

FACULDADE DA ASSOCIAÇÃO BRASILIENSE DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Raquel Elisiane Mugnon

**EMPREENDER HÁ MAIS DE 15 ANOS: COMO ENFRENTAR OS  
OBSTÁCULOS E INOVAR NOS DIAS ATUAIS**

Marau

2016

Raquel Elisiane Mugnon

EMPREENDER HÁ MAIS DE 15 ANOS: COMO ENFRENTAR OS  
OBSTÁCULOS E INOVAR NOS DIAS ATUAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharel em Administração da Faculdade da Associação Brasileira de Educação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Leonardo Decesaro.

Marau

2016

M                    Mugnon, Raquel Elisiane  
951e                    Empreender há mais de 15 anos: como enfrentar os  
                         obstáculos e  
                         inovar nos dias atuais. / Raquel Elisiane Mugnon. FABE, 2016.  
  
                         43 f.; 30 cm.

Orientador: Prof. Leonardo Decesaro  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) —  
Faculdade da Associação Brasileira de Educação , 2016.

Bibliografia: f. 37 - 42.

1. Empreendedorismo. I. Título.

CDD – 658.8

Raquel Elisiane Mugnon

EMPREENDER HÁ MAIS DE 15 ANOS: COMO ENFRENTAR OS  
OBSTÁCULOS E INOVAR NOS DIAS ATUAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade da Associação Brasileira de Educação, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Banca Examinadora

---

Prof. Leonardo Decesaro - FABE

---

Prof. - FABE

---

Prof. - FABE

## RESUMO

Os empreendedores inovadores são responsáveis por uma parte da economia e a inovação é um dos pilares para a sobrevivência das empresas. Diante disto, esta pesquisa teve como objetivo compreender como o empreendedor mantém a inovação em empresas duradouras no ramo de restaurantes. A pesquisa foi realizada em três empresas com mais de 15 anos de atuação no mercado no ramo de restaurantes em Marau/RS. Como resultados desta pesquisa qualitativa, exploratório de estudo de caso no município, foram que os empreendedores acreditam e procuram sempre se aperfeiçoar, além de buscar novas ideias para que a empresa permaneça, ainda, por muitos anos no mercado. Os respondentes assumem riscos, buscam pelo diferencial e mantêm-se atentos ao que o cliente busca para continuarem inovando.

**Palavras chave:** Empreendedorismo, inovação, restaurante

## **ABSTRACT**

Innovative entrepreneurs are responsible for a part of the economy and innovation is one of the pillars for the survival of companies. In view of this, this research had as objective to understand how the entrepreneur maintains the innovation in enduring companies in the branch of restaurants. The research was carried out in three companies with more than 15 years of market activity in the branches of restaurants in the city of Marau/RS. As a result of this qualitative, exploratory of a case study, entrepreneurs have always believed and sought to improve themselves, as well as to seek new ideas so that the company will remain for many years in the market. The entrepreneurs take the risks to themselves, seek the differential and keep an eye to what the client wants to continue the innovation.

**Keywords:** Entrepreneurship, innovation, restaurant.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Quadro 1 – Caracterização dos respondentes .....	28
--	----

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Taxas de empreendedorismo segundo o estágio dos empreendimentos .....	15
Tabela 2: Envolvimento da população brasileira com empreendimentos em estágio inicial versus empreendimentos em estágio estabelecido.....	17
Tabela 3: Variáveis envolvidas no estudo .....	26

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 <b>Geral</b> .....	11
1.2.2 <b>Específicos</b> .....	11
1.3 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	13
2.1 EVOLUÇÃO DO EMPREENDEDORISMO.....	13
2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL .....	14
2.3 INOVAÇÃO.....	17
<b>2.3.1 Inovação de produtos ou serviços</b> .....	19
<b>2.3.2 Inovação em processos</b> .....	20
<b>2.3.3 Inovação em restaurantes</b> .....	21
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	24
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	24
<b>3.1.1 Natureza</b> .....	24
<b>3.1.2 Nível</b> .....	25
<b>3.1.3 Estratégia</b> .....	25
3.2 VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO .....	26
3.3 PARTICIPANTES.....	26
3.4 PROCESSO DE COLETA .....	26
3.5 PROCESSO DE ANÁLISE .....	27
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	28
4.1 HISTÓRICO DA INOVAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO PERFIL INOVADOR .....	29
4.2 IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO.....	31

4.3 DIFICULDADES RELACIONADAS À INOVAÇÃO .....	32
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>37</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para atingir o sucesso, é preciso analisar a demanda do ramo que se pretende atuar, assim, o público-alvo conhecerá o empreendimento com mais facilidade e será mais fácil conquistar o cliente. A iniciativa de empreendedores inovadores é responsável por uma parte da economia. São esses diferenciais competitivos que abrangem consumidores que procuram inovação. Além disso, o ato de empreender procura solucionar os problemas da sociedade.

Conceituando o empreendedorismo quanto aos seus aspectos econômicos e organizacionais, chega-se inicialmente a Jean Baptiste Say (1840). Esse estudioso elaborou uma teoria das funções do empresário, cunhando o termo empreendedor, e atribuiu-lhe um papel de essencial importância na dinâmica de crescimento da economia. É Drucker (2000), no entanto, quem retoma e expande o conceito de empreendedor elaborado por Say. Para tanto, identifica, no empreendedor, o papel de transferir recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento, possibilitando, desse modo, mais eficiência e eficácia à economia.

Tanto para Schumpeter (1961), como para Drucker (2000) e para Kirzner (1973), o empreendedor não só possui uma importância vital para a empresa onde atua, rompendo permanentemente a sua inércia organizacional, como é fundamental à melhor alocação dos recursos produtivos de uma comunidade, ao mesmo tempo em que estabelece desenvolvimento nos segmentos produtivos via inovação. Para Porter (1998), a inovação em termos estratégicos é definida no mais amplo sentido. Ela inclui não só as novas tecnologias, mas também novos métodos ou maneiras de se fazerem as coisas, que, por sua vez, parecem lugar comum.

O empreendedorismo relaciona-se com o crescimento econômico gerando resultados explícitos que se manifestam na forma de inovação, desenvolvimento tecnológico e geração de novos postos de trabalho. Os empreendedores contribuem para a melhoria de qualidade de vida da população e novos empreendimentos surgem de maneira indireta nas próprias comunidades. A ação positiva dos empreendedores faz com que haja oferta de novos produtos e serviços, provocando, assim, a concorrência e novos hábitos para clientes e consumidores finais.

Diante disso, foi realizada uma pesquisa com 03 estudos de caso do município, com empreendedores de pequenas empresas, do ramo de restaurantes, com mais de 15 anos de atuação no mercado, localizadas no município de Marau, RS, a fim de identificar como os empreendedores mantêm a inovação em empresas duradouras. Os empreendedores

estabelecidos administram e são proprietários de um negócio tido como consolidado, que pagou salários, gerou pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses (3,5 anos). (GEM, 2015). Dessa forma, como em Marau/RS possuem 07 restaurantes com mais de 15 anos de atuação, sendo que, 03 se dispuseram a participar, a pesquisa buscou identificar como estes mantêm a inovação e inovam ao longo de sua história.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Para se destacar no mercado cada vez mais competitivo, o perfil de empreendedor é indispensável, pois será esse diferencial que irá promover o desenvolvimento econômico. Esse novo profissional deve ter a capacidade de inovar continuamente, trazendo ideias que revolucionem o modo de administrar as decisões que trarão o sucesso para a organização. O Brasil é exemplo no que se refere à criatividade e, também, é considerado um dos países que mais se desenvolve empreendedores.

Para manter os serviços de um restaurante, o cliente é um fator essencial. De acordo com a satisfação do cliente, o serviço será divulgado para familiares e amigos, fazendo assim, que o estabelecimento adquira novos clientes pelos bons serviços prestados. Para Santos et al (2003), uma forma de alcançar essa satisfação é por meio do “encantamento do cliente”, sejam esses serviços internos ou externos. É preciso atrair, manter e reconquistar o cliente. O diferencial do mercado ganhará e manterá seus clientes.

Se estabeleceu um plano de estudo que pretende, fundamentalmente, responder à seguinte pergunta: como o empreendedor mantêm a inovação em empresas duradouras do ramo de restaurantes?

### 1.2 OBJETIVOS

Neste item apresenta-se o principal objetivo do trabalho, bem como seus objetivos específicos que foram identificados e analisados no trabalho de conclusão de curso.

### 1.2.1 Geral

Compreender como os empreendedores do ramo de restaurantes mantêm a inovação em empresas duradouras.

### 1.2.2 Específicos

- a) Identificar o perfil de inovação das empresas duradouras do ramo de restaurantes;
- b) Estudar como os empreendedores percebem a importância da inovação em empresas duradouras do ramo de restaurantes;
- c) Entender como os empreendedores inovaram durante a história de sua empresa;
- d) Compreender as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores relacionadas à inovação.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Para tornar-se empreendedor, é preciso assumir riscos em termos de tempo, patrimônio e comprometimento com a carreira. Sabe-se que a maioria das oportunidades não surge de um dia para o outro; o início de um grande sucesso é resultado das habilidades e objetivos pessoais de cada empreendedor. Os sacrifícios enfrentados são necessários para desenvolver e administrar o novo negócio de maneira adequada para crescer no mercado e atingir o sucesso.

O empreendedorismo intensificou-se no Brasil no final da década de 1990. Segundo Dornelas (2008), existem vários fatores que talvez expliquem esse repentino interesse pelo assunto, já que, principalmente nos Estados Unidos, país onde o capitalismo tem sua principal caracterização, o termo *entrepreneurship* é conhecido e referenciado há muitos anos, não sendo, portanto, algo novo ou desconhecido. No caso brasileiro, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são, sem dúvida, motivos para a popularidade do termo empreendedorismo, que tem recebido especial atenção por parte do governo e de entidades de classe. Isso porque, nos últimos anos, após várias tentativas de estabilização da economia e da imposição advinda do fenômeno da globalização, muitas empresas brasileiras tiveram que

procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir os custos e manter-se no mercado.

Esta pesquisa visa como o empreendedor de pequena empresa mantém-se inovando ao longo do tempo. Por isso, é importante analisar qual o perfil desses empreendedores para que futuros empreendimentos possam surgir de acordo com as características positivas observadas. O empreendedorismo é a chave para o sucesso das empresas e estudar o mercado, as evoluções tecnológicas, novas matérias-primas, além de buscar o diferencial, faz com que a empresa inove perante os concorrentes. Isso demonstra a importância de estudar tudo o que está relacionado ao empreendedorismo e inovação, para que novas empresas já iniciem com sucesso. A pesquisa terá como principal leitor, pessoas que buscam abrir um negócio próprio e focar na inovação para que a estagnação não venha a prejudicar o crescimento da organização.

É visível que a prestação de serviços é uma das principais atividades no mercado de trabalho atualmente. E o ramo de restaurantes vem se destacando cada vez mais. Por isso, para se destacar no mercado competitivo, as empresas precisam investir em inovação. Desse modo, optou-se pelo estudo em inovação no ramo de restaurantes, pois é um tema que precisa ser analisado de acordo com sua importância e seu destaque no mercado.

Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), em 2008 o Brasil possuía um milhão de bares e restaurantes presentes em todos os municípios brasileiros, gerando com isso, seis milhões de empregos, o que representa 65% dos empregos da cadeia produtiva do turismo e 40% do PIB do turismo no país (Abrasel, 2012). O empreendedor do ramo de restaurantes, geralmente, pode demorar consideravelmente para adaptar-se, pois nem sempre os resultados estão de acordo com suas expectativas no que diz respeito ao retorno de investimentos. O setor também exige investimento constante em atualização, modernização, aprimoramento da tecnologia dos processos, qualidade dos serviços e, sobretudo um cardápio que atenda aos anseios do seu público-alvo (Zanella, 2007, p. 23).

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para que fosse possível alcançar os objetivos propostos pela pesquisa, nesse capítulo foram abordados os principais conceitos relacionados ao empreendedorismo e a inovação. Dessa forma, serão apresentados conceitos acerca do assunto em questão.

### 2.1 EVOLUÇÃO DO EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedor (*entrepreneur*) é de origem francesa e significa aquele que assume riscos e inicia algo novo. A palavra foi utilizada pela primeira vez por volta de 1800, por Jean Baptiste Say, um economista francês, com o intuito de distinguir o indivíduo que consegue transferir recursos econômicos de um setor com baixa produtividade para um setor com produtividade elevada e com maiores rendimentos (Drucker, 2000).

De acordo com Hisrich (1986), o primeiro exemplo de definição de empreendedorismo pode ser creditado a Marco Polo, que, como empreendedor, assinou um contrato com um capitalista para vender as mercadorias deste. Assim, enquanto Marco Polo assumia uma postura empreendedora, ativa, correndo riscos físicos e emocionais, o capitalista apenas assumia os riscos de forma passiva. O autor comenta ainda que, na Idade Média, não se assumia grandes riscos.

De acordo com Oliveira (1995), Richard Cantillon, importante escritor e economista irlandês do século XVII, era considerado um dos criadores do termo empreendedorismo, tendo sido um dos primeiros a diferenciar o empreendedor – aquele que assumia riscos – do capitalista – aquele que fornecia capital. Cantillon usou o termo para indicar um indivíduo que assume riscos sem ter certeza se ocorrerá da forma planejada.

Jean Baptiste Say definia o empreendedor como o responsável por reunir todos os fatores de produção e descobrir, no valor dos produtos, a reorganização de todo capital que ele empregava, o valor dos salários, o juro, o aluguel que pagava, bem como os lucros que lhe pertenciam. Essa era uma definição de empreendedorismo bem mais centrada nos negócios. Para Say, o julgamento a perseverança e o conhecimento sobre o mundo, assim como sobre os negócios, além da posse da arte da superintendência e da administração, eram os requisitos primordiais para um empreendedor (Longen, 1997).

De acordo com Schumpeter (1961), ao final do século XIX e início do século XX, frequentemente os gerentes ou administradores eram confundidos com os empreendedores, sendo analisados apenas do ponto de vista econômico, como aqueles que planejavam,

dirigiam e exerciam controle sobre as ações desenvolvidas nas organizações, porém a serviço do capitalista.

Souza Neto (2001, p.3) ressalta um ponto em comum tratado pelos comportamentalistas: “a capacidade de assumir riscos é a principal característica do empreendedor e este possui uma posição de centralidade no desenvolvimento das economias nacionais”. Acrescenta ainda, a capacidade do empreendedor transformar as oportunidades e buscar a inovação.

Filion (1991, p.4) atribui outra característica importante ao empreendedor: a “visão”. Ele a conceitua como “uma projeção, uma imagem projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado, assim como uma imagem do tipo da empresa necessária para alcançar esse objetivo”.

Segundo Gerber (1996), o empreendedor é um grande estrategista, inovador, criador de novos métodos para penetrar e/ou criar novos mercados; é criativo, lida com o desconhecido, imaginando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades, caos em harmonia. Os empreendedores são pessoas diferenciadas, apaixonadas pelo que fazem, gostam de ser admiradas e reconhecidas pelo que fazem.

Dessa forma, de acordo com a evolução do termo empreendedorismo, pode-se analisar o quanto o termo evoluiu. Porém, a principal característica que permaneceu ao longo do tempo é a que o empreendedor é aquele que possui um diferencial, é o que normalmente corre riscos. Há várias concepções hoje existentes sobre o empreendedor. É aquele que demonstra o caráter rico e multifacetado, ou seja, pessoa que assume riscos em condições de incerteza, fornecedor de capital financeiro, decisor, líder industrial, gestor ou executivo, dono de empresa, contratante, árbitro no mercado, entre outros. A característica de empreendedor só se dá aqueles que inovam e mantem a inovação presente em todo o processo da organização.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

O empreendedorismo no Brasil surgiu na década de 1990, quando entidades como o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software), foram criadas. Anteriormente, os ambientes políticos e econômicos do País não eram favoráveis, e havia pouca oferta de informação para auxiliá-los na jornada empreendedora (Bessone, 2000).

Para que seja possível a obtenção de números relacionados ao empreendedorismo no Brasil com o crescimento econômico, a criação de indicadores como os do GEM (*Global*

*Entrepreneurship Monitor*) torna possível uma melhor visão da realidade, sendo considerado o projeto mais ambicioso e de maior impacto até o momento no que se refere ao acompanhamento do empreendedorismo nos países. Além disso, é uma iniciativa pioneira e traz novas informações a cada ano sobre o empreendedorismo mundial e também em nível local para os países que participam como, incluindo o Brasil.

O Brasil, de acordo com Dornelas (2001), entrou no século XXI com todo o potencial para desenvolver um dos maiores programas de ensino de empreendedorismo de todo o mundo, comparável apenas aos dos Estados Unidos, onde mais de 1.100 escolas “ensinam” empreendedorismo. De acordo com o relatório executivo de 2015 do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2015), a taxa total de empreendedorismo para o Brasil (TTE) foi de 39,3%. Quando comparada à TTE de 2014 (34,4%), observa-se que essa taxa sofreu um aumento significativo, intensificando a trajetória de crescimento observada desde 2011, conforme dados da tabela 1.

**Tabela 1 – Taxas<sup>1</sup> de empreendedorismo segundo o estágio dos empreendimentos – Brasil - 2015**

Estágio	Brasil	
	2014	2015
Iniciais	17,2	21,0
Nascentes	3,7	6,7
Novos	13,8	14,9
Estabelecidos	17,5	18,9
Total de empreendedores	34,4	39,3

Fonte: GEM Brasil 2015

<sup>1</sup>Percentual da população de 18 a 64 anos.

Os empreendedores iniciais são aqueles que estão em estágio inicial. O aumento destes de 2014 para 2015 foi determinado pelo aumento significativo de 3,8%. Ou seja, novos empreendimentos surgiram no ano de 2015.

Vivenciamos um momento econômico que pode ser chamado como “a era do empreendedorismo”, considerando que são os empreendedores os pivôs da redução das distâncias culturais e comerciais, criando novas relações de trabalho, globalizando, renovando os conceitos econômicos; gerando riqueza, emprego e renda para a sociedade (BESSOME, 2000; DORNELAS, 2008).

No contexto econômico brasileiro, as micros e pequenas empresas são um dos principais pilares de sustentação da economia, representando 25% do PIB que foi 2,3% em 2013. Gerou 14 milhões de empregos, ou seja, 52% do emprego formal no país, 70% das novas vagas geradas ao mês. Constituindo 99% dos 6,9 milhões de estabelecimentos formais existentes, respondendo ainda por 99,8% das empresas que são criadas a cada ano (SEBRAENA, 2013). Possuem funções macroeconômicas e microeconômicas importantes, “atuam como um ‘amortecedor’ de choques em épocas de crise econômica, desempenhando tarefas menos compensadoras, mas necessárias ao funcionamento do sistema e tem um papel decisivo no processo de acumulação, concentração e dispersão de capital” (PREVIDELLI; MEURER, 2005, p. 87).

Na sua obra clássica de 1911, “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, Schumpeter argumenta que os empreendedores são a força motriz do crescimento econômico, ao introduzir no mercado inovações que tornam obsoletos os produtos e as tecnologias existentes. A inovação de produtos e de processos de produção está no coração da competitividade de um país, conforme destacou Porter (1992). A concorrência leva ao aumento da eficiência econômica (NICKEL; NICOLITSAS; DRYDEN, 1997).

O brasileiro é altamente possuidor do perfil empreendedor, sendo que homens e mulheres dividem o comando dos novos negócios. De acordo com o GEM, empreendedorismo é “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas” (GEM, 2013, p. 5).

De acordo com a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2015), o envolvimento da população brasileira com empreendimentos em estágio inicial *versus* empreendimentos em estágio estabelecido, conclui que:

**Tabela 2 – Envolvimento da população brasileira com empreendimentos em estágio inicial versus empreendimentos em estágio estabelecido**

POPULAÇÃO BRASILEIRA COM EMPREENDIMENTOS EM ESTÁGIO INICIAL	POPULAÇÃO BRASILEIRA COM EMPREENDIMENTOS EM ESTÁGIO ESTABELECIDO
✓ Homens e mulheres são igualmente ativos.	✓ Homens são mais ativos do que as mulheres.
✓ Indivíduos na faixa etária dos 25 aos 34 anos são os mais ativos. Na faixa dos 55 aos 64 anos são os menos ativos.	✓ Indivíduos na faixa etária dos 45 aos 54 anos são os mais ativos. Na faixa dos 18 aos 24 anos são os menos ativos.
✓ Indivíduos com escolaridade de segundo grau completo são os mais ativos. Indivíduos com curso superior completo são os menos ativos.	✓ Indivíduos com escolaridade inferior ao primeiro grau são os mais ativos. Indivíduos com curso superior completo são os menos ativos.
✓ Indivíduos com renda familiar entre 6 e 9 salários mínimos são os mais ativos. Indivíduos com renda inferior a 6 salários mínimos são os menos ativos.	✓ Indivíduos com renda familiar entre 3 e 6 salários mínimos e acima de 9 salários mínimos são os mais ativos. Indivíduos com renda inferior a 3 salários mínimos são os menos ativos.

Fonte: GEM Brasil, 2015

O GEM define os empreendedores estabelecidos aqueles que administram e são proprietários de um negócio tido como consolidado, que pagou salários, gerou pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses (3,5 anos), (GEM, 2015). De acordo com os dados, observa-se que as mulheres são menos ativas nos empreendimentos estabelecidos. Tanto no estágio inicial como no estágio estabelecido, indivíduos que possuem curso superior completo são menos ativos.

### 2.3 INOVAÇÃO

A competitividade das organizações depende, em grande parte, de sua capacidade de adaptação às oscilações do ambiente em que estão inseridas. Isso porque, o ambiente em que estão inseridas é um cenário marcado por intensa concorrência e mercados altamente dinâmicos. Por esse motivo, têm adotado postura empreendedora e pró-ativa em relação a inovações, desenvolvendo recursos e capacidades de maneira dinâmica (TEECE et al., 1997), como também, diferenciação de produtos e melhoria de processos (PORTER, 1989).

As empresas promovem a inovação de processos através de melhorias sistemáticas nas atividades produtivas, pois percebe-se que a inovação é capaz de alterar a condição econômica (DRUCKER, 2002) melhorando a *performance* da empresa, seja reduzindo custos ou melhorando a qualidade dos produtos e serviços, contribuindo com a sustentabilidade econômica e ambiental.

Drucker, em 1975, destacou em sua obra, que a administração de empresas teria que se preocupar mais em criar algo novo e aperfeiçoar o que já existe no mercado. Assim as empresas seriam dirigidas com mentalidade inovadora. A inovação é importante na concorrência global e ela pode ser considerada relevante para a competitividade (LAWSON; SANSON, 2001).

Para entender sobre o conceito de inovação, parte-se da ideia do economista Joseph Alois Schumpeter (1982), considerado o pai da inovação, que destaca cinco pressupostos da produção de inovação:

- I) a introdução no mercado de um novo bem já familiar ao consumidor;
- II) a introdução de um novo método de produção com fundamento científico;
- III) a criação de um mercado em um país;
- IV) a conquista de novas fontes de fornecimento;
- V) e a implantação de uma nova estrutura num mercado.

Schumpeter foi quem introduziu as teorias da inovação nas teorias de desenvolvimento econômico e afirma que a inovação não parte do consumidor para a indústria, que se encarrega de produzir essa necessidade, mas sim, da indústria para o consumidor, ensinando a desejar a inovação. Entretanto, Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que uma inovação leva a outra, e que as empresas inovam continuamente porque olham para o futuro, levando à vantagem competitiva por meio da conversão de conhecimentos, entre o tácito e o explícito. Segundo eles, nas organizações encontram-se os trabalhadores do conhecimento, fundamentais para os processos inovadores.

O Manual de Oslo (2008) define inovação da seguinte forma:

Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de *marketing*, um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 2008, p. 55).

Snell (2006) concorda com a ideia exposta, referindo-se à inovação como uma mudança na tecnologia, um abandono das maneiras anteriores de fazer as coisas. Sendo que a inovação é muito mais que um produto novo, algo inovador pode estar agregado a novas

tecnologias, novos processos operacionais, novas práticas mercadológicas, pequenas mudanças, adaptações, ou seja, novidades que agreguem um ganho para quem as põe em prática. Na visão de Bessant e Tidd (2009), a inovação requer liderança e direção estratégica, permissão para que as pessoas explorem sua criatividade e compartilhem seu conhecimento, inclusive dispendo de agentes externos que possam colaborar com a organização.

Muitos estudos (COOPER, 1998; HAMEL, 2006; CHRISTENSEN, 1997) buscaram definir e compreender os processos de inovação, que têm sido, em geral, entendidos como a base da economia competitiva atual (PORTER e KETELS, 2003). Esta literatura inclui evidências de que o sucesso empresarial competitivo depende da gestão da inovação nas empresas, e ainda propõe fatores que podem estar relacionados ao sucesso nos processos de inovação (DI BENEDETTO, 1996; ERNST, 2002).

Os obstáculos à inovação são também importantes. Uma boa parcela das medidas governamentais tende, de uma forma ou outra, superar tais obstáculos. Muitos deles, carência de habilidades, problemas de competência, finanças, apropriação — são relativamente fáceis de avaliar através de métodos de pesquisa. (MANUAL DE OSLO, 2008, p. 47).

Desta forma, o empreendedorismo se manifesta não só pela entrada de novas empresas no mercado, mas também por entradas inovadoras e imitativas em novos mercados por parte das empresas estabelecidas. A partir desta perspectiva, a inovação tecnológica também se caracteriza por uma forma de empreendedorismo. A competitividade é resultado da inovação ser um dos maiores diferenciais que um empreendimento possa investir, e com isso, possuir vantagens no que diz respeito a condição econômica, diminuindo os custos, principalmente. Para que uma empresa possa continuar inovando nos dias de hoje, é preciso que o perfil empreendedor esteja presente no empreendimento.

### **2.3.1 Inovação de produtos ou serviços**

Nonaka e Von Krogh (2009) afirmam que a inovação pode ser entendida como o fenômeno social que gera mudanças qualitativas em produtos e processos, obtidas por intermédio da criação de novos conhecimentos e percebidas como novos valores por uma rede social, e ocorrem a partir de uma dinâmica semelhante aos processos de criação do conhecimento, ou seja: conhecimento é a base para a inovação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A inovação de produto necessita estar baseada em metodologia de produto e desenvolvimento (P&D), analisando os fatores econômicos, a qualidade e as demandas que

são exigidas pelo mercado, para que possa ocasionar sucesso à organização, pois o desenvolvimento de novos produtos está associado a uma relação de atividades que possui como finalidade atender as necessidades impostas pelo mercado (GUIMARÃES, 2013).

Pode-se afirmar que a inovação de um produto, está vinculada ao processo, e para que a inovação seja relevante é preciso fazer uma análise financeiramente e verificar questões voltadas à qualidade para que possa ser considerada essa inovação positiva atingindo sucesso no mercado.

Conforme Severo (2013), o ato de inovar soma valor ao produto, gerando uma melhoria de performance organizacional e abrindo novos mercados. Griffin e Page (1996), concordam que ao lançar um novo produto no mercado a empresa precisa monitorar a sua aceitação. Por isso, a participação de mercado é a maneira mais importante de monitorar a satisfação dos clientes. Ainda conforme os autores, as organizações que são voltadas as estratégias de negócio, não se destacam na inovação, concentram-se em monitorar a eficiência do seu programa de desenvolvimento de produtos, já as organizações inovadoras buscam auxílios financeiros para o avanço da empresa.

Independente da concorrência, a necessidade de empresas inovadoras manterem-se no mercado fará com que produtos e serviços aprimorados estejam permanentemente dentro das organizações. Quando uma organização inova em seus produtos ela possui um diferencial em relação aos seus concorrentes, pois foi adquirida uma vantagem competitiva diante um novo produto no mercado. Nesse sentido, a inovação em produto ocorre quando a organização inova o que faz. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

As transformações necessitam de tecnologias existentes no mercado, pois são elas que se tornam responsáveis pelo desenvolvimento de novos produtos. A busca por parceiros para organizações tendem aumentar os conhecimentos, sejam eles técnicos ou científicos, o que gera uma relação mútua de confiança (HANSEN, 1999; BOUTY, 2000; FJELDSTAD, et al., 2012).

### **2.3.2 Inovação em processos**

A inovação em processo é quando os métodos de produção são modificados, ou seja, novos produtos, novas formas de produção e aperfeiçoamentos de processo, são realizados de forma diferenciada. Essa inovação pode ser obtida através de novos equipamentos e máquinas, por exemplo. A inovação de processo possui algumas características diferenciadas com relação à de produtos, a mesma relaciona-se às mudanças que estão vinculadas ao

processo de produção de um determinado produto ou ainda serviço, ela não proporciona uma mudança no produto final, mas gera alterações no método de produção, originando aumento de produção e diminuição de custos (GAMELLI; CAMARGO; MOTTA, 2012). Nas inovações de processo a organização possui uma vantagem de custo em relação aos seus concorrentes (OECD, 2005).

De acordo com o Manual de Oslo (2005), a inovação de processo realiza novos procedimentos de produção, ou ainda melhorias, que irão envolver mudanças desde diferentes equipamentos até no preparo da produção. Essas mudanças podem apresentar inovações, como por exemplo, entregar produtos com tecnologias diferenciadas, que não são entregues ou produzidos através de forma convencional, mas busca-se o aumento de produção e eficiência na entrega do produto, os quais necessitam de investimentos por parte da organização, que em contrapartida aumenta seu desempenho (MANUAL OSLO, 2005; JENG; PAK, 2014).

Para Araujo e Araujo (2013), a partir do momento em que a empresa planeja implantar uma cultura de inovação de processo, nasce à necessidade de conscientização de seus colaboradores, necessita-se ressaltar ao colaborador qual é a importância da inovação de processo, e sobre as mudanças que a implantação causará. Dentro desse contexto os autores ressaltam ainda que as empresas se tornam mais competitivas e inovadoras, pois os investimentos em novos processos estimulam novas ideias a fim de criar um cenário propício a inovação (HYLL; PIPPEL, 2016).

A inovação deve ter como principal objetivo o aumento da qualidade, a diminuição de custos e a redução do tempo de desenvolvimento, e uma das suas características é o foco nas necessidades do consumidor. Dessa forma, através da inovação, as empresas buscam ao máximo atender às exigências dos consumidores, assim como aumentar sua produtividade, melhorar a qualidade do produto e, principalmente, diminuir o ciclo de projetos, no intuito de manterem-se à frente da concorrência. Antes de ser implementado um processo de inovação, é preciso conhecer quais são as necessidades dos clientes e o que eles buscam no serviço.

### **2.3.3 Inovação em restaurantes**

Nos últimos anos a preocupação com a qualidade de alimentação aumentou no Brasil. Os estabelecimentos para garantirem a qualidade precisam estar em dia com as diversas normas. Sem o cumprimento dessas normas e regras, o estabelecimento, além de prejudicar o polo turístico em que está inserido, acaba prejudicando o próprio empreendimento. O setor de

restaurantes é importante no crescimento do fluxo turístico, multiplicando-se e assumindo função relevante (SILVA; MEDEIROS; COSTA, 2009; 2010).

As competências culinárias devem ser aperfeiçoadas e desenvolvidas pelos proprietários e cozinheiros (HU, 2009). Entre as competências apontadas por HU (2009) como essenciais para um colaborador da cozinha estão: o conhecimento prático da receita e dos ingredientes utilizados, a capacidade de trabalhar com a equipe, a habilidade em apresentar um prato e a relação com o consumidor.

Um modelo para ajudar os restaurantes no processo de inovação foi criado por Ottenbacher e Harrington (2007), com seis passos:

- a) A geração da ideia: o chefe define as bases do produto que será desenvolvido;
- b) Triagem: o chefe deve levar em consideração fatores como a sazonalidade, qualidade do produto, o estilo da equipe, entre outros;
- c) Tentativa e erro: o chefe deve testar a receita de diferentes maneiras a fim de obter o produto ideal;
- d) Desenvolvendo o conceito: o chefe deve buscar uma maneira de ensinar e codificar a receita;
- e) Teste final: o chefe deve testar a sua receita em situação real e mostrar suas conclusões para a equipe;
- f) Comercialização: o restaurante já está pronto para servir o prato aos clientes e receber *feedback*. Levando isso em consideração, poderá estar realizando as adequações necessárias.

Assim, percebe-se que o ramo de restaurantes vem crescendo significativamente no país. Principalmente, devido aos pontos turísticos que atraem a frequência de turistas. A fiscalização neste ramo também é importante para que o empreendimento e os concorrentes não sejam prejudicados devido à falta de higiene e demais normas a serem seguidas pelo prestador de serviço. Após, é verificado se o produto está de acordo com a região e com a estação da região da empresa e se os colaboradores irão se adaptar e realizar o produto com qualidade.

O modelo que ajuda restaurantes no processo de inovação abrange características essenciais para que a inovação realmente possa ser trabalhada de forma adequada. Primeiramente, é definido o novo produto, como será a base para que esse produto venha a ser ideal para o empreendimento. Os testes também são indispensáveis para que haja um resultado final de acordo com o esperado. Para que o produto possa ser realizado por todos colaboradores do setor, o chefe precisa definir procedimentos e a receita padrão do novo

produto que será produzido. Com a receita pronta, o chefe deve apresentar os resultados para a equipe e mostrar quais as conclusões que obteve com o produto final. Por fim, o novo produto poderá ser servido para os clientes e aguardar o retorno dos que já apreciaram o prato, se está de acordo com o esperado e se há alguma melhoria que possa ser realizada.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Este capítulo tem por objetivo, descrever as metodologias que foram utilizadas para a realização da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 82), a tendência mais comum é a escolha de temas que, por sua extensão e complexidade, impeçam estudos em profundidade. Assim, após a escolha do tema, é necessário delimitá-lo. Estes autores afirmam que “delimitar o tema é selecionar um tópico ou parte a ser focalizada”.

O método utilizado para esta pesquisa foi o estudo qualitativo exploratório. Segundo Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências.

##### 3.1.1 Natureza

O presente estudo é de natureza qualitativa, sendo que para Gil (1999), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

Assim, a pesquisa qualitativa, segundo Bogdan e Biklen (2003), envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes.

### 3.1.2 Nível

Essa pesquisa caracteriza-se como nível exploratório. Gil (1999) considera que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Segundo o autor, estes tipos de pesquisas são os que apresentam menor rigidez no planejamento, pois são planejadas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

### 3.1.3 Estratégia

A estratégia utilizada na pesquisa foi a de estudo qualitativo básico. De acordo com Merriam (2002, p. 6) o estudo qualitativo básico tem como objetivo “descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visão de mundo das pessoas nele envolvidas”. Este tipo de estudo, segundo Caelli, Ray e Mill (2003), está centrado na compreensão de uma experiência ou de um evento. No município de Marau segundo a Associação Comercial, Industrial, Serviços e Agropecuária de Marau (ACIM), existem aproximadamente 18 restaurantes estabelecidos. Como a entidade trabalha com empresas associadas não é possível saber exatamente o número de restaurantes, pois nem todos são associados. Dentre esses empreendimentos, 07 possuem mais de 15 anos de atuação, sendo que os 07 foram convidados a participar da pesquisa. O objetivo era entrevistar 04 empreendedores, onde somente 03 se dispuseram a participar.

Em função da forma da questão de pesquisa proposta, que busca respostas para questões do tipo “como” e “por que”, decidiu-se por adotar os estudos de casos do município de Marau/RS, como a melhor opção para abordar de forma explanatória estas questões. O suporte para o planejamento desta estratégia de estudo de casos derivou-se da obra de Robert Yin (2005).

### 3.2 VARIÁVEIS ENVOLVIDAS NO ESTUDO

**Tabela 3 – Variáveis envolvidas no estudo**

VARIÁVEL	AUTOR	QUESTÃO
Perfil de inovação	OTTENBACHER; HARRINGTON (2007) BESSANT e TIDD (2009)	1; 2; 3; 4
Importância da inovação	TIDD; BESSANT; PAVITT, (2008)	6; 7; 8; 11
Histórico de inovação	PORTER (1989) DRUCKER (1975, 2002) JOSEPH ALOIS SCHUMPETER (1982)	2; 4; 5
Dificuldades relacionadas a inovação	MANUAL DE OSLO (2008)	9; 10

Elaborado pelo autor (2016).

### 3.3 PARTICIPANTES

A população se refere a todos os casos ou situações as quais o pesquisador quer fazer inferências ou estimativas. Nessa pesquisa, a população foi três empreendedores que foram entrevistados. O critério para escolha dos respondentes era ser empreendedor com mais de 15 anos de atuação no mercado. De acordo com a pesquisa e com a Associação Comercial, Industrial, Serviços e Agropecuária de Marau (ACIM), existem em Marau 07 restaurantes que estão atuando no mercado há mais de 15 anos, com isso, os respondentes que aceitaram participar da pesquisa somam um total de 03 empreendedores.

### 3.4 PROCESSO DE COLETA

As técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, corresponde à parte prática da coleta de dados (LAKATOS e MARCONI, 2001).

No presente estudo, a forma de coleta de dados foi a partir de um roteiro de entrevista semi-estruturado, conforme apêndice A. Segundo Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de coletas de dados e pode ser definida como conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto. A forma de perguntar e a ordem das questões irão variar de

acordo com o entrevistado. As entrevistas semi-estruturadas baseiam-se em um roteiro constituído de perguntas abertas, as quais foram validadas por dois *experts*<sup>1</sup> do assunto.

As entrevistas foram agendadas e realizadas no mês de outubro de 2016 e foram gravadas no empreendimento do entrevistado. A ordem das questões variou de acordo com o empreendedor entrevistado de acordo com o assunto abordado no momento da gravação.

### 3.5 PROCESSO DE ANÁLISE

A análise dos dados é uma das fases mais importantes da pesquisa. É nessa etapa que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa. Segundo Roesch (2007), a grande quantidade de informações encontradas precisam ser organizadas e interpretadas. Marconi e Lakatos (2002, p. 34) dizem que “a importância dos dados está não neles mesmos, mas no fato deles proporcionarem respostas às investigações”.

As entrevistas foram gravadas; após, foram transcritas e analisadas. Anderson e Kanuka (2003) consideram a entrevista com um método único na recolha de dados, por meio do qual o investigador reúne dados, através da comunicação entre indivíduos. Foi realizada a interpretação e a organização dos dados colhidos nas entrevistas analisados a partir do referencial teórico.

Qualquer técnica de análise de dados, em última instância, significa uma metodologia de interpretação. Como tal, possui procedimentos peculiares, envolvendo a preparação dos dados para a análise, visto que esse processo “consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem” (Creswell, 2007, p. 194).

Dentre as comunicações, Bauer e Gaskell (2008) indicam que os materiais textuais escritos são os mais tradicionais na análise de conteúdo, podendo ser manipulados pelo pesquisador na busca por respostas às questões de pesquisa. Com abordagem semelhante, Flick (2009, p. 291) afirma que a análise de conteúdo “é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material”.

---

<sup>1</sup> Me. Marlon Bissani Cucchi, professor da Faculdade da Associação Brasileira de Educação – FABE.

Me. Janielen Pissolatto Deliberal, professora da Faculdade da Associação Brasileira de Educação – FABE.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise de conteúdo constitui uma técnica que trabalha os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema (Vergara, 2005), há a necessidade da descodificação do que está sendo comunicado. Este capítulo visa apresentar os resultados alcançados com a pesquisa realizada com três empreendedores do ramo de restaurantes. As entrevistas agendadas foram realizadas durante todo o mês de outubro de 2016. Assim, diante as entrevistas que foram realizadas, realizou-se a análise dos dados que buscou compreender como os empreendedores mantêm a inovação em empresas duradouras.

Por sigilo, as empresas entrevistadas serão denominadas como empresa alfa A ... Alfa C. E os respondentes como R1... R3. Dentro desse contexto, apresenta-se no quadro 1 a caracterização dos respondentes.

**Quadro 1 - Caracterização dos respondentes**

	<b>Tempo que trabalha no ramo de restaurantes</b>	<b>Tempo como proprietário do empreendimento</b>	<b>Número de funcionários que trabalham no restaurante</b>
Respondente 1	58 anos	30 anos	09 funcionários mais familiares
Respondente 2	47 anos	47 anos	03 funcionários
Respondente 3	38 anos	38 anos	06 funcionários mais familiares

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O primeiro respondente tem 73 anos de idade, iniciou como empregado no cargo de garçom. Sempre buscou se aperfeiçoar, trabalhou como funcionário em diversas cidades e também com sócios, até que em Marau – RS decidiu abrir seu empreendimento. Atualmente, conta com nove funcionários e mais os familiares que trabalham na empresa.

O segundo respondente tem 64 anos de idade. Neste ramo, trabalhou com sociedade, mas sempre foi um dos proprietários; nunca trabalhou somente como funcionário. Atualmente, é o único dono do empreendimento e conta com três funcionários.

O terceiro respondente tem 47 anos de idade. Morava no estado de São Paulo, aonde possuía um restaurante com sua família. Após a vinda para Marau, RS, abriu um bar e há 38 anos trabalham nesse ramo. Diversas mudanças acompanharam a evolução do

empreendimento; hoje, sua atividade principal é o restaurante, mas trabalha também com lancheria e sorveteria no mesmo local.

#### 4.1 HISTÓRICO DA INOVAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL INOVADOR

De acordo com as variáveis do estudo, buscou-se identificar o perfil dos empreendedores, no que diz respeito, à inovação nos restaurantes de Marau. Com isso, foram realizadas quatro perguntas além da questão 1 que foi mencionada na caracterização dos respondentes. Muitos estudos (COOPER, 1998; HAMEL, 2006; CHRISTENSEN, 1997) buscaram definir e compreender os processos de inovação, que têm sido, em geral, entendidos como a base da economia competitiva atual (PORTER e KETELS, 2003).

Na visão de Bessant e Tidd (2009), a inovação requer liderança e direção estratégica, permissão para que as pessoas explorem sua criatividade e compartilhem seu conhecimento, inclusive dispondo de agentes externos que possam colaborar com a organização.

(...) O restaurante foi inaugurado em 1987, pequeno, não cabia muita gente, então com o tempo as maiores mudanças foram na estrutura, aumentaram o espaço físico para poder atender melhor os clientes e também sempre se aperfeiçoando com cursos de culinária. Como o restaurante sempre foi familiar, não possuía um controle financeiro. Atualmente, contam com a ajuda de um profissional de finanças para poder também inovar com o real rendimento do estabelecimento. (...) (R1)

(...) Trabalhou em várias cidades e mudaram diversas vezes o cardápio do restaurante. No primeiro restaurante iniciaram com espeto corrido, pois a carne era barata. Mudou-se para São Paulo ainda servindo espeto corrido, mas, não se adaptou a cidade. Após voltar para o RS, montou outro restaurante em Trindade do Sul onde servia *buffet* livre e grelhados. Ali, devido ao grande número de clientes precisou ter um sócio, mas que, também não deu certo o empreendimento, pois as complicações de estar trabalhando com outra pessoa passaram a gerar conflitos. Depois disso, mudou-se para Marau e abriu uma lanchonete. O sucesso era visível. Há 19 anos está trabalhando no mesmo local com seu restaurante. Neste local, iniciou com espeto corrido. Devido à crise em que vivenciamos o espeto corrido não é mais viável, teria que ter profissional qualificado para assar a carne, ou seja, o gasto seria muito elevado. Assim, decidiu que precisaria inovar. Montou um restaurante diferente de todos que teve anteriormente. Um restaurante com panelas de ferro, comida caseira e feita na hora, sem nenhum alimento congelado. Tem 100% de aprovação dos clientes, não tem nenhum restaurante igual na região, recebem clientes de diversas cidades vizinhas. Depois de diversos empreendimentos, finalmente, atingiu o sucesso. (...) (R2)

(...) No início do empreendimento serviam somente lanches. Junto com o bar e a lanchonete montaram também a sorveteria. Hoje, sua atividade principal é o restaurante, mas também continuam com os lanches e a sorveteria no mesmo local. Procuram estar sempre atualizando o cardápio e fazem cursos para se aperfeiçoar. (...) (R3)

(...) Inovação é se aperfeiçoar cada vez mais conforme exigência do público e ter novas ideias de atendimento e cardápio. As inovações de estrutura do restaurante, de marketing, brindes e cartão fidelidade impactam o cliente que busca o diferencial. (...) (R1)

(...) Inovação é uma novidade. Buscar a excelência que o cliente busca no teu negócio. É preciso estar sempre inovando. Tem que acompanhar a evolução de um modo geral. Ter sempre um prato diferente para poder agradar os clientes. Inovar a estrutura do local para de alguma forma, impressionar o cliente. (...) (R2)

(...) Inovar é criar. Buscar o diferencial. (...) (R3)

(...) As inovações no restaurante foram no ambiente (estrutura), o aperfeiçoamento do cardápio, modos diferentes de divulgação, e atualmente, para atrair clientes contam com brindes e cartão fidelidade. Diversas formas de divulgações e propagandas na internet, pois o público alvo mudou bastante. (...) (R1)

(...) No início do restaurante em que está trabalhando até hoje, o *buffet* era tradicional, com água quente e as formas de comida em cima, mas a comida não se mantinha quente. Com isso, havia reclamações de clientes, pois a comida esfriava muito rápido. Após, colocou os fogões e as panelas de ferro em cima, dessa forma, a comida estava sempre quente. Além do gosto da comida ser melhor sendo feita nas panelas de ferro. (...) (R2)

(...) Procuram sempre estar mudando nas questões que se refere à arquitetura e cardápios. (...) (R3)

(...) Tiveram ajuda de arquitetos, de consultor financeiro, da Associação Comercial e da filha que é nutricionista. (...) (R1)

(...) Dos funcionários, principalmente. Foram realizados alguns cursos e a internet tem ajudado bastante também. Sempre buscam algum prato diferente de forma online. (...) (R2)

(...) Todas as inovações que o empreendimento passou foram implantadas com os recursos próprios dos donos. Mas referente a ideias e adequação das inovações, tiveram a colaboração de funcionários e clientes. (...) (R3)

O aumento da competitividade gera benefícios para restaurantes que trabalhem inovando. Esses investimentos em inovação são percebidos em longo prazo devido ao posicionamento que passam a obter no mercado. (OTTENBACHER; HARRINGTON, 2007).

Todos os respondentes, citaram de alguma forma, que a inovação é buscar o diferencial, com isso, cada empreendedor procura atingir e buscar novos clientes com alguma característica específica da empresa. Conforme apresentado em estudos de Drucker (1975), as administrações precisam buscar mais a criação de novas ideias e aperfeiçoar o que já existe. O conceito de inovação baseia-se em criar algo novo. O desafio de estar criando algo novo implica em criar novas metodologias, e isso faz com que tal empreendedor seja persistente e criativo.

Foi possível observar, diante as respostas dos respondentes para que pudessem atingir o sucesso e a estabilidade que possuem hoje, passaram por outras cidades e trabalharam também em diferentes ambientes. Com isso, são adquiridas experiências e vantagens perante um empreendimento que esteja iniciando. Além dos respondentes possuírem conhecimento do

que é inovação e como a empresa pode se beneficiar com isso, consideram a inovação de extrema importância para a organização.

Os empreendedores mostraram-se inovadores e estão sempre se aperfeiçoando. Uma das estratégias utilizadas foi à busca por cursos e acesso à tecnologia para manterem-se atentos ao que os clientes buscam como diferencial, principalmente, referente aos pratos servidos pelos restaurantes. Outro item mencionado que estão sempre buscando inovar são questões voltadas à arquitetura e modernidade do ambiente. A ajuda dos colaboradores, familiares e profissionais se faz presente nos empreendimentos para que novos procedimentos e novas ideias possam estar colaborando com projetos inovadores.

#### 4.2 IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO

Para verificar se os respondentes consideram a inovação importante não só no ramo em que atuam, mas também nas demais empresas, foram realizadas 4 perguntas para que o objetivo fosse respondido. A inovação é importante para a competitividade. Quando uma organização inova ela possui um diferencial em relação aos seus concorrentes, pois foi adquirida uma vantagem competitiva diante um novo produto ou serviço no mercado. Nesse sentido, a inovação ocorre quando a organização inova o que faz. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

(...) A inovação é importante para qualquer empreendimento, com certeza. Pois o público muda muito e está sempre a procura de novidades. (...) (R1)

(...) A inovação é importante para todas as empresas, com certeza. (...) (R2)

(...) Todas as empresas independentes do ramo que atuam não podem parar de inovar. Para que as empresas possam gerar lucro, manter e ganhar clientes precisam estar voltadas as tendências do mercado. (...) (R3)

(...) De acordo com a solicitação de algo diferente, os clientes estão sempre à procura de buscar algo novo. Os clientes percebem as inovações que foram realizadas para melhor atendê-lo. (...) (R1)

(...) Inovação para restaurantes é importante, com certeza, principalmente de buscar pratos novos e diferentes. Buscar o diferencial. (...) (R2)

(...) Com certeza. Sempre buscam inovar para que o cliente continue acreditando no empreendimento. (...) (R3)

(...) Algumas inovações deram muito certo e atraíram mais clientes, em tempo de crise isso faz toda diferença. (...) (R1)

(...) Da forma em que a comida é servida hoje, houve um aumento de cerca de 200% de clientes. Pois esse é um diferencial dos demais restaurantes da cidade. (...) (R2)

(...) Os clientes e funcionários receberam bem as inovações que o restaurante buscou. Houve um aumento do número de clientes de acordo com cada inovação que foi realizada. (...) (R3)

(...) A inovação foi determinante para que a empresa esteja há tanto tempo no mercado. Mas ainda estão em busca de mais, acreditam que o segredo é nunca parar no tempo, estar sempre em busca de aperfeiçoamento. No momento estão mudando de sistema de gerenciamento e isso gera um transtorno, mas sabem que mais a frente irá facilitar no serviço. (...) (R1)

(...) Com certeza. O trabalho é realizado para o cliente se sentir bem, com isso, o cliente acaba divulgando o trabalho para amigos e conhecidos. E as mudanças que foram realizadas, é o resultado de estarem a tanto tempo no mesmo local a cada dia com clientes mais satisfeitos. (...) (R2)

(...) Com certeza. Se o empreendimento tivesse “parado no tempo”, certamente não estariam mais com o restaurante aberto. Não há como trabalhar da mesma forma durante anos de atuação. É preciso estar inovando e atualizando de acordo com o que o cliente busca. (...) (R3)

O sucesso empresarial competitivo depende da gestão da inovação nas empresas, e ainda podem estar relacionados ao sucesso nos processos de inovação (DI BENEDETTO, 1996; ERNST, 2002). O processo de inovação vai muito além da tecnologia, produtos e serviços.

Os empreendedores consideram de suma importância processos voltados à inovação em todos os ramos do mercado, e veem a necessidade de buscar cada vez mais a inovação e o diferencial. A inovação constante é percebida de forma significativa para a sobrevivência do empreendimento cada vez mais competitivo e globalizado. Conforme mencionado pelos autores (NICKEL; NICOLITSAS; DRYDEN, 1997), a concorrência leva ao aumento da eficiência econômica.

Foi considerada pelos 3 respondentes que a inovação foi e continua sendo determinante para que as empresas estejam no mercado há tantos anos com sucesso. Dessa forma, percebe-se que os empreendedores pretendem continuar inovando em todos os aspectos, principalmente, em novos pratos, que é o principal atributo para atrair novos clientes.

#### 4.3 DIFICULDADES RELACIONADAS À INOVAÇÃO

Para verificar quais foram as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores para que a empresa pudesse estar há mais de 15 anos atuando no ramo de restaurantes inovando, foram realizadas 2 perguntas. Para Drucker, a inovação é capaz de alterar a condição econômica (DRUCKER, 2002). Nos últimos anos, com diversas tentativas

de estabilização da economia, muitos empreendimentos tiveram que procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir os custos e manter-se no mercado.

(...) Tiveram que ficar com o restaurante alguns dias fechado e isso gera gastos maiores sem estar recebendo. Também, algumas ideias que pareciam boas de início, depois se tornaram um obstáculo, como agora que o restaurante está no segundo andar e não conseguiram colocar um elevador. (...) (R1)

(...) A maior dificuldade é a financeira, com certeza. Para que possa ser realizada alguma inovação, às vezes, é preciso fazer um empréstimo para poder comprar material e reestruturar o local do restaurante. Também para que possa ser realizado algum investimento com divulgação para atrair mais clientes. (...) (R2)

(...) A principal dificuldade é a financeira. Para que as inovações consigam ser sempre implantadas no restaurante, é preciso ter um caixa para isso. O que nem sempre acontece. (...) (R3)

(...) Sim. Qualquer mudança sempre gera um desconforto inicial, mas foram conversando, tanto com os clientes quanto com os funcionários, para que tivessem paciência, pois, era só uma fase de mudanças e depois tudo ficaria melhor. (...) (R1)

(...) Não. Os funcionários sempre apoiaram e traziam novas ideias. E os clientes só aumentaram com as inovações realizadas. (...) (R2)

(...) Tanto clientes como funcionários sempre se adaptaram e todos colaboraram para que isso acontecesse. (...) (R3)

Observa-se que, para os respondentes sempre haverá alguma dificuldade para realizar mudanças e inovações. Conforme relato do respondente 1, as inovações podem gerar não necessariamente prejuízo, mas para que possa ser realizada mudanças drásticas precisaram planejar-se para ficar um determinado período sem receber clientes. De acordo com SOUZA NETO (2001, p.3), a capacidade de assumir riscos é a principal característica do empreendedor.

Evidenciou-se pelos respondentes, que a principal dificuldade do empreendedor é a financeira. Para que inovações sejam realizadas é inevitável possuir recursos financeiros. Por isso, nem sempre as inovações acontecem da forma que os empreendedores gostariam. É necessário tempo para que a situação seja estudada e avaliada. Também, devido a altos investimentos, essas inovações precisam ser projetadas de forma com que o resultado seja o máximo possível da forma esperada. Da mesma forma que a inovação busca atrair e reter clientes, ela precisa ser analisada para que o inverso não aconteça.

Para que a inovação aconteça da melhor forma, é essencial a participação e a compreensão principalmente dos clientes. Conforme respondente 1, tiveram que expor que algumas inovações estavam sendo realizadas para, posteriormente, melhor atendê-lo. Os demais respondentes relataram que a inovação sempre foi bem recebida por todos. Para que a

aceitação das inovações estejam de acordo com o esperado, é preciso pesquisar o que o cliente busca de diferencial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo entender como os empreendedores do ramo de restaurantes mantêm a inovação em empresas duradouras. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa, envolvendo três empreendedores que trabalham no ramo de restaurantes há mais de quinze anos, a partir de entrevistas.

Cada empresa, possui suas características para que sejam consideradas únicas. Dessa forma, os empreendedores buscam por inovações que sejam vistas pelos clientes como diferencial. Foi possível observar, que os empreendedores que foram entrevistados possuem conhecimento do que é a inovação e como ela pode impactar no seu negócio. Além disso, consideram de extrema importância processos voltados a inovação. Diante toda a trajetória trabalhando neste ramo, mostraram-se experientes e possuem vantagens perante iniciantes do ramo de restaurantes.

Os empreendedores mostraram-se inovadores e estão sempre se aperfeiçoando. Buscam por cursos e acesso à tecnologia para manterem-se atentos ao que os clientes buscam como diferencial, principalmente, referente aos pratos servidos. A ajuda dos colaboradores, familiares e profissionais se faz presente nos empreendimentos para que novos procedimentos e novas ideias possam estar colaborando com projetos inovadores.

Os riscos que o empreendedor passa a assumir são necessários para o desenvolvimento da organização. Questões quanto à estrutura, ambiente modernizado, cardápio, atendimento, enfim, o diferencial que clientes buscam encontrar em uma empresa prestadora de serviços, são pontos positivos que estão sendo sempre trabalhados para que a inovação esteja continuamente presente.

Além dos respondentes ressaltarem a importância da inovação eles veem a necessidade de buscar cada vez mais a inovação e o diferencial. Foi considerada pelos 3 respondentes que a inovação foi e continua sendo determinante para que as empresas estejam no mercado há tantos anos com sucesso. Dessa forma, percebe-se que os empreendedores pretendem continuar inovando em todos os aspectos, principalmente, em novos pratos, que é o principal atributo para atrair novos clientes.

A busca pela inovação é algo que não tem fim. Os empreendedores estão sempre buscando algo que possa ser melhorado. É essa competitividade que faz com que a inovação seja considerada uma vantagem perante seus concorrentes e são percebidas em longo prazo.

É possível observar que sempre haverá alguma dificuldade para realizar certas mudanças e inovações. Foi constatada que a principal dificuldade do empreendedor é a financeira. As grandes ideias também precisam de investimentos, muitas vezes, elevados. Mas isso não tem sido considerado uma barreira para os empreendedores. Outras dificuldades apresentam-se no planejamento, onde primeiramente aparecem no papel como interessante, e após, essas ideias serem colocadas em prática passam a ser vistas de forma diferente.

Para que inovações sejam realizadas é inevitável possuir recursos financeiros. Por isso, nem sempre as inovações acontecem da forma que os empreendedores gostariam. É necessário tempo para que a situação seja estudada e avaliada. Também, devido a altos investimentos, essas inovações precisam ser projetadas de forma com que o resultado seja o máximo possível da forma esperada.

De forma geral, para que a inovação aconteça da melhor forma, é essencial a participação e a compreensão principalmente dos clientes. Para que as inovações aconteçam são realizadas análises, tanto da nova ideia, como dos recursos disponíveis, para que possam ser implantadas de forma com que tragam ainda mais clientes e lucros.

Destaca-se como principal limitação do estudo, a falta de disponibilidade dos empreendedores para participar das entrevistas que foram realizadas. O objetivo era entrevistar quatro empreendedores do ramo de restaurantes, onde somente três se dispuseram a participar.

Para estudos futuros, recomenda-se a análise dos restaurantes e bares da região. Dessa forma, a comparação entre bares e restaurantes de outras cidades, irão trazer novas ideias de como os empreendimentos adotam a inovação, tendo como referência este trabalho.

## REFERÊNCIAS

ABRASEL. **Notícias do 20 congresso Abrasel**. 2012. Acedido em <http://abrasellondrina.com.br/>

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração: Guia Completo de conteúdo e forma**. 3ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2009. 192 p.

Anderson, T., Kanuka, H. **e-Research, Methods, Strategies and Issues**. USA: Person Education, 2003

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BAUER, M., & GASKELL, G. (Eds.). **Qualitative researching with text, image, and sound**. London: Sage, 2008

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. S/L: bookman, 2009.

BESSONE, F. **Nem tanto nem tão pouco**. São Paulo, Rumos, v. 4, n. 2, fev. 2000.

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12ª ed. Porto: Porto, 2003.

BOUTY, I. Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 50-65, 2000.

CAELLI, K.; RAY, L.; MILL, J. **“Clear as Mud”**: Toward greater clarity in generic qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, v. 2, n. 2, 2003. Disponível em: [http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2\\_2/html/caellietal.htm](http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/2_2/html/caellietal.htm). Acesso em: 01 nov. 2016.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma: when new Technologies cause great firms to fail.** Boston: Harvard Business Press Book, 1997

COOPER, R. G. **Benchmarking new product performance: results of the practices study.** European Management journal, v.16, n.1, p.1-17, 1998

CRESWELL, J. W. (2007). **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** (2ª ed., L. de O. Rocha, Trad.). Porto Alegre: Artmed. (Obra original publicada em 2003)

DI BENEDETTO, C.A. **Identifying the key success factors in new product launch.** Journal of Product Innovation Management, v.16, p.530–544, 1996

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** 3ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. – 2º reimpressão, 1971

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 2000.

DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

DRUCKER, P. F. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas.** Tradução de Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1975.

ERNST, H. **Success factors of new product development: a review of the empirical literature.** International Journal of Management Reviews, 2002, v.4, p.1–40.

FILION, L. J. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie seu sistema de relações.** Revista de Administração de Empresas – RAE, v. 33, n. 3, pp. 63/71, jul./set. 1991.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa** (3ª ed., J. E. Costa, 2009, Trad.). São Paulo: Artmed. (Obra original publicada em 1995)

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GERBER, Michael E. **O mito empreendedor**. 1. ed., Editora Saraiva, 1996.

GRIFFIN, A.; PAGE, Al. L. PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. **Journal of product innovation management**, v. 13, n. 6, p. 478-496, 1996.

GUIMARÃES, J. C. F. **A relação entre recursos estratégicos e inovação de produto para a obtenção de vantagem competitiva em empresas da indústria moveleira**. 2013, 144 p. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul – UCS e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC/RS, Caxias do Sul, 2013.

HAMEL, G. **The why, what and how of innovation management**. Harvard Business Review, 2006, v. 84, n. 2, p. 72-84.

HANSEN, Bruce E. Threshold effects in non-dynamic panels: Estimation, testing, and inference. **Journal of econometrics**, v. 93, n. 2, p. 345-368, 1999.

HIRSCH, R. D. **The woman entrepreneur: characteristics, skills, problems and prescriptions for success**. In: SEXTON, D. L., SMILOR, R. W. (Eds.). *The art and science of entrepreneurship*. Ballinger, p. 61-81, 1986.

HU, M. L. **Developing a core competency modelo f innovative culinary development**. Int. J. Hospitality Management. Taiwan, 2009. Disponível em: <<http://10.1016/j.ijhm.2009.10.024>>. Acesso em: 19 out. 2016.

HYLL, W.; PIPPEL, G. Types of cooperation partners as determinants of innovation failures. **Technology Analysis & Strategic Management**, p. 1-15, 2015.

KIRZNER, I. **Competition and Entrepreneurship**. Chicago, IL, US: University of Chicago Press, 1973

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAWSON, B.; SAMSON, D. **Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach.** International Journal of Innovation Management, v. 5, n. 3, p. 377-400, set. 2001.

LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

MANUAL DE OLSO. **Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.** 2005. Brasília: OECD/FINEP, 2005.

MERRIAN, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis.** San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

Nickel, S., Nicolitsas, P., & Dryden, N. **What makes firms perform well?** European Economic Review, 41(3-5), 783-796.,1997

NONAKA, I.; VON KROGH, G. **Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory.** Organization Science, v. 20, n. 3, p. 635-652. doi: 10.1287/orsc.1080.0412, 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, I. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OECD - ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Oslo Manual: Guide-line for collecting and interpreting innovation data.** 2005. 3. Ed. European Commission: OECD. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: Out. 2016.

OLIVEIRA, M A. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor.** São Paulo: Nobel, 1995.

OTTENBACHER, M.; HARRINGTON, R.J. **The innovation development process of Michelin-starred chefs.** International Journal of Contemporary Hospitality Management, v. 19, n.6, p. 444 – 460, 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M.E., **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 512p., 1992

PORTER, M; KETELS, C. H. M. **UK competitiveness: moving to the next stage**. DTI Economics Paper, n.3, 2003

PREVIDELLI, J. José; MEURER, Vilma. **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional**. Maringá: Unicorpore, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, A. C. de O. et al. **Uma metodologia de avaliação da satisfação dos clientes externos e internos para empresários do ramo de restaurantes**. Belém: Traços, v 6, n 11, p. 81 – 94, 2003.

SAY, J. B. **Operações comuns a todas as indústrias**. In: \_\_\_\_\_. Tratado de economia política. 2 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1983. Livro primeiro, cap.VI, p.85-89; livro segundo, cap. VII, p.307-313.

SCHUMPETER, A Joseph.. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 1961

SEBRAE. **Estudos e Pesquisas/ Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. (P.22 – 30) Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil.pdf>>. Acesso em 01 out. 2016.

SEVERO, E. A. **Inovação e sustentabilidade ambiental nas empresas do Arranjo Produtivo Local Metalomecânico Automotivo da Serra Gaúcha**. 2013, 234p. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul – UCS e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC/RS, Caxias do Sul, 2013.

SNELL, B. **Administração Novo Cenário Competitivo**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA NETO, B. **Genealogia e Especificidades acerca de um tipo de empreendedor popular: o artesanato brasileiro**. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – Egepe, 2, 2001, Londrina: Uem/Uel, 200. Londrina, 2001.

SILVA, L. M. T.; MEDEIROS, C. A. F; COSTA, B. K. **Cultura organizacional e qualidade dos serviços turísticos: um estudo em restaurantes de Natal/RN**. Revista Turismo Visão e Ação, v. 12, n. 2, p. 230-247, 2010.

SILVA, L. M. T.; MEDEIROS, C. A. F; COSTA, B. K. **Qualidade dos serviços turísticos no setor de restaurantes: uma aplicação do modelo SERVPERF**. Revista Hospitalidade. São Paulo, v. VI, n. 2, p. 115-139, 2009.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation in services**. SI4S Synthesis Paper, n 2, 1998.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Strategic Management Journal, 1997.

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

## APÊNDICE

### ANEXO A

Formulário aplicado aos entrevistados

Sexo:

Idade:

Tempo que trabalha no ramo:

Tempo como proprietário:

Número de funcionários:

- 1) Como surgiu a ideia de ter um restaurante?
- 2) Quais as mudanças que ocorreram no restaurante durante sua história?
- 3) Para você, o que é uma inovação?
- 4) Que inovações foram realizadas desde o surgimento do restaurante?
- 5) Houve ajuda de alguém para realizar as inovações no seu restaurante?
- 6) Você acha que a inovação é importante nas empresas, em geral?
- 7) Você acha que a inovação é importante no ramo de restaurantes?
- 8) Como as inovações realizadas impactaram no seu negócio?
- 9) Que dificuldades você encontrou para implantar novas ideias no seu restaurante?
- 10) Houve barreiras dos clientes ou dos funcionários para a implementação de novas ideias em seu restaurante?
- 11) Você acredita que a inovação foi determinante para sua empresa estar no mercado há tantos anos?