variáveis e determinar se as diferenças entre a distribuição de ambas são estatisticamente significativas.

O Coeficiente de Correlação mede a intensidade da relação entre variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2003). Ele varia de -1,00 a +1,00, com o zero não representando absolutamente nenhuma associação entre as duas variáveis métricas (HAIR *et al.*, 2005b). Para Hair *et al.* (2005b) esta força de associação é dividida em cinco níveis: leve, quase imperceptível (0,01 a 0,20); pequena (0,21 a 0,40); moderada (0,41 a 0,70); alta (0,71 a 0,90) e; muito forte (0,91 a 1). Esses níveis foram considerados para se identificar a intensidade das relações entre as questões.

A partir das três etapas metodológicas, foi possível caracterizar os modelos de gestão familiar e profissional. Identificou-se que, além de diferenças nas características, os dois modelos apresentam também relações distintas no que tange ao desempenho das empresas. Os resultados serão detalhadamente descritos e analisados nas próximas seções.

## 6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A fim de se identificar a influência dos modelos de capacidade de gestão no desempenho inovador das empresas, foram analisadas as respostas ao questionário do projeto de pesquisa “Caminhos da Inovação na Indústria Gaúcha” sob a perspectiva de dois modelos: o familiar e o profissional. Das 1331 empresas que responderam ao questionário, 1327 respostas foram consideradas válidas, sendo esse o total analisado. A partir da questão referente ao modelo de gestão, pôde-se verificar que as 1327 empresas são divididas da seguinte forma: 865 apresentam o modelo de gestão familiar, ao passo que 462 apresentam o modelo de gestão profissional. Doravante, serão descritos e analisados os resultados de acordo com a sequência dos objetivos específicos estabelecidos como norteadores deste trabalho. Dessa forma, a presente seção está subdividida: na seção 6.1, onde são descritas as características da capacidade de gestão dos modelos de gestão familiar e profissional a partir da análise descritiva; na seção 6.2, onde são verificadas as diferenças entre os níveis de capacidades e desempenho desses dois modelos a partir da realização do teste t; e na seção 6.3, onde os dois modelos são relacionados ao desempenho das empresas por meio da análise de correlações.

### 6.1 CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE GESTÃO FAMILIAR E PROFISSIONAL

O primeiro objetivo específico do presente trabalho consiste na identificação das características da capacidade de gestão das empresas pesquisadas. Para tanto, realizou-se a análise descritiva das capacidades de gestão dos modelos familiares e profissionais. A partir da ideia de que a capacidade de gestão é responsável pela coordenação das demais capacidades da empresa, complementarmente, para fins de aprofundamento, foram incluídas na análise descritiva as outras três capacidades – de desenvolvimento, de operação e de transação – de acordo com cada um dos modelos. As questões analisadas nesta seção foram respondidas por meio da escala de escolha múltipla simples. A seguir, são apresentados e contrastados os resultados encontrados.

### 6.1.1 Características Gerais dos Modelos de Gestão

Três são os pontos analisados do questionário em relação à capacidade de gestão: a tomada de decisão, as mais recentes melhorias realizadas e o seu principal foco. A tomada de decisão relaciona-se diretamente com a estratégia das empresas, visto que a última refere-se ao padrão de decisões que norteiam as políticas e ações para a empresa alcançar os seus objetivos (ANDREWS, 1980). Estratégia é o processo contínuo e sistemático de definir prioridades (DRUCKER, 1946). A partir dessa perspectiva, se analisou também o foco da capacidade de gestão e as melhorias realizadas, a fim de se verificar a coerência entre os processos gerenciais. O quadro 1 apresenta a comparação entre as respostas de acordo com cada modelo.

**Quadro 1 – Questões relacionadas à capacidade de gestão**

MODELO DE GESTÃO	QUESTÕES		
	A tomada de decisão está condicionada:	As mais recentes melhorias relacionadas à gestão ocorreram	O principal foco da gestão é:
FAMILIAR	À tradição (35,7%)	Na infraestrutura administrativa (43%)	Melhoria contínua (48%)
PROFISSIONAL	Ao histórico de desempenho recente (33%)	Nos sistemas, técnicas e ferramentas (29,7%)	Melhoria contínua (39,2%)

Nas empresas familiares, a tomada de decisão está majoritariamente condicionada à tradição, enquanto que, nas empresas profissionais, é o histórico de desempenho recente que a embasa. As mais recentes melhorias relacionadas à gestão, nas empresas familiares, ocorreram no que tange à infraestrutura administrativa, referente à base física e aos equipamentos. Nas profissionais, por outro lado, as melhorias concentraram-se majoritariamente nos sistemas, técnicas e ferramentas de gestão.

Essa diferença verificada nas melhorias realizadas reflete as características de cada modelo de gestão. Enquanto que as empresas familiares ainda buscam aprimorar a sua infraestrutura física, adequando-a à rotina da empresa, as empresas profissionais já se concentram em aperfeiçoar a sua organização. Melhorias em sistemas, técnicas e ferramentas relacionam-se com o uso de sistemas de controles para nortear, mais racional e objetivamente,

a tomada de decisão (HALL; NORDQVIST, 2008). A partir de uma coordenação planejada, alinhada com a estratégia da empresa, guiando, assim, as suas decisões, a empresa apresenta maior capacidade de atingir melhores níveis de alocação de recursos e de prever a ocorrência de escassez (LAZONICK, 1992).

Em ambos os modelos de gestão, o principal foco dessa capacidade é a melhoria contínua. O constante desenvolvimento da capacidade de gestão permite que as empresas ampliem a sua gama de habilidades, as quais são aplicadas na resolução de problemas, conferindo o eficiente andamento dos processos da empresa.

### 6.1.2 Características das Demais Capacidades de acordo com os Modelos de Gestão

A fim de se aprofundar a caracterização dos modelos de gestão, foram analisadas também as características das capacidades de desenvolvimento, de operação e de transação das empresas de cada modelo. O quadro 2 apresenta as respostas referentes a cada uma dessas capacidades, conforme cada modelo de gestão.

**Quadro 2 – Questões relacionadas às capacidades de desenvolvimento, de operação e de transação**

	QUESTÕES						
	DESENVOLVIMENTO		OPERAÇÃO		TRANSAÇÃO		
MODELO DE GESTÃO	Disparo do desenvolvimento a partir de:	Como o desenvolvimento acontece?	A programação da produção é feita segundo:	As mais recentes melhorias na produção foram em:	Qual o canal de distribuição mais utilizado?	Como o preço é definido?	Onde acontecem as principais mudanças relacionadas à área comercial?
FAMILIAR	Solicitação de cliente (37,3%)	Constantemente por pessoal especializado e dedicado exclusivamente a essa tarefa (48,7%)	A capacidade instalada (45,1%)	Máquinas e equipamentos (41,6%)	Vendas diretas para outras empresas industriais (37,2%)	Custos (83,7%)	Atendimento (40,5%)
PROFISSIONAL	Solicitação de cliente (39,2%)	Constantemente por pessoal especializado e dedicado exclusivamente a essa tarefa (32,8%)	Os pedidos colocados (41,9%)	Processos (39,3%)	Vendas diretas para outras empresas industriais (46%)	Custos (76,9%)	Negociação (40,4%)

No que tange à capacidade de desenvolvimento, em ambos os modelos, o disparo do desenvolvimento de novos produtos advém da solicitação de clientes. Da mesma forma, o

desenvolvimento é constantemente realizado, em ambos os casos, por pessoal especializado e dedicado exclusivamente a essa tarefa.

Ressalta-se a ligação entre o foco das melhorias da capacidade de operação de cada modelo de gestão e a maneira como os pedidos de produção são organizados. As empresas familiares, por determinarem seus processos produtivos baseadas na capacidade instalada, acabam por focar as melhorias da produção justamente nas máquinas e equipamentos, a fim de ganhar em eficiência. As empresas profissionais, por outro lado, encontram-se em outro patamar. Tendo uma estrutura física já adequada ao seu sistema produtivo, concentram-se, então, em melhorar seus processos, de modo a produzir eficientemente de acordo com os pedidos colocados.

Em relação à capacidade de transação, o canal de distribuição mais utilizado tanto pelas empresas familiares quanto pelas profissionais é o de vendas diretas para outras empresas industriais. Não surpreendente, os preços das empresas familiares e profissionais são estipulados de acordo com os seus custos. No que tange às principais mudanças relacionadas à área comercial, nas empresas familiares, elas ocorrem com maior intensidade no atendimento, enquanto que, nas profissionais, elas acontecem nas negociações.

A partir das características dessas três capacidades das empresas familiares e profissionais, é possível perceber que, embora elas se estruturam de maneira similar em pontos relacionados ao desenvolvimento e à transação, é na produção que aparecem mais diferenças. O fato de ambas terem a venda direta para outras empresas industriais como principal canal de distribuição relaciona-se ao fato de ambas desenvolverem com base na solicitação do cliente. Dessa forma, pode-se sugerir que tal fato seja decorrente da dinâmica industrial na qual essas empresas estão inseridas. Para compreender-se mais detalhadamente as diferenças entre os níveis de capacidades e desempenho dos modelos de gestão familiar e profissional, realizou-se o teste t, analisado a seguir.

## 6.2 NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES DOS MODELOS DE GESTÃO FAMILIAR E PROFISSIONAL

Uma vez identificadas as características da capacidade de gestão e das demais capacidades em relação aos modelos de gestão familiar e profissional, avaliou-se as diferenças de níveis de capacidades, bem como diferenças referentes aos desempenhos, entre os dois

modelos. O teste t confirmou a hipótese de que existem diferenças significativas de médias (menor que 0,05, considerando-se índice de confiança de 95%) entre o modelo de gestão familiar e o modelo de gestão profissional.

A seguir, são apresentados os resultados do teste t em relação às questões referentes às quatro capacidades da empresa (desenvolvimento, operação, gestão e transação), ao desempenho das empresas analisadas, bem como a informações referentes à pesquisa e desenvolvimento (P&D) e ao faturamento das empresas, compreendidas como relevantes para a identificação da influência da gestão no desempenho inovador pretendida por este trabalho.

### **6.2.1 Arranjos das Capacidades de acordo com os Modelos de Gestão**

As médias das respostas às questões de escala Likert referentes às quatro capacidades foram maiores onde a gestão é profissional, em todas as respostas consideradas estatisticamente significativas. Se, por um lado, conforme evidenciado pela análise descritiva, as capacidades das empresas de diferentes modelos de gestão podem apresentar características semelhantes em alguns pontos, tais como naqueles referentes ao desenvolvimento de novos produtos, ao canal de distribuição de produtos, à definição do preço e ao foco da gestão; por outro lado, esses, e outros pontos, são trabalhados com intensidades diferentes entre as empresas familiares e profissionais.

As empresas profissionais apresentam, assim, capacidades em um nível mais desenvolvido, dado que, quanto maior as médias reveladas em cada questão, mais estabelecidas estão as afirmações propostas dentro da dinâmica empresarial. Os resultados ilustram a ideia apresentada por Lazonick (1992) de que quanto mais profissional a empresa, maior o nível de organização que ela apresenta; organização essa, fundamentada em processos formais e planejamentos estratégicos por parte da gestão. A tabela 2 apresenta detalhadamente as questões de escala Likert de cada bloco das capacidades de desenvolvimento, de operação, de gestão e de transação, evidenciando as médias obtidas em cada modelo de gestão.

Tabela 2 – Teste t com as quatro capacidades, de acordo com os modelos de gestão familiar e profissional

CAPAC.	QUESTÕES	MODELO DE GESTÃO	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
DESENVOLVIMENTO	Realiza concepção original dos seus próprios produtos	FAMILIAR	863	3.63	1.115	.038
		PROFISSIONAL	462	3.87	1.014	.047
	Monitora as últimas tendências tecnológicas do setor	FAMILIAR	858	3.70	.931	.032
		PROFISSIONAL	458	4.15	.881	.041
	Utiliza metodologias formais de gestão de projetos (Stage-gate, PMBOK, Funil da Inovação)	FAMILIAR	861	3.13	1.136	.039
		PROFISSIONAL	459	3.62	1.032	.048
Adapta as tecnologias em uso para as suas próprias necessidades	FAMILIAR	852	3.68	.854	.029	
	PROFISSIONAL	455	4.01	.824	.039	
Realiza a prototipagem de seus produtos	FAMILIAR	863	3.45	1.332	.045	
	PROFISSIONAL	460	3.92	1.155	.054	
Lança seus próprios produtos	FAMILIAR	860	3.65	1.360	.046	
	PROFISSIONAL	457	3.96	1.266	.059	
OPERAÇÃO	Formaliza o procedimento de PCP	FAMILIAR	860	3.38	1.040	.035
		PROFISSIONAL	460	3.84	1.014	.047
	Mantém controle estatístico do processo	FAMILIAR	861	3.69	.912	.031
		PROFISSIONAL	461	4.03	.961	.045
	Utiliza equipamentos atualizados na fronteira da tecnologia do setor	FAMILIAR	858	3.61	.855	.029
		PROFISSIONAL	461	3.99	.802	.037
	Mantém o nível de estoques de materiais adequado ao processo	FAMILIAR	861	3.97	.816	.028
		PROFISSIONAL	459	4.19	.840	.039
	Realiza o processo produtivo conforme o programado	FAMILIAR	860	3.93	.739	.025
		PROFISSIONAL	459	4.17	.712	.033
Estabelece uma rotina produtiva que não gera retrabalho	FAMILIAR	858	3.90	.761	.026	
	PROFISSIONAL	459	4.09	.717	.033	
Entrega os produtos pontualmente	FAMILIAR	856	3.91	.800	.027	
	PROFISSIONAL	460	4.11	.841	.039	
Consegue expandir a capacidade instalada sempre que necessário	FAMILIAR	862	3.76	.895	.030	
	PROFISSIONAL	460	4.05	.837	.039	
Consegue garantir o processo para não ter devolução	FAMILIAR	852	4.10	.661	.023	
	PROFISSIONAL	459	4.21	.678	.032	
GESTÃO	Define formalmente seus objetivos estratégicos	FAMILIAR	857	3.66	.918	.031
		PROFISSIONAL	460	3.94	.881	.041
	Integra todos seus setores com o uso de informática	FAMILIAR	858	3.25	1.047	.036
		PROFISSIONAL	459	3.71	.923	.043
	Padroniza e documenta os diferentes procedimentos de trabalho	FAMILIAR	858	3.61	.832	.028
		PROFISSIONAL	459	4.00	.756	.035
Atualiza suas técnicas e ferramentas de gestão	FAMILIAR	858	3.54	.889	.030	
	PROFISSIONAL	461	3.89	.817	.038	
Mantém a capacitação de pessoal adequada para as diferentes funções da empresa	FAMILIAR	859	3.88	.831	.028	
	PROFISSIONAL	460	4.11	.801	.037	
Utiliza práticas modernas de gestão financeira	FAMILIAR	856	3.64	.876	.030	
	PROFISSIONAL	455	3.94	.856	.040	
TRANSAÇÃO	Realiza pesquisas formais para monitorar o mercado	FAMILIAR	860	3.09	1.197	.041
		PROFISSIONAL	456	3.45	1.178	.055
	Impõe as condições de negociação com seus clientes	FAMILIAR	862	3.36	.956	.033
		PROFISSIONAL	461	3.54	.922	.043
Realiza pesquisas para medir a satisfação de seus clientes	FAMILIAR	863	3.25	1.117	.038	
	PROFISSIONAL	460	3.49	1.133	.053	
Utiliza critérios formais para a seleção de seus fornecedores	FAMILIAR	859	3.65	.930	.032	
	PROFISSIONAL	455	3.79	.949	.044	

Em relação à capacidade de desenvolvimento, as empresas profissionais apresentam uma maior tendência a realizar a prototipagem, a concepção original e o lançamento de seus produtos. Ou seja, ainda que, conforme a análise descritiva evidenciou, em ambos os modelos o desenvolvimento de novos produtos advenha da solicitação de clientes, as empresas profissionais apresentam processos mais desenvolvidos para a sua elaboração. Em paralelo, médias mais altas na capacidade de adaptar tecnologias em uso de acordo com as necessidades, bem como na formalização da gestão de projetos, demonstram que as empresas profissionais lidam com uma maior complexidade de processos na sua capacidade de desenvolvimento.

Relacionada a essa maior complexidade da capacidade de desenvolvimento das empresas profissionais, está a ocorrência de maior média também na padronização e documentação dos diferentes procedimentos de trabalho dessas empresas. Como esperado conforme o embasamento da literatura (LODI, 2003; HALL; NORDQVIST, 2008, SANDIG *et al.*, 2008; ZAWISLAK *et al.*, 2014b), à medida que as empresas apresentam modelos de gestão profissionalizados, as práticas administrativas tornam-se mais racionais, modernas e menos personalizadas. As empresas profissionais apresentam, dessa forma, maiores médias no que tange à integração dos setores por meio da informática, ao uso de práticas modernas de gestão financeira, bem como à atualização de técnicas e ferramentas de gestão. A fim de garantir um nível adequado de capacitação da mão-de-obra nos seus diferentes setores, as empresas profissionais proporcionam mais treinamento aos seus funcionários do que as empresas familiares. Essa maior atenção voltada ao treinamento relaciona-se com a formalização dos processos produtivos.

Como se verifica nos resultados aqui apresentados, as empresas profissionais apresentam maior organização e planejamento dos processos produtivos, por meio de uma maior formalização dos procedimentos de PCP, pela manutenção de controle estatístico e pelo estabelecimento de rotinas produtivas que evitam retrabalho. Ou seja, é de suma importância que a gestão estabeleça rotinas a serem seguidas pela mão-de-obra, a fim de evitar a transferência de obrigações em termos de concepção para a execução de tarefas. Dessa forma, evitam-se intervenções inapropriadas no processo produtivo e a gestão consegue antever e atenuar incertezas, para, quando necessário, lidar com mudanças (LANGLOIS, 2003).

Em relação à capacidade de transação, ressalta-se também a prevalência de médias significativamente maiores do modelo de gestão profissional. As empresas de ambos os modelos de gestão, familiar e profissional, vendem diretamente para outras empresas de segmentos industriais, estipulando seus preços de acordo com seus custos. Contudo, como

resultado da análise descritiva, pôde-se verificar que as mudanças mais recentes das empresas familiares ocorreram no atendimento, enquanto que nas empresas profissionais elas ocorreram nas negociações. Corroborando esses resultados, as médias superiores das empresas profissionais em relação à capacidade de impor condições de negociação aos clientes, bem como à utilização de critérios formais de seleção dos fornecedores, revelam a superioridade da capacidade de transação das empresas profissionais às familiares.

Como o objetivo principal de toda a empresa é obter resultados positivos e ser, assim, economicamente viável, faz-se necessário verificar o desempenho das empresas analisadas. Neste sentido, a próxima seção trata sobre as diferenças obtidas entre os modelos de gestão familiar e profissional em relação às questões dos blocos do questionário referentes ao desempenho e a informações gerais relevantes para o presente estudo.

### **6.2.2 Desempenho de acordo com os Modelos de Gestão**

Após a análise da diferença de nível dos arranjos das quatro capacidades dos modelos de gestão familiar e profissional, procurou-se verificar se a aplicação do conhecimento das empresas lhes trouxe desempenho econômico positivo, conforme sugerido pela literatura (REICHERT, 2012), e, se positivo, de que forma. A fim de se atingir o segundo objetivo específico deste trabalho, analisou-se, então, o desempenho das empresas de acordo com cada modelo de gestão. Sendo assim, a seguir são apresentados os resultados do teste t realizado com as questões consideradas mais relevantes dos blocos de desempenho e de informações gerais da ferramenta de pesquisa utilizada. A tabela 3 apresenta detalhadamente as questões de escala Likert do bloco de desempenho, evidenciando as médias obtidas em cada modelo de gestão.

**Tabela 3 – Teste t com o desempenho das empresas, de acordo com os modelos de gestão familiar e profissional**

QUESTÕES	MODELO DE GESTÃO	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
O lucro líquido da empresa vem crescendo de forma contínua nos últimos três anos	FAMILIAR	863	3.35	.958	.033
	PROFISSIONAL	460	3.55	.924	.043
O percentual de participação da empresa no mercado vem crescendo de forma regular nos últimos três anos	FAMILIAR	861	3.57	.861	.029
	PROFISSIONAL	458	3.72	.909	.042
O faturamento da empresa vem crescendo de forma contínua nos últimos três anos	FAMILIAR	861	3.43	.863	.029
	PROFISSIONAL	459	3.69	.878	.041

Tanto as empresas profissionais quanto as empresas familiares apresentaram desempenho econômico crescente nos últimos três anos, de 2011 a 2013. Pode-se verificar, portanto, que a aplicação do conhecimento dessas empresas, de ambos os modelos de gestão e em estruturas distintamente organizadas, tem lhes conferido aumento do faturamento, do lucro líquido e da participação de mercado. Como nas questões dos demais blocos, as médias das respostas relacionadas ao desempenho econômico foram maiores nas empresas profissionais do que nas empresas familiares.

A tabela 4 apresenta duas questões específicas do bloco de informações gerais do questionário utilizado. Diferentemente das questões apresentadas até então, as questões do bloco de informações gerais aqui analisadas apresentam o padrão de resposta aberta, onde o respondente escreve livremente o valor que julgar adequado. Dessa forma, as médias são calculadas a partir do total das respostas apresentadas, de acordo com cada modelo de gestão. Essas questões são aqui descritas, juntamente com as médias das respostas de cada modelo de gestão, por complementarem a análise do desempenho das empresas pesquisadas.

**Tabela 4 – Teste t com informações gerais das empresas, de acordo com os modelos de gestão familiar e profissional**

QUESTÕES	MODELO DE GESTÃO	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Qual é o percentual de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) no faturamento bruto da empresa?	FAMILIAR	839	3.74	7.119	.246
	PROFISSIONAL	429	4.65	5.181	.250
Qual é o percentual do faturamento decorrente de novos produtos lançados em 2013?	FAMILIAR	816	10.69	28.983	1.015
	PROFISSIONAL	412	16.64	19.789	.975

A importância de se analisar o investimento realizado em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e a representatividade no faturamento de novos produtos lançados advém do fato de esses estarem relacionados com o que Schumpeter (1911, 1942) considera como propulsores da inovação - “novos produtos, novos métodos de produção ou de transporte, novos mercados e novas formas de organização industrial criadas pelo capitalismo” (SCHUMPETER, 1942).

As inovações emergem quando o agente econômico, na figura do empreendedor ou unidade organizacional específica, como é o caso do departamento de P&D, descobre novas combinações de fatores de produção que, uma vez no mercado, trazem lucros extraordinários para o inovador (SCHUMPETER, 1997).

Dessa forma, as médias maiores das empresas profissionais sobre as familiares em ambas as questões, bem como nas questões relacionadas ao desempenho, suscitam a ideia de que, nas profissionais, há uma tendência maior ao surgimento de inovações. À medida que a figura do dono é substituída por um departamento de P&D, as decisões passam a ser fragmentadas nas diferentes funções gerenciais da empresa, influenciando, assim, também o desenvolvimento de produtos. A partir da formalização dessa atividade por meio de departamento específico, as empresas profissionais incorporam na sua rotina a busca por inovações. Enquanto isso, nas empresas familiares, inovações surgem como resultados de intervenções externas, como, por exemplo, a solicitação de clientes, ou também por alterações em processos, as quais culminam em resultados positivos para a empresa.

Identificadas as características das capacidades em cada modelo de gestão, bem como as diferenças entre eles, buscou-se, finalmente, avaliar a influência da gestão no desempenho inovador das empresas analisadas no presente trabalho. Dessa forma, a próxima seção apresenta os resultados da análise de correlação.

### 6.3 RELAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE GESTÃO E O DESEMPENHO INOVADOR

A partir da análise de correlação de Pearson, buscou-se observar a existência de relação entre os modelos de capacidade de gestão e o desempenho inovador das empresas, conforme o terceiro objetivo específico deste trabalho. Foram analisadas, portanto, as relações entre as questões do bloco sobre capacidade de gestão, de acordo com os modelos de gestão familiar e profissional, e as questões sobre desempenho.

As relações encontradas entre a capacidade de gestão tanto das empresas familiares quanto das profissionais com o desempenho foram positivas e apresentaram forças de associação leve, quase imperceptível (0,01 a 0,20) e pequena (0,21 a 0,40). Foram consideradas significantes as relações a nível 0,05 (2-tailed).

De uma maneira geral, as empresas com gestão familiar apresentam maior relação entre as suas atividades de gestão e o seu desempenho, do que as empresas profissionais. Nas tabelas 5 e 6, estão expostas as relações encontradas entre a capacidade de gestão dos modelos de gestão familiar e profissional e os desempenhos. Para fins de análise, as relações pequenas foram destacadas com a cor verde na tabela, deixando-se assinaladas as relações leves na cor cinza.

**Tabela 5 – Correlação entre a capacidade de gestão do modelo de gestão familiar e o desempenho**

		CAPACIDADE DE GESTÃO - FAMILIAR						
		Define formalmente seus objetivos estratégicos	Integra todos seus setores com o uso de informática	Padroniza e documenta os diferentes procedimentos de trabalho	Atualiza suas técnicas e ferramentas de gestão	Mantém a capacitação de pessoal adequada para as diferentes funções da empresa	Utiliza práticas modernas de gestão financeira	
<b>DESEMPENHO</b>	O lucro líquido da empresa vem crescendo de forma contínua nos últimos três anos	<b>Pearson Correlation</b>	.288	.300	.235	.300	.144	.296
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	856	856	856	856	857	854
	O percentual de participação da empresa no mercado vem crescendo de forma regular nos últimos três anos	<b>Pearson Correlation</b>	.301	.273	.228	.345	.229	.378
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	853	854	854	854	855	852
	O faturamento da empresa vem crescendo de forma contínua nos últimos três anos	<b>Pearson Correlation</b>	.283	.327	.251	.357	.185	.342
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	853	854	854	854	855	852

Tabela 6 – Correlação entre a capacidade de gestão do modelo de gestão profissional e o desempenho

		CAPACIDADE DE GESTÃO - PROFISSIONAL						
		Define formalmente seus objetivos estratégicos	Integra todos seus setores com o uso de informática	Padroniza e documenta os diferentes procedimentos de trabalho	Atualiza suas técnicas e ferramentas de gestão	Mantém a capacitação de pessoal adequada para as diferentes funções da empresa	Utiliza práticas modernas de gestão financeira	
<b>DESEMPENHO</b>	O lucro líquido da empresa vem crescendo de forma contínua nos últimos três anos	<b>Pearson Correlation</b>	<b>.216</b>	<b>.115</b>	<b>.126</b>	<b>.176</b>	<b>.206</b>	<b>.154</b>
		Sig. (2-tailed)	.000	.014	.007	.000	.000	.001
		N	458	457	457	459	458	453
	O percentual de participação da empresa no mercado vem crescendo de forma regular nos últimos três anos	<b>Pearson Correlation</b>	<b>.204</b>	<b>.143</b>	<b>.190</b>	<b>.201</b>	<b>.128</b>	<b>.178</b>
		Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.006	.000
		N	456	455	455	457	456	451
	O faturamento da empresa vem crescendo de forma contínua nos últimos três anos	<b>Pearson Correlation</b>	<b>.191</b>	<b>.156</b>	<b>.143</b>	<b>.175</b>	<b>.129</b>	<b>.161</b>
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.002	.000	.006	.001
		N	457	456	456	458	457	452

À exceção da relação positiva, pequena e significativa entre a definição formal de objetivos estratégicos e o crescimento do lucro líquido, as empresas profissionais apresentaram relações positivas, significantes, porém leves, quase imperceptíveis, entre todas as outras atividades de gestão e o desempenho. As empresas familiares, por sua vez, apresentaram relações positivas, significantes e pequenas entre todas as suas atividades de gestão e o desempenho, exceto no que tange à capacitação de pessoal.

Os resultados sugerem que as empresas com gestão profissional, por apresentarem capacidades em um nível mais desenvolvido, já tenham alcançado a adequação plena de organização e normatização, na qual intervenções nas suas atividades de gestão não provocam impactos significantes no desempenho. Nas empresas familiares, por outro lado, como o nível das capacidades é mais baixo, incrementos nas atividades de gestão influenciam positivamente os seus desempenhos.

Esta seção finaliza a exposição dos resultados. Desta maneira, na seção seguinte, é feita uma análise sobre os resultados obtidos, evidenciando-se a diferença de influência encontrada entre os modelos de gestão no desempenho inovador das empresas pesquisadas.

#### 6.4 ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DOS MODELOS DE GESTÃO NO DESEMPENHO INOVADOR DAS EMPRESAS

A busca pela vantagem competitiva instiga a empresa a buscar a inovação, a fim de se manter no mercado (KLINE; ROSENBERG, 1986). Para isso, é necessário buscar constantemente novas formas de oferecer valor. As respostas positivas das empresas familiares e profissionais em relação ao monitoramento de tendências do mercado, a atualizações de processos, bem como a recursos dispendidos em pesquisa e desenvolvimento demonstram a sua preocupação pelo novo.

Porém, apenas alcançar a inovação não é o suficiente. É fundamental que a empresa consiga lidar com as mudanças que surgem concomitantemente, sejam elas na sua capacidade de desenvolvimento, de operação, de gestão ou de transação – ou até mesmo em mais de uma. Para que isso aconteça, a gestão, seja ela familiar ou profissional, precisa estar estruturada adequadamente para o eficiente andamento da dinâmica da empresa.

Pôde-se verificar que as capacidades das empresas dos modelos de gestão familiar e profissional apresentam características semelhantes em pontos como o desenvolvimento de novos produtos, o canal de distribuição de produtos, a definição do preço e o foco da gestão. Contudo, esses, e outros pontos, são trabalhados com intensidades diferentes entre as empresas familiares e profissionais. As empresas profissionais apresentaram médias superiores em todas as respostas às questões de escala Likert, ressaltando, assim, a superioridade do nível das capacidades das empresas profissionais em comparação com as familiares.

Neste sentido, a diferença de médias entre os dois modelos de gestão evidenciam as consequências da profissionalização da estrutura empresarial apresentadas por Lodi (1993). Ao passo que se verifica uma maior ocorrência de processos formalizados e documentados, objetivos planejados e rotinas de desenvolvimento estruturadas, se aproxima do que Lodi (1993) aponta como a substituição de métodos intuitivos por métodos racionais.

Por apresentar uma maior divisão do trabalho, por meio de diferentes funções hierárquicas e diferentes departamentos, as empresas profissionais necessitam de um maior nível de administração para coordenar as atividades. Como consequência, desenvolvem sua capacidade organizacional, o que lhes permite expandir o foco de suas atividades, aumentando o volume e o âmbito da sua oferta de produtos.

Ainda que, em ambos os modelos de gestão, o desenvolvimento de novos produtos advenha da solicitação de clientes, as empresas profissionais apresentam processos mais desenvolvidos para a sua elaboração. O fato de apresentarem maior capacidade de adaptar tecnologias em uso de acordo com as necessidades e de formalizar a gestão de projetos demonstra que as empresas profissionais lidam com uma maior complexidade de processos na sua capacidade de desenvolvimento.

Essa maior complexidade da capacidade de desenvolvimento das empresas profissionais relaciona-se à maior padronização e documentação dos diferentes procedimentos de trabalho dessas empresas. Complementarmente, a fim de garantir um nível adequado de capacitação da mão-de-obra nos seus diferentes setores, as empresas profissionais proporcionam mais treinamento aos seus funcionários do que as empresas familiares. Quanto maior a complexidade de desenvolvimento com que a empresa trabalha, maior a necessidade de formalização de seus processos produtivos. Para reduzir a transferência de obrigações em termos de concepção para execução de tarefas, mais a gestão necessita estabelecer rotinas a serem seguidas pela mão-de-obra. Dessa forma, evitam-se intervenções inapropriadas no processo produtivo e a gestão consegue atenuar incertezas, para, se necessário, lidar com mudanças.

A dinâmica das empresas profissionais corrobora a ideia que, para viabilizar o lucro à empresa, a gestão deve concentrar-se em eficiência e estabilidade. Entretanto, para crescer e se perpetuar, a empresa deve desenvolver novas soluções e aprimorar suas fronteiras, de forma que a gestão deve, então, encontrar um novo nível de eficiência e estabilidade.

A maior dedicação das empresas profissionais à pesquisa e desenvolvimento frente às empresas familiares suscita a ideia de que, naquelas, há uma tendência maior ao surgimento de inovações. A partir da maior formalização das atividades de pesquisa e desenvolvimento por meio de departamento específico, as empresas profissionais incorporam na sua rotina a busca por inovações. Enquanto isso, nas empresas familiares, inovações surgem como resultados de intervenções externas, as quais culminam em resultados positivos para a empresa.

Como ressaltado anteriormente, as empresas com gestão profissional apresentam um nível de capacidade maior que as empresas familiares. Contudo, tal fato não se estende à relação entre a capacidade de gestão e o desempenho inovador. O estabelecimento de relações entre a capacidade de gestão sob a ótica da empresa familiar e o seu desempenho foi significativamente positivo, com relações pequenas, de modo a se inferir que, de fato, a capacidade de gestão influencia no desempenho inovador da empresa familiar. Por outro lado, a análise da capacidade de gestão sob a ótica da empresa profissional, a qual apresentou relações quase imperceptíveis, demonstra que o desempenho inovador desse tipo de empresa não é primordialmente influenciado pela capacidade de gestão.

As empresas profissionais, já tendo atingido um nível de organização e normatização adequado aos seus processos, não tem seu desempenho impactado por intervenções nas suas atividades de gestão. Já nas empresas familiares, onde o nível das capacidades é mais baixo, incrementos nas atividades de gestão – especialmente no que tange à definição formal de objetivos estratégicos, à integração dos setores por meio da informática, à padronização de procedimentos de trabalho, à atualização de técnicas de gestão e às práticas modernas de gestão financeira – promovem mais reações positivas nos seus desempenhos.

Posto isso, percebe-se que a vantagem marginal da capacidade de gestão sobre o desempenho em uma empresa familiar é maior que em uma empresa profissional. As empresas profissionais apresentam um arranjo de capacidades mais desenvolvidas que lhes conferem maior desempenho frente às familiares; contudo, a capacidade de gestão não é fator determinante para que isso aconteça.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar a influência dos modelos de capacidade de gestão no desempenho inovador das empresas. Para tanto, foram realizadas análises por meio de três diferentes métodos, a análise descritiva, o teste t e a análise de correlações. Em cada etapa, características relevantes sobre a diferença dos modelos de gestão familiar e profissional foram reveladas, de forma a contribuir significativamente para o entendimento da influência pretendido por este trabalho.

Os resultados encontrados indicam que as empresas profissionais apresentam níveis de capacidades mais desenvolvidos, em relação às empresas familiares. Como consequência, apresentam uma capacidade organizacional mais estruturada, por meio de procedimentos formalizados, hierarquias definidas e atividades de desenvolvimento mais consolidadas em departamentos formais. Conforme as ideias de Weber (1969), quanto maior a organização, maior a burocracia que ela envolve. Tal fato é ilustrado, justamente, pela configuração das empresas que apresentam o modelo de gestão profissional.

Apesar de apresentar capacidades mais desenvolvidas, as empresas profissionais apresentam menos influência da sua capacidade de gestão no desempenho inovador. Ou seja, incrementos na capacidade de gestão surtirão mais efeito no desempenho inovador de empresas familiares do que no de empresas profissionais.

A partir dos resultados do presente trabalho, emergem possibilidades de estudos futuros e ações a serem colocadas em prática. Em relação aos estudos futuros, identificar a existência de relação entre conteúdo tecnológico e capacidade organizacional sob a ótica dos modelos de gestão familiar e profissional aparece como uma oportunidade a ser explorada.

Em relação às ações, a identificação das atividades da capacidade de gestão que apresentam maior influência no desempenho da empresa pode nortear reestruturações de empresas familiares, uma vez que foram essas as que apresentaram maior relação entre gestão e desempenho inovador. Dessa forma, gestores de empresas familiares devem atentar para pontos como definição formal de objetivos estratégicos, integração dos setores por meio da informática, padronização de procedimentos de trabalho, atualização de técnicas de gestão e práticas modernas de gestão financeira. Uma vez que esses pontos foram claramente identificados ao longo do trabalho, ressalta-se a sua utilização prática visando o melhor desempenho das empresas.

## REFERÊNCIAS

- AGRANOFF, R.; MCGUIRE, M. **Big questions in public network management research**. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 11, n. 3, p. 295-326. 2001.
- BAECKER, D. **The Form of the Firm**. *Organization*. 13(1), p.109-142. 2006.
- BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. 1991.
- BEER, S. **Brain of the Firm**. John Wiley & Sons, Chichester, 2nd ed. 1981.
- BESSANT, J.; LAMMING, R.; NOKE, H. & PHILLIPS, W. **Managing Innovation beyond the steady state**. *Technovation*, v. 25, 2005.
- BURGELMAN, R. A. **Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments**. *Administrative Science Quarterly* 39: 24–56. 1994.
- CHANDLER, A. D. **The Visible Hand**. Cambridge, Mass. and London, England: The Belknap Press of Harvard University Press. 1977.
- CHRISTENSEN, J. F. **Asset profiles for technological innovation**. *Research Policy* 24. 1995.
- CORLEY, R.; GOYA, D. (2011). Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, v. 36, n. 1, p. 12-32, 2011.
- DESARBO, W. S.; DI BENEDETTO, C.; SONG, M. & SINHA, I. **Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance**. *Strategic Management Journal* 26 (1), 47-74. 2005.
- DOSI, G.; NELSON, R. & WINTER, S. (Eds.). **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. New York: Oxford University Press. 2000.
- DRUCKER, P. **Concept of the Corporation**. New York: The John Day Company, 1946.
- FAYOL, H. **General and Industrial Management**. London: Sir Isaac Pitman and Sons. 1949.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – FIERGS. **Cadastro das Indústrias, Fornecedores e Serviços**. Porto Alegre: Editora Brasileira de Guias. 2010.
- GUAN J.; MA, N. **Innovative capability and export performance of Chinese firms**. *Technovation*, 23 (9): 737–747. 2003.
- HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. & BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman. 2005b.
- HAIR, J.; BABIN, B.; MONEY, A. & SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005a.
- HALL, Annika; NORDQVIST, Mattias. **Professional management in family businesses: Toward an extended understanding**. *Family Business Review*, v. 21, n. 1, p. 51-69, 2008.
- HECK, R. K.; DANES, S. M.; FITZGERALD, M. A.; HAYNES, G. W.; JASPER, C. R.; SCHRANK, H. L.; SATFFORD, K.. & WINTER, M. **The family's dynamic role within family business entrepreneurship**. *Handbook of research on family business*, 80-105. 2006.
- ITAMI, H.; ROEHL, T.W. **Mobilizing invisible assets**. Harvard Business School Press, Cambridge, MA. 1987.
- KLINE, S.; ROSENBERG, N. **An Overview of Innovation**. In: LANDAU, R; ROSENBERG, N. (Orgs.). *The Positive Sum Strategy*. Washington DC: National Academy Press, 1986.
- LAHIRI, S.; KEDIA. B. **The effects of internal resources and partnership quality on firm performance: An examination of Indian BPO providers**. *Journal of International Management*, 15(2). 209-224. 2009.
- LAHIRI, S., KEDIA. B. & MUKHERJEE, D. **The impact of management capability on the resource–performance linkage: Examining Indian outsourcing providers**. *Journal of Business*, 47 (1), 145-155. 2012.
- LANE, J. **The public sector: concepts, models and approaches**. London: Sage, 1993.

- LANGLOIS, R. N. **The Vanishing Hand: The Changing Dynamics of Industrial Capitalism.** *Industrial and Corporate Change*, 12 (2), 351-385. 2003.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J.. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Tradução Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- LAZONICK, W. **Business Organisation and Competitive Advantage: Capitalist Transformations in the Twentieth Century.** In: Dosi, G., Giannetti, R., Toninelli, P. A. (Eds). *Tech- nology and Enterprise in a Historical Perspective*, Oxford University press, Oxford, 119-163. 1992.
- LODI, J. B. **A empresa familiar.** 4ª ed. São Paulo: Pioneira. 1993.
- LÓPEZ, E. R. **El papel del accionista en la empresa familiar.** Best Paper Proceedings VIII International Conference. Unisinos, São Leopoldo. 1999.
- NELSON, R.; WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change.** The Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge. 1982.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm.** New York: John Wiley & Sons. 1959.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS.** 3. ed., Lisboa: Sílabo. 2003.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91. 1990.
- REICHERT, F. M. **A relação entre investimentos realizados em capacidade tecnológica e desempenho econômico das firmas: uma análise de empresas listadas na BM&FBovespa.** Dissertação – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2012.
- RICHARDSON, G. **The organization of industry.** *Economic Journal*, 82 (327), 883-896. 1972.
- SANDIG, A. G.; LABADIE, G. J.; SARIS, W. & MAYORDOMO, X. M. **Internal factors of family business performance: an integrated theoretical model.** *Handbook of research on family business*, 145. 2008.
- SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development.** New Jersey: Transaction. 14th ed, 2008. (orig. 1911).
- SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia.** Rio de Janeiro: Zahar, 1984. (orig. 1942).
- SCHUMPETER, J. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** Tradução de Maria Silva Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- SELZNICK, P. **Leadership in administration: a sociological interpretation.** University of California Press, Berkeley and Los Angeles, Ca. Reprinted in 1984. (orig. 1957).
- SIMON, H. **Administrative behavior: a study of decision making processes in administrative organization.** Nova York: The Free Press, New York. 1947.
- SMITH, A. **Riqueza das nações.** Hemus. 2008.
- SNOW, C. C; HREBINIAK, L. G. **Strategy, distinctive competence, and organizational performance.** *Administrative Science Quarterly*, 24. pp. 317-335. 1980.
- STALK, G. EVANS, P. & SHULMAN L. **Competing on capabilities: The new rules of strategy.** *Harvard Business Review*, 70 (March-April), 57-69. 1992.
- STIGLITZ, Joseph E. **There is no invisible hand.** London: The Guardian Comment, December 20, 2002. Disponível em: <[http://www.theguardian.com/education/2002/dec/20/highereducation.uk1#article\\_continue](http://www.theguardian.com/education/2002/dec/20/highereducation.uk1#article_continue)> Acesso em 12 de novembro de 2014.
- TAYLOR, F. **Princípios de Administração Científica.** 3 ed. São Paulo: Atlas, Tradução brasileira em 1957. (orig. 1911).
- TSAI, K. **The impact of technological capability on firm performance in Taiwan's electronics industry.** *Journal of High Technology Management Research*, v.15, p. 183-195. 2004.
- UHLANER, Lorraine M. **Business family as a team: Underlying force for sustained competitive advantage.** *Handbook of research on family business*, p. 125-144. 2006.

YAM, R., LO, W., TANG, E. & LAU, A. **Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries.** *Research Policy*, 40 (3), 737–747. 2011.

WEBER, M. **Economia e sociedade, fundo de cultura econômica.** México. 1969

WHITLEY, R. **On the nature of managerial tasks and skills: their distinguishing characteristics and organization.** *Journal of Managerial Studies*, 26, 209-224. 1989.

ZAWISLAK, P. A., ALVES, A., GAMARRA, J. E. T., BARBIEUX, D. & REICHERT, F. M. **Innovation capability: from technology development to transaction capability.** *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(2), 14-27. 2012.

ZAWISLAK, P. A., ALVES, A., GAMARRA, J. E. T., BARBIEUX, D. & REICHERT, F. M. **Influences of the internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil.** *International Journal of Management*, v. 30, n. 1, p. 329-348, 2013.

ZAWISLAK, P. A., GAMARRA, J. E. T., ALVES, A., BARBIEUX, D. & REICHERT, F. M. **The Different Innovation Capabilities of the Firm: Further Remarks upon the Brazilian Experience.** *Journal of Innovation Economics & Management*, 2014/1 n°13, p. 129-150. 2014a.

ZAWISLAK, P. A., PUFAL, N. A., ALVES, A., GAMARRA, J. E. T. **The Management Capability of the Firm: The Brazilian Experience.** *Proceedings of 23rd International Conference on Management of Technology of the International Association for Management of Technology, IAMOT, Washington D.C., USA.* 2014b.

## ANEXO A - QUESTIONÁRIO DO PROJETO DE PESQUISA “CAMINHOS DA INOVAÇÃO DA INDÚSTRIA GAÚCHA” REALIZADO PELO NITEC-UFRGS

Os Caminhos da Inovação na  
Indústria Gaúcha



A. De 0 a 5 quão inovadora é sua empresa?

B. Das palavras abaixo, quais são, em sua opinião, as três que melhor definem “inovação”?

- |  |  |
|--|--|
| 1. <input type="checkbox"/> Desenvolvimento do processo          | 7. <input type="checkbox"/> Sistema de informação    |
| 2. <input type="checkbox"/> Aquisição de máquinas e equipamentos | 8. <input type="checkbox"/> Consultor externo        |
| 3. <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de produto           | 9. <input type="checkbox"/> Novas técnicas de gestão |
| 4. <input type="checkbox"/> Mudança de layout                    | 10. <input type="checkbox"/> Design e Embalagem      |
| 5. <input type="checkbox"/> Contratação de mão de obra           | 11. <input type="checkbox"/> Pontos de venda         |
| 6. <input type="checkbox"/> Novos fornecedores                   | 12. <input type="checkbox"/> Novos clientes          |

C. Agora, levando em conta a SUA empresa, quais são as três opções que, de fato, caracterizam a inovação para ela?

- |  |  |
|--|--|
| 1. <input type="checkbox"/> Desenvolvimento do processo          | 7. <input type="checkbox"/> Sistema de informação    |
| 2. <input type="checkbox"/> Aquisição de máquinas e equipamentos | 8. <input type="checkbox"/> Consultor externo        |
| 3. <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de produto           | 9. <input type="checkbox"/> Novas técnicas de gestão |
| 4. <input type="checkbox"/> Mudança de layout                    | 10. <input type="checkbox"/> Design e Embalagem      |
| 5. <input type="checkbox"/> Contratação de mão de obra           | 11. <input type="checkbox"/> Pontos de venda         |
| 6. <input type="checkbox"/> Novos fornecedores                   | 12. <input type="checkbox"/> Novos clientes          |

Você pode perceber que falar de inovação é falar em novidade. Mais do que isso, é falar em novidade no âmbito das empresas. Entretanto, para ser inovação de verdade, a novidade precisa gerar retorno positivo. O presente questionário tem por objetivo detalhar os procedimentos e técnicas, rotinas e resultados de sua empresa de modo a perceber o quão inovadora é a sua empresa.

Para responder a esta pesquisa, considere a **principal unidade de negócios da empresa no Rio Grande do Sul**. A seguinte pesquisa está dividida em 3 blocos: (1) caracterização da empresa e descrição das áreas; (2) desempenho da empresa; e (3) informações gerais. Ressaltamos que será mantido o total anonimato da empresa e do respondente.

1. Todas as empresas podem ser divididas em quatro áreas: (1) Desenvolvimento, (2) Produção, (3) Gestão, (4) Comercial. Enumere as áreas abaixo em ordem de ocorrência da maior parte das novidades da sua empresa, sendo que 1 é onde mais acontecem e 4 onde menos acontecem mudanças.

- DESENVOLVIMENTO (Projetos, desenvolvimento de produtos, processos e tecnologias)
- PRODUÇÃO (Planejamento e controle da produção, qualidade, manutenção, almoxarifado)
- GESTÃO (Estratégia, integração e coordenação de áreas diretas e de suporte)
- COMERCIAL (Marketing, compras e vendas, distribuição e logística, atendimento e pós-venda)

### BLOCO 1

Indique o grau de concordância com as afirmativas abaixo, onde 1 significa Discordo totalmente e 5 Concordo totalmente.

GESTÃO - A sua Empresa...	Discorda Totalmente $\longleftrightarrow$ Concorda Totalmente				
	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
20. Define formalmente seus objetivos estratégicos anualmente.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
27. Inclui a responsabilidade socioambiental na pauta estratégica.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
21. Integra todos seus setores com o uso de informática.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
22. Padroniza e documenta os diferentes procedimentos de trabalho.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
23. Atualiza suas técnicas e ferramentas de gestão..	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
24. Mantém a capacitação de pessoal adequada para as diferentes funções da empresa (treinamento...)	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
25. Utiliza práticas modernas de gestão financeira	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>

Influência	Baixa Influência $\longleftrightarrow$ Alta Influência				
	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
Em que medida a atividade de gestão influencia nos lucros da sua empresa	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>

28. A tomada de decisão está condicionada:

1.  À tradição
2.  Ao histórico de desempenho recente
3.  Às informações passadas pelos clientes
4.  Às informações observadas dos concorrentes
5.  Ao novo conhecimento desenvolvido internamente
6.  Às informações obtidas dos fornecedores

29. As mais recentes melhorias relacionadas à gestão ocorreram

1.  Nos sistemas, técnicas e ferramentas utilizadas
2.  Na estratégia corporativa
3.  No organograma (hierarquia e departamentos)
4.  Na estrutura de cargos e salários
5.  Na diretoria e gerência
6.  Na infraestrutura administrativa (base física e equipamentos)

30. O principal foco da gestão é:

1.  Redução de custos
2.  Ganho de eficiência
3.  Melhoria contínua
4.  Cumprimento de objetivos e metas
5.  Integração entre as áreas
6.  Investimento em mudança

31. Quanto ao modelo de Gestão, pode-se dizer que é:

1.  Personalizada, centralizada na figura do(s) proprietário(s) (Familiar)
2.  Organização com cargos executivos familiares
3.  Organização familiar profissionalizada
4.  Organização Profissional
5.  Governança Corporativa

Indique o grau de concordância com as afirmativas abaixo, onde 1 significa Discordo totalmente e 5 Concordo totalmente.

COMERCIAL - A sua Empresa	<b>Discorda Totalmente</b> ←————→ <b>Concorda Totalmente</b>				
	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
36. Realiza pesquisas para medir a satisfação de seus clientes	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
32. Realiza pesquisas formais para monitorar o mercado	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
33. Impõe as condições de negociação com seus fornecedores	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
34. Impõe seus preços no mercado	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
35. Impõe as condições de negociação com seus clientes	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
37. A empresa utiliza critérios formais para a seleção de seus fornecedores.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>

Influência	<b>Baixa Influência</b> ————— <b>Alta Influência</b>				
	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
Em que medida a atividade de comercial influência nos lucros da sua empresa	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>

39. Qual o canal de distribuição mais utilizado

1.  Vendas diretas para outras empresas industriais
2.  Vendas por representantes
3.  Vendas para distribuidor
4.  Vendas para varejista
5.  Vendas diretas ao consumidor final

40. Como o preço é definido

1.  Preço da Concorrência
2.  Custos
3.  Preço determinado pelo Cliente
4.  Marca
5.  Mark up

41. Onde acontecem as principais mudanças relacionadas à área comercial

1.  Atendimento
2.  Negociação
3.  Canais de venda
4.  Distribuição de produtos
5.  Formação de preços
6.  Processo de compras
7.  Processo de vendas
8.  Pós-vendas

Indique o grau de concordância com as afirmativas abaixo, onde 1 significa Discordo totalmente e 5 Concordo totalmente.

PRODUÇÃO - A sua Empresa...	Discorda Totalmente $\longleftrightarrow$ Concorda Totalmente				
	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
11. Formaliza os procedimentos de PCP	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
12 Mantém controle estatístico do processo	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
12.1 Utiliza equipamentos atualizados na fronteira da tecnologia no setor	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
12.2 Mantém o nível de estoques de materiais adequado ao processo	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
13. Realiza o processo produtivo conforme o programado	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
14. Estabelece uma rotina produtiva que não gera retrabalho	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
15. Entrega os produtos pontualmente	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
16. Consegue expandir a capacidade instalada sempre que necessário	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
16.1 Consegue garantir o processo para não ter devolução	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>

Influência	Baixa Influência $\longleftrightarrow$ Alta Influência				
	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
Em que medida a atividade de produção influencia nos lucros da sua empresa	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>

18. A programação da produção é feita segundo:

1.  A capacidade instalada
2.  O histórico de produção e vendas passadas
3.  A previsão de vendas futuras (considerando cenário, tendências do mercado)
4.  Os pedidos colocados
5.  O ritmo das vendas presentes (JIT)
6.  Os contratos fechados

19. As mais recentes melhorias na produção foram em:

1.  Processos
2.  Máquinas e equipamentos
3.  Sistema de produção
4.  Layout
5.  Nova planta

Indique o grau de concordância com as afirmativas abaixo, onde 1 significa Discordo totalmente e 5 Concordo totalmente.

DESENVOLVIMENTO - A sua Empresa...	Discorda Totalmente  Concorda Totalmente				
	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
2. Realiza a concepção original dos seus próprios produtos	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
3. Monitora as últimas tendências tecnológicas do setor	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
5. Adapta as tecnologias em uso para as suas necessidades	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
7. Desenvolve produtos em parcerias com ICTs	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
6. Realiza a prototipagem de seus produtos	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
4. Utiliza metodologias formais de gestão de projetos (Stage-Gate, PMBOK, Funil da Inovação, etc)	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
8. Lança seus próprios produtos	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>

Influência	Baixa Influência				Alta Influência
	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
Em que medida a atividade de desenvolvimento influencia nos lucros da sua empresa	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>

#### 9. Disparo do desenvolvimento

1.  Atendimento a requisitos legais
2.  Solicitação de cliente
3.  Melhoria de produto existente
4.  Aumento do portfolio de produtos
5.  Invenção

#### 10. Como o desenvolvimento acontece

1.  Informalmente para resolução de problemas de rotina
2.  Ocasional por "força tarefa"
3.  Fragmentado em meio às atividades rotineiras da empresa
4.  Constantemente por pessoal especializado e dedicado exclusivamente a essa tarefa.

O próximo bloco busca avaliar o desempenho da empresa em cada uma das áreas (Desenvolvimento, Produção, Gestão, Comercial). Nas questões a seguir, avalie como está a sua empresa em relação ao mercado em que atua.

## BLOCO 2

DESEMPENHO	<b>Discorda Totalmente</b>	←————→			<b>Concorda Totalmente</b>
42. O lucro líquido da empresa vem crescendo de forma contínua nos últimos três anos.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
43. O percentual de participação da empresa no mercado vem crescendo de forma regular nos últimos três anos.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
44. O faturamento da empresa vem crescendo de forma contínua nos últimos três anos.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
45. Os rendimentos da empresa são decorrentes de desenvolvimento de novos produtos.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
46. Os rendimentos da empresa são decorrentes de aumento de produtividade.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
47. Os rendimentos da empresa são decorrentes dos investimentos em ganhos de eficiência.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>
48. Os rendimentos da empresa vem crescendo em razão dos preços praticados.	1. <input type="radio"/>	2. <input type="radio"/>	3. <input type="radio"/>	4. <input type="radio"/>	5. <input type="radio"/>

O próximo bloco se destina a levantar informações gerais sobre a sua empresa.

### BLOCO 3

50. Número aproximado de colaboradores em:

<input type="text"/>	Desenvolvimento (de produto e/ou de processo)
<input type="text"/>	Produção
<input type="text"/>	Administrativo
<input type="text"/>	Comercial
<input type="text"/>	Total

51. Qual foi o faturamento bruto da empresa em 2013?

Selecione

52. Qual é a margem (em percentual)?

Selecione

53. Qual é o percentual de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento no faturamento bruto da empresa?

%

54. Qual o total de patentes registradas pela empresa?

55. Qual o total de produtos que a empresa oferece?

56. Qual o número de novos produtos lançados em 2013?

57. Qual é o percentual do faturamento decorrente de novos produtos lançados em 2013?

%

58. A empresa lança um novo produto a cada

dias  semanas  meses  anos

59. Qual é o tempo médio de desenvolvimento de produto?

dias  semanas  meses  anos

60. Qual o percentual de utilização da capacidade instalada da empresa?

%

61. Qual é o percentual de devolução dos produtos?

%

62. Qual foi a última ação tomada pela empresa que resultou em aumento do lucro?

### CONTATO

Conforme já informado no início desta entrevista, o anonimato dos respondentes e das empresas será respeitado. Os respondentes que desejarem, receberão os resultados da pesquisa bastando, para isso, informar o contato ao final do questionário. Da mesma forma, todas as informações individuais serão estritamente confidenciais e usadas somente para o envio dos resultados.

Você deseja receber os resultados da pesquisa por e-mail?

1.  Não
2.  Sim (todas as informações individuais serão estritamente confidenciais e usadas somente para o envio dos resultados)

Nome da empresa

Nome do respondente

Cargo

E-mail

Telefone

Você deseja acrescentar algum comentário?

Entrevistador