

**A INOVAÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA:
ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA
INNOVATION AS A COMPETITIVE ADVANTAGE:
CASE STUDY IN A SMALL BUSINESS**

Elisandra Bochi Turra* - Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste, Campus de Francisco Beltrão) – Brasil – elibochi@gmail.com.

Claudio Mioranza - Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste, Campus de Francisco Beltrão) – Brasil – claudio.mioranza@terra.com.br.

Sandra Maria Coltre - Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste, Campus de Francisco Beltrão) – Brasil – sandracutu1@gmail.com

Resumo

O mercado mundial vive uma época marcada pela rapidez de informações e forte competitividade entre as empresas e mesmo entre países ou regiões. Os quais se veem obrigados a se adaptar rapidamente à situação apresentada. Diante disto surge o seguinte questionamento: Inovações geram vantagem competitiva em uma pequena empresa? Para responder esta questão de pesquisa, tem-se por objetivo identificar a importância das inovações no desempenho econômico e social de uma pequena empresa do ramo metalúrgico e de vidraçaria. Normalmente distingue-se inovação de produto e inovação de processo, porém na maioria das vezes estas inovações ocorrem concomitantemente, uma necessitando da outra. A vantagem competitiva das empresas está atrelada ao elo entre a rotina e a inovação, portanto, não está mais relacionada a tamanho ou volume de patrimônio. Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, tendo como método um estudo de caso único. Quanto à técnica de pesquisa, utilizou-se entrevista com análise de conteúdo. Como conclusão destaca-se que apesar de barreiras como falta de mão de obra qualificada, recursos escassos e espaço físico limitado, a empresa apresenta perfil inovador e respondendo ao problema de pesquisa, a empresa reconhece a inovação como causadora de vantagem competitiva, a qual traz vários benefícios, como fidelidade de clientes e lucratividade, o que consequentemente associado a outros fatores, gera crescimento econômico e social da empresa.

Palavras-chave: Inovação de Produtos. Inovação de Processos. Vantagem Competitiva. Abordagem Analítica.

Abstract

The world market is experiencing a time marked by rapid information and strong competitiveness between companies and even between countries or regions. They are forced to adapt rapidly to the situation presented. In view of this, the following question arises: Do innovations generate competitive advantage in a small company? To answer this research question, the objective is to identify the importance of the innovations in the economic and social performance of a small company in the metallurgical and glazing business. Product innovation and process innovation are usually distinguished, but most of the time these innovations occur concomitantly, one requiring the other. The competitive advantage of

* Autor de Correspondência

companies is tied to the link between routine and innovation, therefore, it is no longer related to size or volume of equity. This is a qualitative research with a single case study as the method. As for the research technique, we used an interview with content analysis. In conclusion, despite barriers such as lack of skilled labor, scarce resources and limited physical space, the company presents an innovative profile and responding to the research problem, the company recognizes innovation as the cause of competitive advantage, which brings Various benefits such as customer loyalty and profitability, which consequently associated with other factors, generates economic and social growth of the company.

Keywords: Product Innovation. Process Innovation. Competitive Advantage. Analytical Approach.

Recebido: Janeiro 2017

Aprovado: Abril 2017

1 Introdução

O mercado mundial vive uma época marcada pela rapidez de informações e forte competitividade entre as empresas e mesmo entre países ou regiões. Os quais se veem obrigados a se adaptar rapidamente à situação apresentada. Uma maneira de enfrentar este desafio é por meio da inovação. De acordo com Leite (2012, p. 80) “a inovação é um dos principais instrumentos na luta pela sobrevivência no mundo empresarial”. Portanto inovação segundo Drucker (2001, p. 74) é um “trabalho duro, que deve ser organizado como uma parte regular de cada unidade dentro da empresa e de cada nível gerencial”.

Para Reis (2008) a inovação tecnológica como principal agente de mudanças propiciou o progresso econômico e social de diversos países e empresas, considerando-o também como fator de sobrevivência para as empresas. Sendo a inovação tecnológica um processo de criação, desenvolvimento, uso e difusão de uma ideia ou de um novo produto, ou ainda de um produto melhorado. Portanto, é a transformação de uma ideia em um produto vendável, ou um processo operacional ou ainda um novo método de serviço social.

A acelerada competição internacional instigou nas empresas uma obsessão sem precedentes por inovação, seja para o lançamento de novos produtos, seja destinada para os processos produtivos, mercadológicos ou financeiros (Leite, 2012). Deste modo, a inovação tornou-se ferramenta valiosa para permanecerem no mercado.

O impacto do poder da inovação pode ser de grandes proporções para a organização e até mesmo para o desempenho econômico de uma nação. A capacidade de construir vantagens competitivas de um país está diretamente ligada ao desenvolvimento econômico do

mesmo, vantagens estas que podem ser proporcionadas pela inovação (Leite & Heinzmann, 2016). Sendo que, Dosi, Grazzi e Moschella (2014) também afirmam que inovações de produto e processo contribuem às economias, a fim de se manterem de maneira competitivas internacionalmente. Considerando que essa capacidade de gerar vantagem competitiva em uma nação, é proporcionada por sua população e suas organizações, dentre elas as empresas, que estão em constante busca por se manter no mercado.

Diante disto surge o seguinte questionamento: Inovações geram vantagem competitiva em uma pequena empresa? Para responder a esta questão, a pesquisa tem por objetivo identificar a importância das inovações no desempenho econômico e social de uma empresa do ramo metalúrgico e de vidraçaria.

A característica brasileira, no que tange a quantidade de pequenas empresas, e que enfrentam diariamente o desafio de permanecer no mercado justifica este trabalho, o qual direciona a inovação como uma ferramenta para gerar vantagem competitiva, o que irá proporcionar a estas empresas fortalecimento e estabilidade. Prim, Amal e Carvalho (2016) identificam que a inovação está em foco em diversos campos de estudo, por sua multidisciplinariedade e a associam à competitividade de empresas e nações.

Em estudo anterior Calazans e Silva (2016) identificaram que a inovação de processos pode gerar melhorias na competitividade de uma empresa, redução nos custos de produção, além de possibilidades de expansão de mercado, novas parcerias, melhoria contínua da qualidade dos produtos ou serviços, possibilitando à empresa inclusive melhorar seus critérios de seleção de fornecedores. Os autores separaram o estudo em três categorias: processo produtivo, inovação de processos e impacto das inovações.

Porém, o enfoque do presente trabalho será a inovação de produtos e processos, considerando a abordagem analítica dos processos, relacionando-os à geração de vantagem competitiva, de acordo com o que é defendido por Dosi, Grazzi e Moschella (2013), ao considerarem que as inovações de produto e de processo interferem de diversas maneiras na competitividade de uma empresa.

Cavalcanti, Oliveira e Bronzo (2016) defendem a inovação de processos utilizando como ferramenta a abordagem analítica ou Business Analytics (BA), a qual torna as decisões das empresas mais sólidas. Além de gerenciar as informações permite aos gestores, de acordo com sua capacidade analítica, analisar tais informações. Uma das hipóteses do trabalho é BA (abordagem analítica) impacta positivamente na inovação de processos, sendo esta hipótese aceita a partir de testes estatísticos.

Iniciou-se este trabalho com a contextualização teórica sobre o tema, seguido pela descrição dos procedimentos metodológicos adotados. Na sequência é apresentada a análise e discussão dos dados e apontadas as principais conclusões.

2 Revisão da literatura

2.1 Inovação

Hoffmann, Fernandes e Feuerschütte (2016) afirmam que no início da década de 1980 Schumpeter, foi quem deu ênfase ao processo de inovação em uma organização, e que ele associa o ato de inovar a introdução e difusão de um novo bem, de nova qualidade de um bem, de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, conquista de uma nova fonte de matéria-prima, ou o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

Julien (2010) considera que a inovação se manifesta pela aprendizagem e intervém de uma imensidão de situações, na maioria das vezes de uma série de pequenas e simples mudanças, permitindo que a empresa se diferencie das demais e assim se desenvolva, fato este também comum no desenvolvimento de territórios. Nesta linha de entendimento, Porter (1990) destaca que o que mantém a competitividade de uma nação é a capacidade de sua indústria inovar e atualizar.

Inovação é sinônimo de risco, pois há um investimento de recursos presentes, pretendendo resultados futuros, porém são resultados incertos. O que a justifica é a constante busca por produtos e serviços melhores e mais econômicos (Leite, 2012). Portanto, além de arriscada requer uma cultura de aprendizagem na organização. Sertek (2012) destaca a inovação como sendo a mais ampla estratégia de posicionamento de um negócio e salienta ainda sobre a importância da inovação de valor, que se referem aquelas inovações que não são necessariamente tecnológicas, mas que oferecem valor agregado ao consumidor.

Leite (2012) defende que inovação é um termo econômico e que existem três dimensões de inovação: a tecnológica, a econômica e a social. Apesar da inovação tecnológica, algumas vezes receber mais destaque, as outras duas são, no mínimo, tão importantes quanto a primeira. Portanto, a inovação não deve ser entendida como um conceito tecnológico e sim como a maneira que se utiliza o conhecimento, seja na elaboração de novos produtos/serviços, ou processos que podem envolver tecnologia, que sejam econômicos que tenham resultados sociais, individualmente ou mesmo incluindo as três dimensões.

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, ela cria recursos, ou seja, o homem encontra um uso para alguma coisa da natureza e o dota de valor econômico (Drucker, 1986). Desta forma, pessoas empreendedoras se valem da inovação para se destacarem no mercado. Entretanto, não se deve confundir inovador com inventor. Neste sentido Sertek (2012) afirma que não se pode pensar que inovação e invenção sejam sinônimas, pois a inovação só acontece quando ocorrem influências e aceitação do mercado, trazendo como consequência a geração de riqueza, enquanto que a invenção não depende destes pressupostos.

Monteiro (2008) argumenta que a inovação deve ser praticada de forma sistemática pelas organizações que querem se manter em constante crescimento no mercado, pois esta não é necessária apenas no âmbito de criação de produtos/serviços, deve também ser aplicada nos processos internos das organizações. Sendo assim, as empresas devem preocupar-se em se preparar para inovar e não apenas agir de maneira intuitiva, sem qualquer planejamento ou foco para alcançar seus objetivos.

Grando *et al* (2012) classificam o grau de impacto que a inovação terá, a partir de quatro categorias: inovação de novos negócios; inovação com novos benefícios; inovação de melhorias e inovação com variantes. Sendo a primeira a mais radical, normalmente dão origem a um novo setor no mercado, por serem necessidades desconhecidas. Enquanto que a segunda se atém as necessidades não atendidas anteriormente e desejadas pelos consumidores. Já a terceira, são necessidades que serão melhores atendidas e que são esperadas pelos consumidores, como ampliação de serviços ou produtos. E a inovação com variantes, são necessidades atendidas de forma diferente para satisfazer os consumidores atuais. Logo, se podem identificar os resultados nos mais variados aspectos.

Julien (2010) destaca, estudos distinguem inovação de produto de inovação de processo, porém apesar desta separação normalmente são inovações que ocorrem concomitantemente, uma necessitando da outra. No caso da inovação de produto, exigirá mudanças nos processos, as quais demandarão adaptação para rentabilizar este produto. Da mesma forma, as mudanças nos processos permitem adaptar ainda mais o produto de acordo com as necessidades dos clientes.

2.1.1 Inovação de Produto

Inovação de produto caracteriza-se pela introdução de um novo bem/serviço no

mercado, ou mesmo um produto já existente que passou por modificações significativas de aprimoramento. Conforme a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2005) a inovação de produto consiste no ingresso no mercado de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado.

Para Leite e Heinzmann (2016, p. 36) “A inovação em novos produtos é vista como principal inovação no mercado”. Sendo esta inovação a mais fácil de ser visualizada pelos clientes, ou por qualquer pessoa externa à empresa, por se tratar de um elemento tangível.

Reis (2008) salienta que na inovação de produtos se segue a inovação do seu processo de produção, ocorrendo três fases: a fluída, na qual ocorrem mudanças significativas e frequentes no produto; a fase transitória, onde as mudanças ocorrem de maneira significativa nos processos e a terceira fase é a específica, ocorrendo nesta as inovações incrementais para o produto. Todavia, apesar de sua relevância e visibilidade a inovação de produto na maioria das vezes não ocorre isoladamente, ou seja, a inovação de produto está associada à inovação de processos.

2.1.2 Inovação de Processo

Inovação de processos constitui-se de a uma sequência de atividades que tem por objetivo gerar resultados através dos processos rotineiros. Está relacionada a mudanças significativas de técnicas, procedimentos ou métodos, por exemplo, implantação ou melhoramento de um método de produção ou prestação de serviços. Portanto, é o aperfeiçoamento de processos de fabricação, comercialização ou prestação de serviços. De acordo com Leite e Heinzmann (2016, p. 36) “A inovação de processos desempenha um papel estratégico importante”.

Monteiro (2008, p. 83) considera que “inovar o processo significa buscar no que já existe, uma melhor forma para fazer o que já é feito”. Esta inovação permite diminuir os custos de produção, de comercialização ou de prestação de serviços maximizando a exploração dos recursos que a organização possui. Além de diminuir custos, pode trazer outros benefícios como é caso da melhora na qualidade dos produtos/serviços, do aumento no volume de vendas e da fidelização de clientes, resultando em um melhor desempenho econômico e financeiro para a empresa.

Uma inovação de processo pode ser identificada na adoção de um novo método de produção, procedimento de distribuição ou melhorado significativamente, compreendendo

inclusive a entrega dos produtos (OCDE, 2005). Drucker (2015) considera a necessidade como uma fonte de inovação, a qual ele chama de necessidade de processo. Esta fonte inicia-se com um trabalho a ser feito e está concentrada na tarefa e não na situação. Com base nisto, o próximo item destaca a importância da abordagem analítica dos processos, para que seu resultado seja otimizado. Sobressaindo neste caso, a capacidade de análise dos gestores.

2.1.3 Inovação em processos a partir de Abordagem Analítica

A abordagem analítica pode ser definida como a utilização de dados, análises estatísticas e quantitativas, modelos explanatórios e preditivos e gestão baseada em fatos e dados para a tomada de decisões e ações (Cavalcanti, Oliveira & Bronzo, 2016). Assim sendo, a melhoria e otimização de processos é possível quando a entidade adota uma abordagem analítica, a fim de fundamentar suas decisões em informações geradas a partir dos dados da própria empresa.

Cavalcanti, Oliveira e Bronzo (2016) reforçam que utilizando uma abordagem analítica, as decisões tomadas serão melhores e mais corretas, além do desempenho organizacional que pode ser sempre rigorosamente controlado e melhorado. Sem esta abordagem uma organização atua com intuição, e o conceito de melhoria ou otimização de processos jamais poderia constar no vocabulário da organização.

Segundo Cokins (2013) organizações podem obter vantagem por meio de uma abordagem mais dinâmica e inteligente de análise para a tomada de decisão. Davenport e Harris (2007) defendem que a empresa que adere à abordagem analítica precisa apresentar uma cultura em que os gestores e empregados tomem como base para suas decisões os próprios fatos e dados e utilizando suas habilidades analíticas, os transformem em informações.

Existem *softwares* que facilitam e ampliam as possibilidades de análise, porém mesmo que a empresa não trabalhe com estes programas é plenamente possível gerar informações, desde que se tenha registrado todo seu histórico e o utilize no momento de fazer suas escolhas ou decidir suas ações, portanto, é a capacidade de análise do gestor que será o diferencial.

2.2 Vantagem Competitiva

Direcionando a inovação para empresas, ela pode resultar na diminuição de custos, ganhos na qualidade e produtividade, aumento das vendas entre outras situações operacionais, portanto, pode ser considerada uma ferramenta que proporciona diferenciação e vantagem competitiva em relação aos concorrentes. De acordo com Porter (1990) a vantagem competitiva pode ser provocada a partir de ações inovadoras, reveladas na criação de produto, serviço ou processos novos, além da possibilidade de novas abordagens de marketing. Tudo isso ocasionado por pequenos *insights* e avanços, sem necessidade de maiores investimentos em inovação tecnológica.

Barney e Hesterly (2011) salientam que a vantagem competitiva se dá quando uma empresa suscita maior valor econômico do que os seus concorrentes, ou seja, quando o cliente percebe ou obtém um benefício maior em relação ao custo econômico total do produto/serviço que adquiriu. Desta maneira, além do benefício ser maior que o custo, essa diferença supera aquela gerada pelo seu concorrente. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2015) a inovação é a habilidade em estabelecer relações, identificando oportunidades e se beneficiando das mesmas, em processos fundamentados no conhecimento, por meio dos quais é possível extrair vantagens competitivas e de aprendizado.

Gupta *et al* (2016) descrevem a inovação como uma ferramenta que utiliza seus recursos para desenvolver uma vantagem. Em conformidade Julien (2010) argumenta que geralmente a inovação acontece de maneira esporádica e reativa e relaciona-se a mecanismos cognitivos individuais e organizacionais, obtendo resultados incertos, escapando ao positivismo da ciência econômica.

Oliveira (2015) considera que a vantagem competitiva de uma organização pode ter sua origem no ambiente em que atua, com concorrentes fracos, conforto quanto a recursos financeiros, humanos, tecnológicos, materiais e equipamentos, além do acesso a uma tecnologia inovadora. Depende ainda da situação geral da empresa, sendo neste aspecto entre outros, os fatos relevantes alta tecnologia, alta liquidez, baixo grau de endividamento, informações gerenciais, agilidade e flexibilidade. Para ter vantagem competitiva também terá a influencia da atuação da sua alta administração, incluindo estar aberta à inovação e a criatividade.

A vantagem competitiva das empresas deixou de ser baseada no patrimônio ou tamanho da empresa, sendo vinculada atualmente ao elo entre a rotina e a inovação, envolvendo conhecimentos, recursos e avanços tecnológicos inserindo um novo produto ou serviço no mercado, ou em melhoras significativas em algo existente (Leite & Heinzmann,

2016). Desta forma, é plenamente possível que empresas de qualquer porte, obtenham vantagens competitivas a partir de suas inovações. Considerando que a competitividade se origina da interação entre organizações, firmas, regiões e países (Melo *et al*, 2017).

Para Gupta *et al* (2016) é necessário considerar a relação existente entre competitividade e inovação. Deste modo, estando apresentada a revisão bibliográfica que fundamenta esta pesquisa, dando ênfase a inovação como ferramenta para a geração de vantagem competitiva, expõem-se na sequência os procedimentos metodológicos adotados para sua elaboração.

3 Procedimentos metodológicos

Este trabalho trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, tendo como método um estudo de caso único. Andrade (1999) considera que a abordagem qualitativa é mais adequada para um estudo de caso, permitindo a compreensão de um fenômeno. Quanto ao objetivo, se constitui de uma pesquisa exploratória, onde os fatos são observados, analisados, registrados e interpretados, sem o pesquisador interferir neles, ou seja, sem manipulá-los (Andrade, 2010).

Conforme mencionado anteriormente o método de pesquisa é um estudo de caso. De acordo com Yin (2010) o estudo de caso é preferido no exame dos eventos contemporâneos, quando os comportamentos não podem ser manipulados e conta com observação direta dos eventos e entrevistas com as pessoas envolvidas nos eventos a ser estudados. Este procedimento é importante quando se pretende estudar um fenômeno individual e que deve ser considerado em seu contexto.

Quanto à técnica de pesquisa, utilizou-se entrevista, que segundo Severino (2007, p.124) possibilita “uma interação entre pesquisador e pesquisado. [...] onde o pesquisador visa aprender o que os sujeitos pensam, sabem, fazem e argumentam”. Caracteriza-se pelo tipo de entrevista com pauta estruturada que segundo Brito e Feres (2011) contém certo grau de estruturação, na qual o pesquisador vai explorando uma relação de alguns pontos de seu interesse ao longo do curso. O entrevistador deixa o entrevistado falar livremente, porém reporta às pautas assinaladas, o que permite obter a partir da entrevista as informações necessárias para responder ao problema de pesquisa.

Para a análise e interpretação dos dados foi empregada a análise de conteúdo, sendo que Caregnato e Mutti (2006) consideram que esta técnica trabalha com a palavra, e que

permite de maneira prática e objetiva produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao seu contexto social. Ponderam ainda que o texto é um meio de expressão do sujeito, no qual o analista busca categorizar as unidades de texto, as quais podem ser representadas por palavras ou frases, que se repetem, induzindo uma expressão que as representem. Esta técnica apresenta duas abordagens: a dedução frequencial que permite tratamento estatístico e a por categorias temáticas que apresenta a análise categorial temática, que consiste em utilizar unidades para desmembrar o texto, construindo categorias conforme os termos emergem, formando assim reagrupamentos analógicos.

Na entrevista adotou-se a abordagem por categorias temáticas, classificando os questionamentos em seis categorias, que permitem conhecer a empresa e responder a questão da pesquisa relacionada à inovação e a vantagem competitiva. Iniciando pela apresentação e relatos do diferencial da mesma no que tange ao seu perfil inovador, seguido das principais barreiras ou dificuldades enfrentadas ao inovar. Na sequência buscaram identificar o envolvimento de clientes e fornecedores, além da participação dos seus funcionários nas inovações. Finalizando a entrevista focando nas vantagens geradas pela inovação e no uso da abordagem analítica, baseada em dados históricos da empresa, para a tomada de decisões. Conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1: Categorias que direcionaram a entrevista

Pauta	Categorias	Subcategorias
I	Inovador	- Histórico; - Produto diferenciado; - Processo diferenciado; - Iniciativa ou reativa.
II	Barreiras	- Dificuldades; - Financiamento; - Custos.
III	Participação de Terceiros	- Clientes; - Fornecedores.
IV	Contribuição Funcionários	- Mão de obra; - Treinamento; - Relocação de funcionários; - Incentivos.
V	Vantagem Competitiva	- Benefícios; - Responsabilidade ambiental; - Novas receitas; - Aceitação no mercado.
VI	Abordagem Analítica	- <i>Software</i> de análise; - Dados históricos; - Pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O direcionamento das questões considerou como base o questionário disponibilizado

no artigo Gestão da Inovação: Estudo de Casos Múltiplos no Segmento de Reparação de Veículos, publicado na Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, 10(2) 34-53, Leite e Heinzmann (2016). Foram feitas as adaptações necessárias para o presente estudo, fundamentando-as na pesquisa bibliográfica apresentada anteriormente.

Para fins de seleção do caso, a escolha da organização para o estudo deve ser fundamentada em sua relevância econômica, pela utilização de novas técnicas e pelo porte, além de outros fatores (Moll, Major & Hoque 2006). A empresa escolhida tem sua origem a partir do perfil empreendedor de dois jovens, que observando as deficiências de fornecimento de produtos e serviços em uma pequena cidade do Sudoeste do Paraná. Com o conhecimento técnico que possuíam e um pequeno recurso financeiro, deram início a uma empresa de visível crescimento.

O período de coleta de dados ocorreu de dezembro de 2016 a janeiro de 2017, sendo os primeiros contatos para conhecer a empresa e identificar suas principais características e perfil de trabalho, caracterizando-se por contatos via e-mail e telefone, e na sequência em visitas à mesma e apresentação da temática da pesquisa, culminando com a entrevista e posteriormente novos contatos para checagem de informações.

O tempo de duração da entrevista foi de cinquenta e dois minutos gravados e posteriormente transcritos, onde foi entrevistado um dos sócios administradores, sendo o responsável pelo financeiro da empresa, porém com domínio de todo o processo produtivo e operacional. O qual repassou as informações que serão apresentadas no item seguinte.

4 Resultados

4.1 Apresentação da empresa

Este artigo tem por objetivo identificar a importância das inovações no desempenho econômico e social, buscando responder se as inovações geram vantagem competitiva a uma pequena empresa. Propõe verificar o perfil inovador de uma pequena empresa metalúrgica e vidraria, localizada na região Sudoeste do Paraná, a qual foi instituída em agosto de 2012, sendo fundada por dois sócios que trabalhavam como funcionários de outra empresa do mesmo ramo, mas que segundo eles não estava atendendo às necessidades da cidade em que a empresa está localizada.

Com uma visão empreendedora foram gradativamente ocupando espaço no mercado,

conquistando clientes nos demais municípios da região. Iniciaram com fornecedores da região Sul e posteriormente ampliaram suas negociações com fornecedores do Centro Oeste do país, buscando melhores preços e matéria-prima de melhor qualidade, fato este que os direciona a constante busca por negociações, nas demais regiões do país, porém, neste momento apenas estas duas regiões estão sendo viáveis.

A empresa começou com um pequeno capital social e o trabalho era efetuado pelos próprios sócios, que foram ampliando o seu quadro de funcionários conforme a empresa se expandia. Na data da entrevista contava com trinta e cinco funcionários. Sendo a mão de obra direta a característica utilizada para classificá-la como pequena empresa.

Portanto, o porte da empresa como sendo pequena empresa se baseia na classificação do pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] (2017), tendo por critério o número de empregados referenciados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], conforme demonstra o quadro 2.

Quadro 2: Classificação do porte das empresas quanto ao número de empregados

Porte da Empresa	Atividade	
	Serviço e Comércio	Indústria
Micro empresa	Até 09 empregados	Até 19 empregados
Pequena empresa	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Média empresa	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grande empresa	Acima de 100 empregados	Acima de 500 empregados

Fonte: SEBRAE (2017).

O entrevistado salientou que “como a cidade é pequena, nós sabíamos que não íamos conseguir manter a empresa só com um produto. A gente começou a diversificar”. A empresa produz diversos produtos e presta vários serviços, porém neste trabalho serão destacados apenas aqueles que foram um diferencial ou que tenham sido inovações para a cidade ou região de atuação da empresa.

4.2 Análise dos dados

A entrevista com um sócio administrador apresentou alguns pontos centrais contidos em seis categorias que direcionavam os questionamentos. O quadro 3 apresenta resumidamente os resultados obtidos a partir da análise de conteúdo, indicando as categorias, subcategorias, unidade de registro, unidade de contexto e uma breve análise do conteúdo.

Quadro 3: Resultados obtidos a partir da entrevista

Categorias	Unidade de Registro	Unidade de contexto	Análise do Conteúdo
Perfil Inovador	“Sim. [...] a gente começou a diversificar”. “o mercado vai exigindo de você”.	A empresa é mais inovadora que seus concorrentes? “Sim”. A inovação da empresa se dá de por iniciativa ou reage ao mercado? Reativa. “o mercado vai exigindo de você”.	Identifica-se que a empresa possui perfil inovador, que reage às necessidades do mercado.
Barreiras	“mão de obra, [...] dinheiro, [...] e espaço”.	“Mão de obra qualificada. [...] a gente tem vontade de investir em outras coisas... mas daí tem o dinheiro (o custo) disso, o espaço, [...] nós precisamos de espaço”.	Recursos financeiros escassos, mão de obra não qualificada e espaço físico limitado.
Participação de Terceiros	“Fornecedores pouco envolvimento, os clientes mais”.	Fornecedores “pouco envolvimento [...] muitos produtos surgem a pedido do cliente”.	Há participação, sendo que a maior influência é de clientes, enquanto que a de fornecedor se limita a alguns casos.
Contribuição Funcionários	“tem liberdade [...]. A mão de obra, ela não inova, por causa da qualificação dela”.	“nós não temos hoje uma mão de obra que inova, por causa da qualificação dela”.	A participação de funcionários ainda é pequena, apesar de terem liberdade para inovar.
Vantagem Competitiva	“lucratividade[...] e mais clientes”	“para a empresa trouxe mais lucratividade [...] e mais clientes”.	Reconhece que inovação gera vantagem competitiva. Proporcionando benefícios como: fidelização de clientela e aumento de lucratividade.
Abordagem Analítica	“Analisa [...] o histórico”	Fundamentados em “informações principalmente para se tomar decisão”.	As decisões são fundamentadas nos dados históricos da empresa, que são analisados e transformados em informações.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

4.2.1 Primeira categoria – Perfil inovador

De acordo com o entrevistado a empresa apresenta diferencial, citando inclusive alguns exemplos de produto diferenciado para a cidade, como a fabricação de algumas peças em inox, o qual classifica como sendo o primeiro produto inovador da empresa.

Na sequência a aquisição de máquinas e equipamentos que possibilitaram a produção de produtos de difícil acesso, como o caso da telha com vedação de som e calor com pintura epóxi, sendo esta uma pintura eletrostática, permitindo uma pintura perfeita nas peças. Essa telha ao comprar de um fornecedor, apresentava um prazo de entrega de aproximadamente sessenta dias, enquanto que após a aquisição das máquinas necessárias para sua fabricação, o produto fica pronto para atender ao cliente em menos de uma semana. Além da redução dos custos, possibilitou o aumento das receitas da empresa e diminuição de custos, trazendo maior

lucratividade.

Outro fato inovador na região foi a junção de vários ramos de serviços em uma mesma empresa, portanto, são fornecidos serviços complementares como pedreiro, pintor, encanador, entre outros serviços. Portanto, além da fabricação de alguns produtos, se destaca na prestação de serviços, pois instala seus produtos e os produzidos por outras empresas, bem como a prestação de serviços complementares. De acordo com Reis (2008) e Leite (2012) a inovação é um instrumento fundamental para o crescimento e permanência de uma empresa no mercado. O que se confirma na visão de Sertek (2012), que acrescenta que a inovação é a mais ampla estratégia de posicionamento de um negócio.

Em relação ao que os impulsiona a inovar é a necessidade do mercado, portanto, agem de forma reativa, ou seja, reage a uma situação gerada pelo mercado, fato este que segundo Julien (2010) acontece com a maioria das empresas brasileiras. Um dos fatos que contribui para a adoção deste procedimento de trabalho é o fato de não possuir um Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, que para Monteiro (2008) é um departamento onde surge uma variedade de ideias e apenas as melhores tecnicamente e possivelmente rentáveis são aprovadas. Porém é mais comum a sua existência em grandes empresas.

O perfil empreendedor dos sócios se destaca, observando novas deficiências de produtos e serviços em outros ramos de atividade na região. Estão com o projeto de abertura de duas novas empresas, com outras formações societárias e novas parcerias. O que os leva a empreender é a possibilidade de atender às necessidades do mercado, relatou que “o mercado, na verdade, ele vai exigindo de você”. O que vem de encontro com o entendimento de Drucker (1986) que defende que a inovação é ferramenta específica dos empreendedores e que a necessidade é uma fonte de inovação.

4.2.2 Segunda categoria - As barreiras enfrentadas ao inovar

Enfatizou a necessidade de altos investimentos financeiros e a oferta de mão de obra não qualificada. A própria empresa precisa treinar seus novos empregados, seja por ações no dia a dia ou disponibilizando acesso a cursos técnicos. O fato da mão de obra não ser qualificada também muitas vezes impede que os próprios funcionários tenham iniciativas inovadoras, apesar de estes terem liberdade para tal. Conforme estudo realizado por Kühl e Cunha (2013) identificou-se como um dos principais obstáculos implementação de uma inovação a falta de pessoal qualificado.

Outra dificuldade é a falta de espaço físico. Porém, já está em construção um novo barracão, o qual será destinado a um modelo de prestação de serviço diferenciado do que tem na cidade e que já está com o projeto pronto. Segundo Leite (2012) por ser necessário investimento de recursos presentes, sem a certeza de retornos, por ter resultados incertos, a inovação torna-se sinônimo de risco. Porém para Julien (2010) a inovação pode surgir de aspectos simples, que permitem que a empresa se desenvolva. Portanto, é possível inovar mesmo que não tenha disponibilidade de um grande volume de recursos financeiros.

4.2.3 Terceira categoria – Participação de clientes e fornecedores nas inovações

De acordo com o entrevistado é constante a preocupação em atender as necessidades dos clientes e apresentar novas alternativas para os mesmos, portanto, há participação intensa de clientes nas inovações da empresa. Consumidores contribuem para a redução de riscos de fracasso de um novo produto no mercado, sendo uma das principais fontes de ideias (Monteiro, 2008). O que reforça a importância de fortalecer os vínculos entre a empresa e seus clientes.

Quanto aos fornecedores a participação é pequena, entretanto, já aconteceram inovações partindo de sugestão dos mesmos que trouxeram bons resultados para a empresa. O que dificulta uma interação maior é o fato de parcerias mais amplas exigirem exclusividade de compras, o que para a empresa pode ser prejudicial, quanto a negociações de preços, prazos e quantidades. Para Monteiro (2008) “fornecedores – auxiliam na criação de novos produtos que demandam tecnologias complexas, apresentando um forte impacto nos resultados de inovação”. Neste aspecto é importante a empresa repensar o seu relacionamento com seus fornecedores, buscando fortalecer seu vínculo.

Desta forma, o envolvimento de terceiros é um campo que a empresa pode explorar, pois conforme Gupta *et al* (2016) a troca de recursos por duas empresas pode desenvolver a capacidade mútua de inovação, além de oportunidades de negócios para ambos. Uma organização pode reduzir seus custos, riscos e tempo de desenvolvimento de novos produtos, explorando recursos de outras organizações (Monteiro, 2008).

4.2.4 Quarta categoria - Envolvimento dos funcionários nas inovações

A participação de funcionários na inovação é considerada pequena, entretanto, alguns

se destacam, por exemplo, devido ao seu desempenho um deles foi integrado como sócio em uma linha de prestação de serviços em que a empresa está iniciando do mercado. A empresa inovou no processo de seleção e contratação de funcionários, busca recrutar, selecionar e contratar pessoas com diversas habilidades, objetivando ampliar cada vez mais o rol de serviços complementares, o que está em consonância com a afirmação de Steele e Murray (2004) de que as empresas devem atrair pessoas com perfil inovador.

A implantação de um plano de cargos e salários, a fim de que todos saibam o que tem que fazer e quanto ganharão por isso, além de suas possibilidades de crescimento profissional, permitindo aos funcionários traçar um plano de carreira, foi destacada como uma inovação de processos na empresa, e que apresenta diferencial em relação aos concorrentes. Este pode ser um fenômeno que trará o estreitamento de relacionamento de confiança entre empresa e funcionário, o que no futuro poderá se refletir em inovações.

4.2.5 Quinta categoria - Vantagem competitiva e demais benefícios

Alguns itens que são fabricados pela empresa, representam inovação na cidade. O entrevistado destacou a importância de ser o primeiro a oferecer no que tange a fidelização de clientela e no aumento da lucratividade, “é um produto que agrega mais valor”. Em conformidade com o que defende Oliveira (2015) de que a vantagem competitiva pode ser gerada no ambiente em que atua e segundo Leite e Heinzmann (2016) esta vantagem deixou de ser baseada no patrimônio ou no tamanho da empresa, se vinculando ao elo entre a rotina e a inovação e com envolvimento de clientes, fornecedores e funcionários.

É reconhecido pela empresa que a inovação gera vantagem competitiva, o que vem de encontro com o que é defendido por Leite e Heinzmann (2016) “a inovação é de fato uma valiosa ferramenta que se usada de forma adequada proporciona benefícios diversos e diferencia as organizações, fazendo com que obtenham vantagem competitiva no segmento”. Além do que se espera que a inovação reflita positivamente no resultado financeiro da empresa (Brito, Brito, & Morganti, 2009).

Com a concepção de inovar e manter-se competitivo no mercado a empresa busca sempre que possível, apresentar o mesmo produto com características diferentes, ou seja, em mais de uma versão, visando atender diversos mercados. Um exemplo são as janelas fabricadas com vidro temperado ou com vidro não temperado, de ferro ou de alumínio, com controle remoto ou sem o controle, procurando atender a necessidade e o poder de compra do

consumidor.

No caso do alumínio, no ramo de serralheria de alumínio, não havia nenhuma empresa instalada na cidade, assim como a pintura epóxi e a colagem de isopor na telha para conter som e calor. Sendo que a máquina que corta o isopor (EPS), por meio de um programa de computador permite o corte da matéria-prima da maneira desejada, propiciando a fabricação de diversos produtos como, por exemplo, lajotas utilizadas na construção civil, letras alfabéticas ou desenhos utilizados na decoração de ambientes, sendo estes produtos bastante solicitados pelos clientes.

É necessário ressaltar a preocupação ambiental da empresa, sendo que a única matéria-prima que ainda não consegue reaproveitar os resíduos é o vidro, que é devolvido ao fabricante. Quanto ao resíduo de isopor, é moído e vendido para ser utilizado na construção civil, como complemento no concreto que será utilizado em espaços de preenchimento com concreto leve. Salientando ainda que a empresa está sujeita a vistorias do IAPE, o qual autoriza para que empresa execute seus processos de produção.

Quanto à aceitação do mercado aos bens e serviços da empresa, o entrevistado afirma ser excelente, o que caracteriza as inovações como vendáveis, de acordo com Sertek (2012) para ser considerada inovação deve ser aceita pelo mercado. Assegura ainda que, a empresa é bem diversificada, em alguns períodos uma linha se sobressai às demais. Quando isso ocorre, a empresa dá mais ênfase à linha em alta. Para identificar tais fatos vale-se dos dados históricos da empresa. Consequentemente, as decisões são fundamentadas nas informações geradas a partir dos dados da empresa, o que direciona a última categoria abordada e apresentada a seguir.

4.2.6 Sexta categoria - Abordagem analítica na tomada de decisões

No que tange a abordagem analítica, a empresa não possui software apropriado, no entanto trabalha a partir de seus dados históricos, analisando e gerando informações para sua tomada de decisões. Salientou que já tomaram decisões sem esta análise, e que os resultados não foram bons, porém serviu como aprendizado, sendo a partir destas experiências, adotado pela administração como regra, analisar o histórico para manter o equilíbrio da empresa, e onde investir o lucro obtido.

Esta postura da empresa em fundamentar suas decisões na análise de seu histórico está de acordo com estudos anteriores Davenport e Harris (2007), Cavalcanti, Oliveira e Bronzo

(2016) que defendem que a abordagem analítica torna as tomadas de decisão mais sólidas e que ela impacta positivamente nas inovações, sendo necessário que a empresa mantenha esta cultura de transformar dados em informações, além de estar em constante estado de aprendizagem.

Encerrando as informações obtidas junto à empresa, identificou-se que não há um departamento estruturado de pesquisa, porém possui parceria com terceiros. Por exemplo, especialistas da área de construção civil que em conjunto com a empresa estão pesquisando como utilizar o resíduo do isopor em placas de fechamento, e mesmo em paredes internas de casa. Tendo por objetivo final a utilização da maior quantidade possível de isopor na construção de uma casa. Fato que comprova que a empresa está em constante busca por inovações, que a levem a vantagens competitivas no mercado.

5 Considerações finais

O presente trabalho com abordagem qualitativa em um estudo de caso único, se propôs a investigar se a inovação gera vantagem competitiva em uma pequena empresa metalúrgica e vidraçaria. Elaborou uma revisão bibliográfica buscando elencar os conceitos e informações a respeito de inovação de produtos e processos e sua abordagem analítica, relacionando-os a vantagem competitiva.

Como técnica de pesquisa, valeu-se de uma entrevista do tipo entrevistas com pauta estruturada, que apresentam certa estrutura, na qual o entrevistador deixa o entrevistado falar livremente, porém reporta aos pontos de interesse da pesquisa. Sendo que os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo.

Conclui-se a partir das informações obtidas junto ao seu sócio administrador e da verificação *in loco*, que a empresa tem perfil inovador, apresentando diferencial em relação aos seus concorrentes, no que tange a produtos/prestação de serviços. Quanto à inovação de processos destacam-se dois aspectos, o primeiro se refere à seleção de funcionários, buscando contratar profissionais que tenham conhecimento em diversas atividades, e o segundo trata-se da instituição do plano de cargos e salários, deixando claro aos seus funcionários a possibilidade de desenvolver sua carreira profissional.

A empresa encontra barreiras que dificultam inovar, como é o caso do espaço físico limitado, de recursos financeiros escassos e falta de mão de obra qualificada. Entretanto, deve estar disposta a superá-las, pois de acordo com Porter (1990) as empresas podem alcançar e

manter a vantagem competitiva, porém devem reconhecer o papel central da inovação, e a incômoda verdade de que a inovação cresce a partir da pressão e do desafio. Quanto à participação de clientes e fornecedores nas inovações, considera-se participação mais ativa dos clientes, porém também já aconteceram contribuições importantes de fornecedores. No que tange ao envolvimento dos funcionários, ainda é considerado pequeno, porém a empresa está investindo em qualificação e dando liberdade para que os mesmos apresentem inovações tanto de produtos quanto de processos. Portanto, participação de fornecedores, clientes e funcionários, é um campo que deve ser revisto e fortalecido pela empresa.

E respondendo ao problema de pesquisa, a empresa reconhece a inovação como vantagem competitiva, a qual traz vários benefícios para a empresa, como fidelidade de clientes e lucratividade, o que conseqüentemente gera crescimento econômico e social da empresa. Este reconhecimento acorda com o entendimento de Cássia e Zilber (2016) em que “a inovação é um processo organizacional que contribui para o desempenho competitivo de empresas e setores da economia”. No que se refere a abordagem analítica, a empresa adota procedimentos em que os dados históricos da empresa são considerados como fundamento para tomada de decisões, se tornando obrigatório depois de algumas decisões que foram tomadas sem considerá-los, e que acarretou em prejuízos, fato este que serviu de aprendizado. Portanto, apesar de não ter um *software* apropriado, a empresa faz seus controles e utiliza-os como ferramenta em todas as suas tomadas de decisão.

Este artigo visa contribuir para que pequenas empresas considerem a importância de inovar para obter vantagem competitiva e enfrentar as barreiras, a fim de se manter no mercado globalizado. Porém tem por limitação, ter se restringido ao entendimento da empresa, sem ouvir funcionários, fornecedores ou clientes. Além de não apresentar números a respeito de quantidades vendidas e ou de serviços prestados ou retorno financeiro para a empresa.

Em um estudo para mensurar o desempenho da empresa relacionando à inovação Brito, Brito, & Morganti (2009) concluíram que as variáveis de inovação, explicaram a variabilidade da taxa de crescimento da receita líquida. Fato este que está em concordância com outros estudos sobre o tema como Klomp e Van (2001), Andreassi (1999) e Cho e Pucik (2005). Sugere-se para trabalhos futuros analisar a partir dos dados contábeis, quais inovações trouxeram maior retorno para a empresa e se estes impactaram positivamente no crescimento e na lucratividade, além da replicação do estudo com uma amostra maior de empresas do ramo. Outra possibilidade de estudo diz respeito à análise do resultado obtido a partir da

implantação do plano de cargos e salários, pois no período da entrevista, estava em fase de implantação, não sendo possível tal diagnóstico.

Referências

- Andrade, M. M. de (2010). *Introdução à metodologia do trabalho científico* (10a ed.). São Paulo: Atlas.
- Andrade, M. M. (1999). *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. São Paulo: Atlas.
- Andreassi, T. (1999). *Estudo das relações entre indicadores de P&D e indicadores de resultado empresarial em empresas brasileiras*. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Universidade de São Paulo – USP.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Brito, E. P. Z, Brito, L. A. L, & Morganti, F. (2009). Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 8(1), pp. 1-25.
- Britto, A. F. Jr. de & Feres, N., Jr. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Revista Evidência, Araxá*, 7 (7) pp. 237-250.
- Calazans, L. B. B. & Silva, G. (2016). Inovação de Processo: Uma análise em empresas com práticas sustentáveis. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade– GeAS* (v5i2.395), pp. 115-129.
- Caregnato R. C. A. & Mutti R. (2006, out-dez). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto Enferm*, Florianópolis. 15(4): pp. 679-84.
- Cássia, A. R. & Zilber S. N. (2016, July/Sept). Orientação estratégica e atividades inovativas: uma análise a partir dos dados da PINTEC no período de 1998 a 2011. *Gest. Prod.* vol.23, N3. São Carlos.
- Cavalcanti, C. X., Oliveira, M. P. V. & Bronzo, M. (2016, agosto). Alcançando a inovação em processos por meio da abordagem analítica. *Revista de Ciências da Administração* 18(45) pp. 127-139.
- Cho, H. J. & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 6.
- Cokins, G. (2013 january/february) Driving Acceptance and Adoption of Business Analytics. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, v. 24, pp. 69-74.
- competitiveness: from countries and sectors to firms. Sant’Anna School. (*LEM Working Paper*, n.10), Luxemburgo: Eurostat, pp. 1-30.

- Davenport, T. H. & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: the new science of winning*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Dosi, G., Grazzi, M. & Moschella, D. (2014). *Technology and costs in international*
- Drucker, P. F. (2001). *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Thomsom.
- Drucker, P. F.(2015). *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): Prática e princípios*, original (1a ed.); tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning.
- Grando, N. *et al* (2012). *Empreendedorismo inovador: como criar startups de tecnologia no Brasil*. Coordenador Ney Grando. São Paulo: Évora.
- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M. & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69(12), pp. 5671-5681.
- Hoffmann, M. G., Fernandes, R. F. & Feuerschütte S. G.(2016, abril/junho). Fatores condicionantes à inovação: Aproximação ao Estado da Arte por meio da Bibliometria e da revisão sistemática. *Revista Pretexto*, 17(2), pp. 11-27. Belo Horizonte.
- Julien, P.-A. (2010). *Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento*. Tradução Marcia Freire Ferreira Salvador. São Paulo, Saraiva.
- Klomp, L & Van L. G. (2001). Linking innovation and firm performance: a new approach. *International Journal of the Economics of Business*, v. 8, n.3, pp. 343-364.
- Kühl, M. R. & Cunha, J. C. (2013). Obstáculos à implementação de inovações no Brasil: como diferentes empresas percebem sua importância. *Brazilian Business Review*, 10(2), pp. 1-24.
- Leite, D. B. & Heinzmann, L. M.(2016). Gestão da inovação: Estudo de casos múltiplos no segmento de reparação de veículos. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, 10(2), pp. 34-53.
- Leite, E. (2012). *O fenômeno do empreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.
- Melo, T. M, Correa, A. L., Carvalho, E. G. & Possas, M. L.(2017 janeiro/junho). Competitividade e gap tecnológico – uma análise comparativa entre Brasil e países europeus selecionados. *Rev. Bras. Inov.*, Campinas (SP), 16 (1), pp. 129-156.
- Moll, J., Major, M. & Hoque, Z. (2006). The qualitative research tradition. In Z. Hoque, *Methodological issues in accounting research: theories and methods*. London: Spiramus Press.
- Monteiro, D. W. (2008, abril/junho). Inovação de produtos: um estudo de caso sobre o serviço de videoconferência em telefonia celular. *Revista eGesta*, 4(2), pp. 78-102.
- Oliveira, D. P. R. de (2015). *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias, práticas*. (33a ed.). São Paulo: Atlas.
- Organização para cooperação econômica e desenvolvimento - OCDE. (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação [manual]*. 2a versão.

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*.

Prim, A. L., Amal M. & Carvalho L.(2016). Regional cluster, innovation and export performance: An empirical study. *BAR, Braz. Adm. Rev.* vol.13 n.2 Rio de Janeiro.

Reis, D. R. dos (2008). *Gestão da Inovação tecnológica* (2a ed.), São Paulo: Manole.

Sertek, P. (2012). *Empreendedorismo*. Curitiba: InterSaber.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2017). *Critérios de classificação de empresas*. Recuperado em 25 janeiro, 2017 de <http://www.sebrae-.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>.

Severino, A. J. (2007). *Metodologia do Trabalho Científico* (23a ed.), ver. e atualiz. São Paulo: Cortez.

Steele, J. & Murray, M. (2004). Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(5), pp. 316-322.

Tidd, J; Bessant, J.& Pavitt, K. (2015). *Gestão da inovação*. 5a. ed. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*; tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. (4a ed.), Porto Alegre: Bookmann.