

O Empreendedorismo e as práticas para Inovação em Organização Empresarial

FUZETTI, Diana L. Kochmanski

Resumo

O artigo tem como objetivo contribuir para o entendimento do empreendedorismo a partir de um estudo focado numa empresa do setor metalúrgico da região de Piracicaba, considerando o desenvolvimento do processo de um determinado produto, relacionando-o com o processo de inovação e com a estratégia de negócios da empresa. A metodologia, caracterizada por uma abordagem qualitativa, contempla o levantamento bibliográfico e a pesquisa exploratória para a qual foram utilizados questionário e entrevista como instrumentos de coleta de dados. Defende-se, neste estudo, como ponto fundamental, o empreendedorismo como busca constante de competição pela superação e perpetuação da organização no mercado. A realização deste estudo se baseou na estratégia de inovação do produto fabricado pela empresa “chapas defletoras”. Os resultados da pesquisa representam a teoria mostrando que as práticas adotadas pela empresa acrescentam contribuições para a sua capacidade de inovação desse produto, considerando os conceitos de Schumpeter. As pessoas são motivadas a inovar. As práticas promovem, assim, a interação entre as pessoas e os diversos setores criando melhorias constantes e propiciando a inovação do produto. A capacidade de inovar é resultante da interação entre a cultura empreendedora e os ambientes interno e externo, ocorridas pela adoção de algumas práticas que contribuíram e estimularam essa empresa a escolher a estratégia de inovação, conforme apontado, em que se trata de compreender as implicações do processo de inovação.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Inovação; Estratégia.

Abstract

This article aims to contribute to the understanding of entrepreneurship from a focused study of a company in the metallurgical sector in Piracicaba, considering the development process of a determined product, relating it to the process of innovation and the company's business strategy. The methodology, characterized by a qualitative approach, contemplates the bibliographical survey and the exploratory research for which they were used questionnaire and interview as data collection instruments. It is argued, in this study, as a key point, entrepreneurship as a constant search for overcoming competition and perpetuation of the organization in the market. This study was based on the product innovation strategy manufactured by "baffle plates". The survey results represent the theory showing that the practices adopted by the company have been added contributions to capacity of innovation their products, considering the concepts of Schumpeter. People are motivated to innovate. The Practical, like this, promotes the interaction between people and the diverse sectors creating constant improvements and providing product innovation. The ability to innovate is the result of interaction between the entrepreneurial culture and the internal and external environments, which occurred by the adoption of practices that contributed and encouraged the company to choose the strategic innovation, as pointed out, the goal is to understand the implications of innovation process.

Key words: Entrepreneurial; Innovation; Strategy.

Resumen

El artículo tiene como objetivo contribuir para el acuerdo del emprendedorismo de un foco del estudio en una compañía del sector metalúrgico de la región de Piracicaba, siendo considerado el desarrollo del proceso de un producto determinado, relacionándolo con el proceso de la innovación y la estrategia comercial de la compañía. La metodología, caracterizada para ser cualitativa, contempla el examen bibliográfico y la investigación exploratoria para los cuales el cuestionario y la entrevista habían sido utilizados como instrumentos de la recogida de datos. Se defiende, en este estudio, como punto básico, el emprendedorismo como el constante de los cambios de la competencia para la superación y el perpetuación de la organización en el mercado. La realización de este estudio si está basado en la estrategia de la innovación del producto fabricado para la compañía "placas de desviación". Los resultados de la investigación representan la demostración de la teoría que las prácticas adoptadas para la compañía agregan las contribuciones para su capacidad de la innovación de este producto, en vista de los conceptos de Schumpeter. Motivan a la gente para innovar. Los prácticos promueven, así, la interacción entre la gente y los sectores diversos que crean mejoras constantes y propitiating la innovación del producto. La capacidad de innovar es resultado de la interacción entre la cultura emprendedora y los ambientes internos y externos, ocurrido para la adopción de algún práctico que habían contribuido y estimularon a esta compañía elegir el estratégico de innovación, según lo señalado, donde si trata para entender las implicaciones del proceso de la innovación.

Palabras clave: Emprendimiento; Innovación; Estrategia.

1. INTRODUÇÃO

O que há em comum nos acontecimentos do mercado que são aparentemente diversos é a necessidade de modelos flexíveis, para permitir que as empresas tenham a capacidade de mudar quando for necessário. Esses e outros acontecimentos ainda não previstos podem contribuir no sentido de pressionar as empresas a um maior conhecimento de suas atividades internas, para obter posições competitivas e consistentes com relação ao mercado. Não obstante, tem-se verificado a importância da inovação, não apenas no momento de constituir um empreendimento, mas ao longo do desenvolvimento de suas atividades, tornando-a um processo de continuidade. É preciso identificar quais condições devem ser cumpridas para levar adiante um processo de inovação e quais são os critérios que devem ser adotados para idealizar novos produtos ou serviços, conforme conceito exposto por Schumpeter.

A expressão empreendedorismo foi usada no século 12 para designar aquele que incentivava brigas e que no final do século 18 passou para a conotação de pessoas que criavam e conduziam projetos e empreendimentos (Dolabela, 2002).

Há um grande volume de estudos e pesquisas sobre o empreendedorismo e o empreendedor, podendo ser visto por diversos modos: em livros, jornais, revistas, e outros como artigos na área especializada de economia, administração e psicologia, apontando fatores de comportamento sociológicos, característicos de empreendedores, bem como fatores ambientais e econômicos como determinantes em ações empreendedoras. O tema ressalta, muitas vezes, a sua importância no crescimento econômico. No que diz respeito aos economistas, uma análise dos autores Edith Penrose (1995), Schumpeter (1982), Mark Casson (1996), Frank Knight (1972) e Israel Kirzner (1986). No que se refere aos comportamentalistas, a base do pensamento de David McClelland (1962), Louis Jacques Filion (1999), Fernando Dolabela (2002) e outros que se destacaram em suas pesquisas sobre o termo.

Desde que o empreendedorismo teve esse destaque se procura conceituar o termo para estabelecer uma teoria definida de forma universal. Para tanto, é fundamental a importância da reflexão estratégica nas empresas, que se baseia na identificação do seu perfil competitivo frente à combinação do conjunto de pressões do ambiente externo e do conjunto de competências internas.

Há que se perceber o crescente reconhecimento da inovação para as empresas, sendo esta a capacidade da mesma manter-se lucrativa de modo sustentável. Assim, este artigo tem como objetivo geral contribuir para o entendimento do empreendedorismo a partir de um estudo focado na empresa *Ehring Klinger do Brasil*, considerando as características que levaram ao desenvolvimento do processo de inovação da chapa defletora.

Como os objetivos específicos do estudo visaram compreender as implicações sobre o processo da inovação o qual, na visão de Schumpeter (1982; 1984) reflete a realização de novas combinações, a criação de novos produtos e novos mercados, e sua essência está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios e em função do desenvolvimento da empresa e da busca por vantagem competitiva, escolheu-se analisar a referida empresa do setor metalúrgico por identificar sua trajetória como marcada pelo desenvolvimento de seus fundadores e pela busca incessante do seu posicionamento diante das várias pressões do mercado.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Como justificativa deste estudo, entende-se que a estratégia adotada por uma empresa vai depender dos objetivos ou do conjunto de objetivos que ela pretende alcançar, como também da competência das pessoas que ali estão, trabalhando em grupo, desenvolvendo ideias e até mesmo implantando-as.

Porém, o ponto de partida da empresa empreendedora é a criação de valor no produto ou serviço lançado, no atendimento imediato de uma demanda ou até mesmo na implantação de novos processos. Isso poderá definir a inovação como estratégia de negócios.

A partir de estudos sobre empreendedorismo, o presente trabalho tem o propósito de melhor compreender a relação do empreendedorismo no processo de desenvolvimento da empresa que inova, como opção de estratégia de negócios.

O tema é de importância para a avaliação do processo empreendedor, por tratar a concepção de Schumpeter como uma continuidade, ou seja, deixando de lado aquele que perdeu importância no mercado, criando novos processos, novos produtos, agregando inovação, de forma que o mercado perceba tal valor.

O artigo apresenta e analisa assuntos relacionados ao campo da inovação e empreendedorismo, trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, justificada pelas características inerentes ao tema escolhido.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. Empreendedorismo: conceitos na visão econômica e administrativa

Sobre as teorias propostas, Filion (1999) discute uma construção conceitual no campo em que os demais autores acreditaram que deveriam ser incluídos critérios de desempenho, por existirem mudanças constantes no cenário empresarial, justificando o fato que os empreendedores aprendam a partir do que fazem. Porém, numa observação mais detalhada pode-se acrescentar que a intensificação do estudo sobre o empreendedorismo é relativamente recente, e que o conhecimento e os conceitos estão em evolução contínua. Pode-se perceber que as diversas áreas participantes do tema conduzem a diversas interpretações, as quais buscam interpretá-lo de acordo com seus fundamentos.

Os estudos e pesquisas realizadas pelos pensadores do empreendedorismo têm o intuito de formalizar e esclarecer o assunto. De modo geral existe a provocação de Dewes *et al* (2004) enfocando que, apesar de significativas as pesquisas sobre o assunto, o que existe é um conjunto de conceitos que norteiam esse tipo de pesquisa e que isso poderá, futuramente, contribuir para a construção de uma teoria universal.

Como exemplo pode-se citar McClelland (1962), Schumpeter (1984), Drucker (2002), Dolabela (2002) e Dornelas (2003) dentre outros, que apresentam critérios sobre o empreendedorismo, que se encontram sintetizados no Quadro 1. Embora não exista um consenso quanto à definição para o termo, cabe destacar que esses pesquisadores utilizam os princípios de suas próprias áreas de interesse para construir tais conceitos.

Quadro 1. Empreendedorismo na síntese de vários autores

Autores	Especificação
McClelland (1962)	O empreendedorismo é uma qualidade pessoal, em que os indivíduos são guiados por necessidades psicológicas. Quanto mais o sistema de valores de uma sociedade distinguir positivamente a atividade empreendedora, maior será o número de pessoas que tenderão a optar por empreender.
Schumpeter (1984)	É a criação de novos produtos e novos mercados, a sua essência está na percepção e aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios.
Drucker (2002)	O empreendedorismo é um comportamento e não um traço de personalidade. Trata-se da inovação e do empreendimento como parte integrante do trabalho do executivo.
Dolabela (2002)	É utilizado para designar os estudos relativos ao empreendimento, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação e a formação de um empreendimento somado às características ambientais, de acordo com os diversos ramos de atividade (industrial, comercial ou prestador de serviços).
Dornelas (2003)	Trata-se de um comportamento que envolve processos organizacionais que permitem à empresa toda trabalhar em busca de um objetivo comum, que é a identificação de novas oportunidades de negócios, por meio da sistematização de ações internas focadas na inovação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Schumpeter (1982) conceitua o empreendedorismo como a realização de novas combinações, sendo que cinco tipos de inovações podem ser identificados: introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de bem; introdução de um novo método de produção ou comercialização de um bem; abertura de novos mercados; conquista de novas fontes de oferta de matérias-primas ou de bens semifaturados; e estabelecimentos de uma nova organização de qualquer indústria, abrangendo, assim, as coisas novas e as novas maneiras de se fazer. Para o autor qualquer pessoa que realizar qualquer tipo de inovação apresentada anteriormente é um empreendedor. A partir do momento em que não se inova não se realiza o ato empreendedor.

Cabe lembrar que as ideias de Schumpeter foram aproveitadas por David McClelland (1972) no início da década de 60 na formulação da perspectiva psicológica do empreendedorismo e por Drucker (2002) na perspectiva da gestão do empreendedorismo. Como resultado disso deu-se um conjunto de pesquisas de conceitos sobre o comportamento empreendedor. Assim, houve um grande interesse no campo do conhecimento científico da Psicologia; pesquisas estas realizadas por cientistas comportamentalistas ou behavioristas que dedicaram principalmente ao estudo da pessoa do empreendedor, suas ações e atitudes. Cabe lembrar que o Behaviorismo é um termo relacionado às variáveis condicionantes do comportamento, segundo Bernardi (2003).

Uma das principais ideias de McClelland (1972) no enfoque comportamental revela que um povo estimulado por determinadas influências desenvolve uma grande necessidade de realização pessoal, como força motivadora do comportamento empreendedor, ou seja, cabe a sociedade fomentar nas pessoas a vontade de vencer, pois os seres humanos tendem a repetir modelos, assim maior será a motivação por empreender, assumindo os riscos para se beneficiar

dos lucros (DOLABELA, 2002). O comportamentalista também buscou explicar o crescimento econômico de países e civilizações por métodos das ciências comportamentais, o que abriu espaço para novas pesquisas globais sobre a importância do nível de empreendedorismo de uma sociedade num país. O autor afirma que a necessidade individual por realizações reflete as “expectativas normativas de uma sociedade”, e que o empreendedorismo é uma qualidade pessoal. Para tanto, Dolabela (2002) esclarece que, apesar das pesquisas na área não foi possível estabelecer cientificamente um perfil psicológico do empreendedor.

Drucker (2002) sintetiza outros autores, definindo o empreendedorismo como a prática de empreender e o resultado dessa prática, criando ou ampliando os negócios de uma empresa já existente, por meio da inovação.

Buscando o sentido, Filion (2004) debruçou sobre o tema para entender o ser humano empreendedor. Sustenta que o empreendedorismo é um fenômeno cultural e social proveniente de fatores e atitudes comportamentais que variam de um lugar para outro, dependendo de situações como o ambiente em que se encontra.

Ainda, Dolabela (2002) considera que o empreendedorismo é a formação de um empreendimento, somado às características ambientais, de acordo com os diversos ramos de atividade. Melhor explicando, nessa perspectiva é preciso levar em conta os ambientes da empresa, desde seu projeto e estruturação, projetados no plano de negócios bem como reconhecer o seu bom desempenho: pela capacidade de identificar e antecipar-se às mudanças externas, pelas características de seus consumidores, pelos seus competidores, fornecedores e o governo. Enfim, as características citadas pelo autor referem-se a um ambiente favorável ao empreendedorismo, como também à vontade das pessoas em implementar negócios, às instituições de apoio local, facilidades para financiamento e outros fatores que favoreçam o desenvolvimento de idéias e projetos.

Conforme cita Dornelas (2001), na compreensão de Dolabela (2002), fazem parte desse processo organizacional pessoas diferenciadas que, motivadas pelo que fazem, querem ser reconhecidas por suas atribuições, referenciadas por criar valor à sociedade, inovando, como observado anteriormente pelo comportamentalista.

Vale lembrar que somente a motivação não é pré-requisito para o empreendedorismo, pois essas pessoas devem ser capacitadas para assumir novos mercados e as mudanças são propícias, visto que Dornelas (2001) afirma que a economia e os meios de produção e serviços também se sofisticaram, e que existe hoje a necessidade de formalizar conhecimentos, que eram apenas obtidos empiricamente, no passado.

3.2. Inovação na visão schumpeteriana

A evolução e as mudanças, às vezes, podem levar a processos inevitáveis de transição, diante de desafios, oportunidades e ameaças que, obrigatoriamente, demandam por mudanças de atitudes que podem romper com padrões anteriores reconhecidos e aceitos.

Antes de apresentar as teorias, faz-se necessário analisar as transformações num certo espaço de tempo, em consequência das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas; algo inédito a considerar são as inovações. E, por traz dessas inovações existem pessoas ou grupos de pessoas com diversas características especiais que, persistentes, exploram

oportunidades, arriscam algo diferente, para um sonho tornar-se real, ou seja, pessoas que empreendem.

Embora, não haja consenso na sua exata definição, o que não pode ser negado é o poder econômico do empreendedorismo e sua contribuição ao inspirar indivíduos criativos na busca de oportunidades (FUZETTI, 2006, p.33).

Schumpeter (1939, apud DORNELAS, 2001, p.37) atesta que “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Entende-se que essa é a melhor definição para o empreendedorismo, conforme relata o segundo autor. Para tanto no quadro 1 esclarecem-se outros conceitos emitidos por diversos autores. Neste estudo será tratado o pensamento schumpeteriano.

Em continuidade tem-se que o termo “destruição criativa”, esclarecido por Schumpeter (1939), é uma combinação antiga, segundo descrito por Foster & Kaplan (2000), encontrada na história egípcia e grega. O pássaro mítico Fênix árabe, era um símbolo primitivo do ciclo de nascimento, vida, morte e ressurreição, levando à imortalidade. Incorporando essa visão no mundo dos negócios, tem-se o significado de continuidade, considerando que a Fênix combinava a criação e a destruição.

Quanto às origens da palavra, embora seus significados estejam perdidos na história das religiões e culturas, sabe-se que Schumpeter não foi o primeiro a revitalizar o elo entre a criação e a destruição, mas sim um dos vários pensadores do assunto, que até hoje têm influência em nossas ideias. Para tanto, aplicou o entendimento da criação e destruição à economia como um processo de continuidade. Sua ideia era a implantação de novos processos, significando que o anterior já se esgotara que poderia ser reestruturado para que se obtivesse crescimento e retorno (FUZETTI, 2006, p.75).

John Maynard Keynes há mais de meio século, identificou que a dificuldade das empresas não está nas novas ideias, mas em escapar das velhas ideias, pois romper padrões é perturbador. Assim como os mercados, as estratégias competitivas e as regulamentações estão em constantes mudanças e que, às vezes, até passam despercebidas ou não são discutidas (FOSTER & KAPLAN, 2000).

Entende-se que todo o processo na concepção de Schumpeter, tratado como a “destruição criativa” passa a ser responsável pela promoção das empresas inovadoras, pois as empresas são solicitantes do mercado. Ao mesmo tempo, orientam os agentes econômicos para as novas preferências dos clientes. A verdadeira concorrência está entre as empresas inovadoras que geram esses novos produtos, que ao mesmo tempo retiram do mercado os antigos que deixaram de ser importantes. A dinâmica capitalista, por fim, acaba submetendo o mercado a uma permanência do estado de inovação, mudança, substituição de produtos e criação de novos hábitos de consumo, sendo a destruição criativa uma das responsáveis pelo crescimento econômico de um país (FUZETTI, 2006, p.76).

Na teoria de Schumpeter, o processo competitivo é percebido como o motor do desenvolvimento capitalista, e as inovações como seu combustível. Essa evolução é percebida como:

[...] uma história de revoluções... Um processo de mutação industrial que incessantemente revoluciona a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, incessantemente criando uma nova. É nisso que consiste o capitalismo, e é aí que têm que viver todas as empresas

capitalistas. ...todos os elementos da estratégia empresarial só adquirem sua verdadeira significação contra o pano de fundo desse processo, e dentro da situação por ele criada. Devem ser vistos sob o vento perene da destruição criadora (SCHUMPETER, 1984, p. 112-13).

Depois de examinar-se a literatura sobre empreendedorismo fica evidente a interdisciplinaridade do tema e as preocupações e questões centrais que têm norteado a investigação. Tem-se preocupado com o importante papel desempenhado pelo empreendedor no desenvolvimento empresarial, focando a importância no processo de inovação por meio da referida destruição criativa.

4. METODOLOGIA

Em função do caráter exploratório da pesquisa, foram realizados dois tipos de métodos de coleta de dados: levantamento bibliográfico e entrevista pessoal estruturada e não estruturada, baseada em um questionário com perguntas fechadas e abertas.

Para o início dos procedimentos de estudo foi utilizado, primeiramente, o levantamento bibliográfico, para conhecimento mais aprofundado do referencial teórico. A vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de autorizar o pesquisador à investigação de uma gama de fenômenos muito mais amplos do que aquela que poderia ser pesquisa diretamente (GIL, 1991).

Na pesquisa foi aplicada entrevista estruturada e não estruturada. A entrevista não estruturada foi realizada com o gestor da empresa *Elring Klínger* da unidade no Brasil, com o objetivo de analisar as características da empresa e seu enquadramento, enquanto as entrevistas estruturadas, acrescidas de mais detalhes, foram dirigidas por um roteiro, que teve por intenção a análise da estratégia de inovação ao próprio gestor. Outras entrevistas não estruturadas foram feitas ao chefe da produção da empresa. As visitas à empresa aconteceram no período de 2004 a 2006. O roteiro permitiu a flexibilidade necessária à natureza exploratória da pesquisa e devido a isso, as entrevistas foram conduzidas pela própria autora.

5. ESTUDO DE CASO: ELRING KLINGLER DO BRASIL

Levando-se em consideração que o empreendedorismo seja o responsável pela geração de novos produtos ou novos processos, estes processos podem trazer o estímulo para o crescimento, gerando novas inovações, mas, também podem apresentar descontinuidade temporal. O empreendedorismo inovador se aplica pelo resultado da construção formada pela inter-relação organizacional de seus processos internos e externos e que, na busca constante da competição pela superação, acarreta a perpetuação do relacionamento ofertante e demandante pelo valor recebido.

A *Elring Klínger do Brasil* hoje, estabelecida na cidade de Piracicaba (SP) é uma companhia de tecnologia diversificada com vendas globais. No Brasil, a empresa iniciou suas atividades em 1997, em Piracicaba, suas instalações se deram em um barracão na rua dos Tuiuiús, nº 272, Jardim Chapadão, Piracicaba - SP, onde começou a produção brasileira de juntas de cabeçote com tecnologia da matriz na Alemanha e também importadora. Naquela época a equipe da *Elring Klínger do Brasil* contava com oito pessoas que se preocuparam minuciosamente com o registro da empresa e a importação dos equipamentos necessários para início da produção brasileira. Após

um ano, a linha de produção iniciou seu fornecimento. O desafio ficou por conta da produção de juntas de cabeçote, assim crescendo e conquistando novos mercados.

A *Etring Klinger do Brasil* começava a se estruturar; todas as decisões eram tomadas pelo empreendedor Sr. *Hans Eckert*, incluindo a escolha da equipe, fornecedores, controle de qualidade, até a caracterização do produto final, a determinação das necessidades dos clientes e outras obrigações de sua responsabilidade. A empresa conquistou vários certificados com o tempo conforme pode ser visto no quadro que segue. O primeiro certificado ISO 9002 em 1998, pela excelente qualidade dos produtos; em 2000 a empresa conquista a certificação QS 9000, em 2004 recebe seu certificado ISO 14001; como conseqüência da qualidade de seus produtos fabricados a empresa recebeu vários prêmios do setor como *Top of Quality* da Ordem dos Parlamentares do Brasil.

Certificados conquistados pela *Etring Klinger* do Brasil

Ano	Certificado ¹	Significado
1998	ISO 9002	Sistema de Qualidade
1999/ 2000	TS – 16949/ QS 9000	ISO Automobilística ²
2004	ISO 14001	Estabelece o sistema de gestão ambiental da organização

Fonte: www.moody-group.com

5.1. Chapa Defletora

A Chapa defletora “multicamada *sandwich*” é um produto já existente na matriz e serve, para a proteção do coletor de gases localizado no compartimento de motores automotivos. Entretanto, a empresa conseguiu ampliar essa aplicação também para uso com folha única (*single layer*) em material ferroso e não ferroso e, ainda, como camada múltipla (*multi-layer*) nos segmentos da parte de baixo do veículo, localizado entre o coletor de gás (escapamento do veículo) e a estrutura metálica do veículo, sendo alguns modelos somente abaixo do motor.

Para essa diversificação na aplicação, a pesquisa identificou que foi necessário o atendimento a algumas questões:

- Tecnologia: a atenção maior é dada à identificação de novos métodos de produção para reconhecimento da demanda no que tange a produto customizado que atenda seu mercado, para isso a empresa tem o licenciamento de uso de tecnologia da matriz alemã.

¹ Essas normas especificam os requisitos necessários para a implantação, acompanhamento de processos de produção e de satisfação do cliente em termos de prevenção.

² ISO Automobilística é a harmonização das normas QS9000 (Americana), VDA 6.1 (Alemã), AVSQ (Italiana), EAQF (Francesa), significa sistema de qualidade adequado às exigências das mais diversas montadoras (Renault, Peugeot, BMW, Ford, Daimler Chrysler, GM, Volkswagen, Fiat, inclusive montadoras japonesas).

- A troca de conhecimentos com a equipe técnica, composta por engenheiros e seus colaboradores internos, mantém a empresa sempre à frente às tendências tecnológicas, tem-se como objetivo obter um produto que possa ser aceito por seus clientes potenciais e com qualidade.
- Por meio da participação em cursos e seminários na matriz em Alemanha foi possível conhecer o produto e identificar possibilidades de ampliar sua aplicação utilizando novos tipos de materiais como o ferroso e não ferroso e em folha única (*single layer*) ou em camada múltipla (*multi-layer*).
- A busca de oportunidades, destacada nos itens anteriores, foi transformada em novas ideias com esforços convergentes à inovação, em produto que criou valor ao mercado e competitividade à empresa.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

É possível argumentar também que algumas ações caracterizaram a inovação na empresa. Nessa definição deve-se considerar não apenas a inovação, mas o esforço de desenvolvimento como um todo. Para comprovar isso, a pesquisa mostrou que a maior parte das atividades de inovação esteve focada na melhoria dos processos existentes, programas de melhoria contínua voltados para adaptações de equipamentos e qualidade.

Sintetizando, a atividade de inovação, se dá pela iniciativa de mudanças constantes para atendimento as expectativas do mercado. Porém, como se viu, alguns elementos identificados são considerados importantes para que as ideias geridas possam emergir e serem desenvolvidas de forma efetiva.

Assim, de modo a melhor demonstrar como determinados aspectos das ações contribuem para inovação da empresa estudada no presente trabalho, o Quadro 2 sintetiza algumas dessas ações as quais compõem o estudo.

Quadro 2- Ações que caracterizam a inovação

Ações na empresa
A. Identificação de necessidades não percebidas: clientes e fornecedores
B. Estimulo à criação de novos processos.
C. Tecnologia, redução do custo do produto.
D. Estímulo ao empreendedorismo.
E. Busca de conhecimento (know how).

Fonte: Elaborado pela autora.

As ações identificadas pela pesquisa, mostradas no quadro 2 contemplam quase toda a organização caracterizando um processo de inovação, favorecendo à criação de formas de melhorias dos processos e os novos métodos de produção, com objetivo de custos menores e qualidade, o que culmina por formar um fluxo circular, que só será rompido quando ocorrer outra inovação.

Somando-se a isso com relação à “chapa defletora” a mudança ocorrida no produto foi determinada por características que iniciam um processo de inovação, determinado por aperfeiçoamento técnico e melhorada pelo desenvolvimento de nova tecnologia por seus colaboradores. Em relação ao produto, pode ser notado que continuou com sua mesma finalidade, e que o conceito da deflexão do calor tem a finalidade evitar o aquecimento da parte interna do veículo, porém, passou a ser fabricado de maneira diferente, a exemplo do tipo de material: ferroso e não ferroso, utilizado em diversas linhas de veículos automotores como: de tratores, ônibus, caminhões, e carros. Todavia, ressalta-se que a produção e as mudanças dependem da solicitação dos clientes, ou seja, das necessidades do mercado.

7. CONCLUSÃO

O avanço alcançado pela *Elring Klinger* no que se refere ao desenvolvimento das práticas inovadoras, de acordo com a pesquisa, baseia-se na geração endógena de uma nova cultura. A empresa em estudo não se posiciona como uma organização que determina seus produtos e processos e trata de oferecê-los aos clientes. Ao contrário, ela desenvolve uma postura estratégica na qual foca, primordialmente, as necessidades dos seus clientes e, a partir disso, ajusta seus processos e competências.

Ficou evidente que a empresa inova por meio da criatividade e pela habilidade, na procura de soluções para melhorar seus processos de fabricação, associando-os à formação de valor ao longo prazo. Demonstrou-se que a capacidade de inovar é resultante da interação entre a cultura empreendedora e os ambientes interno e externo, ocorridas pela adoção de algumas práticas que contribuíram e estimularam essa empresa a escolher a estratégia de inovação e as ações que caracterizam esse processo, conforme apontado pelos autores, em que se trata de compreender as implicações do processo de inovação.

Assim, com base nos resultados da análise do produto pode-se depreender que o processo da chapa defletora, destacada no estudo, que era um produto já existente na matriz alemã, foi adaptado para tornar-se um produto competitivo, ou seja, foi incrementado para ser aceito por seus clientes, não deixou de ser inovador. Pode-se entender que existem vários fatores para que isso tenha ocorrido, e que foram percebidos pelas pessoas envolvidas, que estimularam as organizações a se reorganizarem e se adequarem à competição ambiental criando coisas de forma diferente e, ao mesmo tempo, atendendo as solicitações do mercado.

Independente das estratégias adotadas pela empresa percebe-se que a *Elring Klinger* por meio de um conjunto de ações internas, criou uma cultura empreendedora que contribuíram para um melhor resultado inovativo.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, Luiz Antonio. *Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. São Paulo: Atlas, 2003.

DEWES, Mariana de Freitas; KASTENSMIDT, Christopher; FRACASSO, Edi Madalena. *Características de firmas de software de jogos eletrônicos*. Enampad, Curitiba-PR, 2004 (artigo).

DOLABELA, Fernando. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2002.

bioenergia em revista: diálogos, ano 5, n. 2, p. 67-79, jul./dez. 2015.

FUZETTI, Diana Leite Kochmanski

O Empreendedorismo e as práticas para Inovação em Organização Empresarial

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. *Empreendedorismo corporativo*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FILION, Louis J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo. V. 39, n. 4, p. 6-20, Out/Dez, 1999.

FUZETTI, Diana Leite Kochmanski. *Um estudo sobre o empreendedorismo schumpeteriano: estratégia empresarial aplicada por uma empresa do setor metalúrgico da região de Piracicaba*, 2006. 142f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). UNISAL-Centro Universitário Salesiano de São Paulo, Americana, 2006.

_____. Empreendedorismo: Empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. V. 34, Abril/Junho, 1999b.

_____. *Seminário Internacional Empreendedorismo e Educação*. Centro de Convenções do Campus SENAC, SP. 24 set 2004.

McCLELLAND, David. *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

McCLELLAND, David. Business drive and National Achievement. *Harvard Business Review*. Jul/Ago. p.99, 1962 In. DOLABELA, Fernando. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2002.

SCHUMPETER, A. Joseph. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Trad. Sérgio Góes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

_____. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

_____. *A Theoretical Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. 2 vols. Nova York e Londres: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1939. Edição revisada publicada em 1964. In. FOSTER, Richard.

N, KAPLAN Sarah. *Porque as empresas feitas para durar não são bem sucedidas*. Tradução de Adriana Rieche. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

1 FUZETTI, Diana Leite Kochmanski, possui graduação em Ciências Econômicas pela Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas de Presidente Prudente (1995); pós-graduação em Administração Financeira - INPG Instituto Nacional de Pós Graduação e Economia Financeira-UNICAMP (2013) mestrado em ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS – UNISAL (2006). Tem experiência na área de Administração de Empresas, Logística e Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: Teorias da Administração, Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais, Logística Empresarial, Custos e Formação de Preços, Organização, Sistemas & Métodos, Gestão e Projetos e Viabilidade de Negócios, Introdução à Recursos Humanos. Atua como docente na FAM- Faculdade de Americana e Centro Paula Souza. ETEC.