

**FACULDADES INTEGRADAS DE TAQUARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
REGIONAL MESTRADO**

**A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE MARKETING COMO ALIADA DA
COMPETITIVIDADE E SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DO MUNICÍPIO DE CAPÃO DA CANOA/RS**

GISELE DA SILVA GUIMARÃES

Taquara

2018

GISELE DA SILVA GUIMARÃES

**A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE MARKETING COMO ALIADA DA
COMPETITIVIDADE E SOBREVIVÊNCIA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DO MUNICÍPIO DE CAPÃO DA CANOA/RS**

Dissertação apresentada como critério para obtenção do título de Mestra em Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Faccat – Taquara-RS, sob orientação do Prof. Dr. Marcos Paulo Dhein Griebeler.

Taquara

2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente o agradecimento é a Deus, pela vida, pela energia que me foi dada durante todo o período do Mestrado, agradeço ao meu ex-marido que cuidou do meu filho quando estive ausente. Aos meus pais que amo mais do que tudo na vida. E claro ao meu filho, ao qual dedico este trabalho.

Também agradeço a minha orientadora, a querida professora Soraya Tanure, a qual desde minha inscrição para o processo seletivo já era minha primeira opção como orientadora, mesmo sem ela saber de minhas intenções (risos). Já no café de apresentação do mestrado forneceu-me as primeiras orientações. Através deste trabalho tive o privilégio de conhecê-la ainda mais, uma pessoa inteligente, portadora de muitos conhecimentos, paciente e dedicada. Ela me ensinou muito, me incentivou, me entusiasmou a fazer deste trabalho um troféu que levarei para a vida toda.

Um agradecimento especial também ao meu orientador Marcos Paulo, que aceitou prontamente o desafio de me orientar, mesmo a dissertação estando em andamento. Sempre disposto a auxiliar com o seu humor contagiante, fez com que as dificuldades fossem deixadas de lado e me dando a certeza de que tudo daria certo.

Minha gratidão as minhas sócias e amigas Lisiane Soares e Caroline Audibert, que foram compreensivas com a minha ausência, e contribuindo com suas sugestões para engrandecer a pesquisa. Como não poderia deixar de mencionar, a sugestão para utilizar como amostra o grupo de empresários da Confraria *Business*. Além do importante auxílio para desenvolver o *Workshop* sobre Inovação, o qual foi conduzido com êxito.

Minha gratidão também à coordenação do programa, juntamente com a secretária executiva Andressa, a qual sempre está disposta a auxiliar os alunos e a todos que precisam de algum socorro. Meus sinceros agradecimentos por fazer parte dessa história, a final, este programa foi e é minha segunda família. Também deixo aqui registrado meu agradecimento a todos os professores que nos proporcionaram além de conhecimento, experiências incríveis vivenciadas em sala de aula e nas viagens de estudos. Também aos meus colegas, que juntos passamos por obstáculos, porém estes obstáculos se tornaram irrelevantes diante da amizade construída nesta caminhada.

Por fim, agradeço a FACCAT, ao programa de Mestrado e também a CAPES, a oportunidade de me desenvolver e contribuir para as pesquisas científicas do nosso país. Enfim, a todos aqueles que contribuíram na elaboração deste trabalho, criticando ou incentivando meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Além de contribuírem enormemente para a economia brasileira, as micro e pequenas empresas (MPE's) também são responsáveis pelo desenvolvimento socioeconômico das regiões em que atuam. No entanto, é notória a dificuldade que os empresários possuem para sobreviver frente a um mercado altamente competitivo, com clientes cada vez mais exigentes. Assim, a sobrevivência das MPE's torna-se um desafio tanto para os empreendedores, quanto para os elos envolvidos em sua cadeia e a busca por novos modelos de negócios é primordial. A inovação pode ser encarada como um ponto de destaque, no auxílio à criação de novos negócios e, conseqüentemente, na competitividade das empresas. Neste contexto, o presente estudo objetivou identificar os indicadores de Inovação Organizacional e Inovação de Marketing que contribuem para a sobrevivência das MPE's de Capão da Canoa/RS. Para a construção do estudo que possui caráter exploratório, a coleta de dados foi dividida em sete etapas distintas, que se caracterizaram por pesquisa preliminar, pesquisa intermediária e pesquisa final. Cada fase da pesquisa contou com instrumentos específicos que se dividiam entre: observação, questionário e entrevista. No que tange ao perfil dos empresários, o estudo demonstrou que a amostra possui perfil inovador, com alta frequência de implementação de inovações nos negócios, porém estas ações não possuem objetivos estratégicos claros e, conseqüentemente, seus resultados não são acompanhados. Avançando na pesquisa, os resultados obtidos, sugerem que a qualidade dos produtos e serviços é um dos fatores de maior atenção dos empresários para a sobrevivência de suas empresas, já que o relacionamento com os clientes se apresentou como ponto principal e a concorrência local é encarada como o principal desafio para a sustentabilidade econômica dos negócios. Foi possível ainda identificar 16 indicadores de Inovação Organizacional e Inovação de Marketing, capazes de proporcionar aos empresários uma fácil implementação e acompanhamento da gestão por indicadores e, desta forma, mensurar os resultados de suas ações inovadoras.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas. Inovação Organizacional. Inovação de Marketing. Indicadores.

ABSTRACT

In addition to contributing enormously to the Brazilian economy, micro and small enterprises (MSE's) are also responsible for the socioeconomic development of the regions in which they operate. However, it is notorious the difficulty that entrepreneurs have to survive in front of a highly competitive market, with increasingly demanding customers. Thus, the survival of SME's is a challenge for entrepreneurs and for all involved in their chain, so is absolute necessary search for new business models. The innovation can be a key point in helping to create new businesses and, consequently, help business competitiveness. In this context, the present study aimed to identify the indicators of Organizational Innovation and Marketing Innovation that contribute to the survival of MSE'S in Capão da Canoa/RS. For the construction of the exploratory study, the data collection was divide into seven distinct stages, which were characterize by preliminary research, intermediate research and final research. Each phase of the research had specific instruments that divided between observation, questionnaire and interview. Regarding the profile of entrepreneurs, the study showed that the sample has an innovative profile, with a high frequency implementation of business innovations, but these actions do not have clear strategic objectives and, consequently, their results are not follow up. Advancing the research, the results obtained, suggest that the quality of products and services is one of the factors of greater attention of the entrepreneurs for the survival of their companies, since the relationship with the clients presented itself as main point and the local competition faced as the main challenge for the economic sustainability of business studies. It was also possible to identify 16 indicators of Organizational Innovation and Marketing Innovation, capable of providing entrepreneurs with an easy implementation and monitoring of management by indicators.

Keywords: *Micro and small enterprises. Innovation Organizational. Innovation Marketing Indicators.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dispositivos da Lei Geral Municipal das Micro e Pequenas Empresas	19
Figura 2 - Fluxograma das Etapas Operacionais da Pesquisa	39
Figura 3 - Etapas de Levantamento de Dados	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ramo de Atividade das Empresas.....	50
Gráfico 2 - Segmentos com Maior Participação no Número de Empresas - 2015.....	50
Gráfico 3 - Porte das Empresas.	51
Gráfico 4 - Maturidade das Empresas	51
Gráfico 5 - Número de Sócios	52
Gráfico 6 - Escolaridade dos Gestores	53
Gráfico 7 - Atividades Exercidas Antes de Montar o Negócio	54
Gráfico 8 - Início das Atividades das Empresas.....	54
Gráfico 9 - Problemas Mais Frequentes Encontrados Pelas Empresas	55
Gráfico 10 - Aspectos que Contribui para a Sobrevivência das Empresas	57
Gráfico 11 - Desafios que Prejudicam a Sustentabilidade Econômica das Empresas.....	58
Gráfico 12 - Investimento em Inovação Organizacional.....	62
Gráfico 13 - Investimento em Inovação de Marketing.....	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios para Classificação das Micro e Pequenas Empresas do Brasil – no ano de 2012.	16
Quadro 2 - Inovação Fechada versus Inovação Aberta.	22
Quadro 3 - Indicadores de Resultado da Inovação União Europeia (UE) 2020.	24
Quadro 4 - Definição das Capacidades de Inovação.	26
Quadro 5 - Capacidade Transacional.	28
Quadro 6 - Exemplos de Inovações de Marketing.	31
Quadro 7 - Exemplos de Inovações Organizacionais.	33
Quadro 8 - Cronograma das Etapas de Pesquisa.	41
Quadro 9 - Perspectivas Utilizadas como Embasamento para o Instrumento.	66
Quadro 10 - Questionário Identificação de Inovação.	67
Quadro 11 - Categoria Definição de Inovação na Visão dos Empresários.	81
Quadro 12 - Categoria Exemplos de Inovação.	83
Quadro 13 - Tipos de Inovação e Exemplos de Inovação.	84
Quadro 14 - Resultados da Inovação.	86
Quadro 15 - Síntese dos Resultados	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - As Pequenas Empresas na Economia Mundial.	18
Tabela 2 - Objetivos x Procedimentos Metodológicos.....	44
Tabela 3 - Segmentos e Quantidade de Colaboradores das Empresas da Confraria Business.	45
Tabela 4 - Composição do Mercado por Setor e Porte, Segundo Número de Funcionários, em 2015.	49
Tabela 5 - Resultados Gerados pela Reorganização Processos e de Pessoas.....	59
Tabela 6 - Resultados Gerados pela Criação de Parcerias ou Participação em Algum Projeto Cooperativo.....	61
Tabela 7 - Resultados Gerados pelo Desenvolvimento de Novas Mídias ou Técnicas de Marketing.....	63
Tabela 8 - Perspectivas e Indicadores.....	69
Tabela 9 - Indicadores da Perspectiva Prática de Negócios da Empresa.	71
Tabela 10 - Indicadores da Perspectiva Organização do Local de Trabalho.....	73
Tabela 11 - Indicadores da Perspectiva Relações Externas.....	75
Tabela 12 - Indicadores da Perspectiva Posicionamento.....	77
Tabela 13 - Indicadores da Perspectiva Formação de Preços.....	79
Tabela 14 - Indicadores da Perspectiva Promoção.....	79

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	QUALIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
3.1	Micro e Pequenas Empresas no Brasil	16
3.2	A Importância das Micro e Pequenas Empresas para o Desenvolvimento Econômico Local	17
3.3	Inovação	20
3.4	Indicadores de Inovação	23
3.5	Capacidade de Inovação	25
3.6	Competitividade <i>versus</i> Inovação	29
3.7	Inovação de Marketing	30
3.8	Inovação Organizacional	32
3.9	Sustentabilidade das Micro e Pequenas Empresas	35
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
4.1	Caracterização da Pesquisa	42
4.2	Procedimentos	43
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
5.1	Perfil das Micro e Pequenas Empresas	49
5.2	Razões de sobrevivência e perfil inovador de Micro e Pequenas Empresas de Capão da Canoa/RS	55
5.2.1	Razões de sobrevivência empresarial	55
5.2.2	Perfil Inovador das Empresas	58
5.3	Identificação dos Indicadores de Inovação Org. e Inovação de Marketing	65
5.3.1	Perspectiva Prática de Negócios - Inovação Organizacional	70
5.3.2	Perspectiva Organização do Local de Trabalho - Inovação Organizacional.....	72
5.3.3	Perspectiva Relações externas - Inovação Organizacional.....	74
5.3.4	Perspectiva Posicionamento - Inovação Marketing.....	76
5.3.5	Perspectiva Formação de Preços - Inovação Marketing.....	78
5.3.6	Perspectiva Promoção - Inovação Marketing.....	79
5.4	Definição de Inovação na Visão dos Empresários de Capão da Canoa	80
6	CONCLUSÕES	92
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
8	IMPLICAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	98
	REFERÊNCIAS	99
	APÊNDICES	107
	APÊNDICE A - PESQUISA DE INOVAÇÃO 2016	108
	APÊNDICE B - PESQUISA DE INOVAÇÃO 2017	112
	APÊNDICE C - INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL	118

1 INTRODUÇÃO

O aumento sem precedentes do número de negócios abertos entre o século XX e XXI e o crescimento acentuado de sua importância, demonstra o papel que estes negócios representam para a economia (BIRYUKOV; ROMANENKO; PLOSKONOSOVA, 2016).

No Brasil, o fechamento prematuro de empresas tem sido uma das preocupações da sociedade, particularmente para as entidades que desenvolvem programas de apoio ao segmento de pequeno porte como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). A sobrevivência destes empreendimentos é essencial para o desenvolvimento econômico do país, sendo assim é primordial o monitoramento destas empresas pelo menos nos dois primeiros anos de atividades, pois são os mais difíceis em termos de sobrevivência (SEBRAE, 2011).

As pequenas empresas que ultrapassam a fase de implantação de seu negócio, enfrentam o chamado “desafios do crescimento”. Para tanto, são necessárias estratégias de competitividade que auxiliem os pequenos negócios a crescerem de forma quali e quantitativa (NORTH; SILVA NETO; CALLE, 2013). Neste sentido, a inovação é aliada a busca pela sobrevivência, pois é capaz de gerar vantagem competitiva tornando-se essencial para a sustentabilidade das empresas, não se limitando somente as organizações, mas também possibilitando o aumento de emprego e renda, além do acesso ao mundo globalizado (ROSSI, 2010). Oliveira (2015, p. 59) afirma que “a sustentabilidade empresarial está associada à capacidade de uma empresa se manter competitiva no mercado ao longo do tempo e esta capacidade depende, em boa parte, da competência com que é conduzida a gestão do negócio”.

Para Calmanovici (2011), a inovação possui significado quando gera impacto e consequências na sociedade, mensuradas por meio de resultados, sejam eles financeiros ou não. Os impactos das inovações no desempenho de uma empresa geram efeitos sobre as vendas e sobre a fatia de mercado além das mudanças na produtividade e na eficiência destas empresas, desta forma, o efeito da inovação sobre o produto, a produtividade e o emprego é de particular interesse para as políticas de inovação. Segundo a Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE), as melhores informações a respeito dos resultados da implementação de inovação nas Micro e Pequenas Empresas poderiam auxiliar o aperfeiçoamento de políticas que visem alcançar benefícios econômicos e sociais provenientes da inovação (OCDE, 2005, p. 52).

As empresas dependem cada vez mais da capacitação tecnológica e da geração de inovações para se manterem competitivas, pois a globalização do mercado trouxe oportunidades e grandes desafios para as organizações. Algumas regiões são mais afetadas devido a alta competitividade e à entrada de produtos externos com preços mais acessíveis. Estas regiões, por sua vez, precisam fazer um grande esforço para sobreviverem e, principalmente, se desenvolverem neste ambiente. Por meio das políticas de incentivo ao empreendedorismo e inovação busca-se mudar estes cenários por meio do desenvolvimento local (REIS *et al.*, 2006).

Conforme Zen *et al.* (2014, p. 2), “tanto no meio acadêmico quanto empresarial é amplo o conhecimento sobre a importância da inovação para o aumento da produtividade, desempenho e competitividade de uma empresa”.

Para realizar a pesquisa, foram selecionadas empresas que integram um grupo de empresários do município de Capão da Canoa/RS, da Confraria *Business*, que é um serviço da empresa Soluções Empresariais Inovadoras (SEI), a qual desenvolve o projeto que tem o objetivo de reunir mentes empreendedoras que compartilham estratégias de informação, conhecimento e vivências empresariais, partilhando visões inovadoras. Estas empresas foram escolhidas devido às características dos empreendedores contidos neste grupo, que são empresários e líderes com perfil inovador, ou seja, estão constantemente preocupados em buscar inovação para seus negócios.

Serão consideradas no estudo as Inovações Organizacionais e Inovações de Marketing, conforme descritas no Manual de Oslo (2005) e Pesquisa de Inovação (PINTEC). O Manual de Oslo descreve a Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Já a pesquisa PINTEC, tem como foco os fatores que influenciam o comportamento inovador das empresas, sobre as estratégias adotadas, os esforços empreendidos, os incentivos, os obstáculos e os resultados da inovação. As temáticas a serem desenvolvidas na própria Confraria condizem com estes tipos de inovações. A escolha destes tipos de inovação deve-se a fácil implementação das ações pelos empresários, e por ser inovações pouco discutidas considerando sua importância dentre os diversos tipos de inovações.

Portanto, esta dissertação tem por objetivo de identificar quais indicadores de Inovação Organizacional e de Marketing contribuem para a sobrevivência das Micro e Pequenas empresas do município de Capão da Canoa/RS.

Para operacionalizar o objetivo geral, esta dissertação teve os seguintes objetivos específicos: i) Identificar se as Micro e Pequenas empresas implementaram Inovação

Organizacional ou Inovação de Marketing nos últimos três anos; ii) Mensurar a contribuição da inovação Organizacional e Inovação de Marketing para a sobrevivência das organizações; iii) Analisar o perfil inovador das empresas; iv) Descrever os indicadores de inovação organizacional e de marketing e v) Obter uma maior compreensão sobre o conhecimento dos empresários do Litoral Norte sobre a inovação.

Para melhor compreensão do propósito da pesquisa, apresenta-se na sequência a qualificação do problema de pesquisa, o qual contribuirá no entendimento do presente estudo.

2 QUALIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A inovação vai além de aumentar a competitividade das organizações. É importante examinar o efeito e os benefícios que a inovação causa a outras empresas, para consumidores, para o público em geral e para a região que atua, em forma de crescimento ou desenvolvimento socioeconômico. Conforme o Manual de Oslo, a disseminação da inovação é muito mais abrangente do que impactar o desenvolvimento da empresa em si, ela pode também incluir o compartilhamento de informações e a difusão de inovações organizacionais e de marketing (OCDE, 2005).

Segundo a Organização dos Estados Iberoamericanos – (OEI, 2016), “o Manual de Oslo é uma publicação com o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados”. As inovações organizacional e inovações de Marketing foram introduzidas recentemente no Manual de Oslo e possuem grande relevância para as organizações em termos de competitividade e sustentabilidade econômica.

Na percepção de Shumpeter (1982), a inovação bem sucedida é aquela que gera lucro empresarial, pois se não houver lucro não há desenvolvimento e vice-versa. Para Drucker (2003), a inovação não necessariamente deve ser técnica e, também, não precisa ser tangível, pois poucas inovações técnicas podem competir com as inovações intangíveis.

O efeito das inovações implementadas devem ser mensuradas por meio de indicadores, estes possuem um importante papel quando auxilia a empresa a estabelecer ou corrigir suas estratégias de inovação ao longo do tempo. É fundamental verificar se o recurso investido em inovação está gerando resultados de um ano para o outro, podendo ainda comparar o crescimento da capacidade da empresa entre os concorrentes ou unidades de negócios (BES; KOTLER, 2011).

Logo, se os objetivos e as políticas das empresas não estiverem definidos, a inovação não alcançará resultados satisfatórios. Os resultados apresentados por meio de indicadores de inovação utilizados por metodologias como, por exemplo, o Radar da Inovação e a Rota da Inovação, não apresentam informações sobre a sobrevivência das MPE's (BACHMANN; DESTEFANI, 2008; ZEN *et al.*, 2014).

Portanto, os resultados levantados com o estudo poderão ser úteis para que as Políticas Públicas possam ser potencializadas, tendo condições de alavancar o desenvolvimento socioeconômico regional ou local de forma mais efetiva, coerente e profícua. Por outro lado, ao ser efetivamente assumido e apropriado pela comunidade (sociedade civil, governo local e

agentes do mercado) como o plano de desenvolvimento da própria localidade ou região, as possibilidades de sucesso aumentam consideravelmente (SIEDENBERG, 2010, p. 79).

Em relação a amostra da pesquisa, foram analisadas empresas do Litoral Norte do RS, do município de Capão da Canoa. A região tem sua economia baseada no complexo turístico, porém muito sazonal o que traz problemas de grande escala e soluções complexas. A sazonalidade da ocupação da região está ao longo dos anos sendo amenizada em decorrência do envelhecimento da população gaúcha e a busca de moradias mais tranquilas e seguras.

A expectativa é que a presente dissertação, motive os atuais gestores das Micro e Pequenas empresas em rever suas estratégias e seus objetivos implementando de forma constante ações inovadoras, gerando resultados sustentáveis para os seus negócios. Já no âmbito regional, espera-se que as comunidades possam valorizar as Micro e Pequenas empresas, não só pela força de emprego e geração de tributos, mas também pela inovação.

O tema da pesquisa vem de encontro da Linha de Pesquisa do Mestrado em Desenvolvimento Regional - Organizações, Mercados e Desenvolvimento Econômico Regional, que visa estudar as dinâmicas de setores produtivos específicos e a dinâmica econômica global de um determinado território; bem como a identificação de alternativas e análises de viabilidade de projetos de diversificação e inovação tecno-produtiva em geral¹.

Por fim, os resultados gerados pela pesquisa podem contribuir para o meio acadêmico, pois é um estudo abrangente, que é discutido em diversas disciplinas. Por meio das informações geradas, os resultados podem auxiliar em projetos voltados a inovação por meio de núcleos e/ou por empresas incubadas dentro das universidades.

Considerando ainda as contribuições da pesquisa para o meio acadêmico, o estudo auxiliou na compressão dos conceitos de inovação voltados a MPE's de diferentes segmentos, assim como, indicadores de inovação Organizacional e de Marketing que possam ser utilizados para mensurar a inovação conforme a realidade das MPE's. Os tipos de inovação utilizados na pesquisa deve-se a necessidade de limitar o tipo de inovação analisado para que houvesse um melhor aprofundamento, além de serem inovações pouco disseminadas nas organizações. Conforme aponta o Manual de Oslo, "as pesquisas sobre inovação abarcam várias disciplinas, sendo que as abordagens econômicas adotam diversas perspectivas teóricas diferentes, cada qual fornecendo entendimentos significativos" (OCDE, 2005, p. 36).

Embora diversos estudos, como o de Schumpeter (1964), Porter (1989) e Drucker (1999), tenham discutido a respeito da importância da inovação para a competitividade das

¹ Grupo de Pesquisa dos bolsistas do programa de Pós-Graduação, Mestrado em Desenvolvimento Regional da FACCAT, cadastrado no CNPq. Acesso: <<http://dgp.cnpq.br/dgp/faces/home.jsf?faces-redirect=true>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

empresas, pouco se sabe sobre a contribuição da inovação para as Micro e Pequenas Empresas em termos de sobrevivência empresarial. Portanto, este projeto pretende responder a seguinte questão: De que modo a inovação Organizacional e de Marketing, podem contribuir para a sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas do município de Capão da Canoa/RS?

A seguir apresenta-se o referencial teórico que embasa o presente estudo.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Micro e Pequenas Empresas no Brasil

Embora tenhamos um grande número de empresas no Brasil, não há um padrão no formato de caracterização das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Os critérios geralmente utilizados são o número de colaboradores e a receita bruta anual das empresas. Segundo Silva Neto e Teixeira (2014), as instituições de pesquisa e os órgãos representativos do setor utilizam em seus levantamentos o número de pessoas ocupadas e também a receita bruta, já as instituições financeiras, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) utilizam somente a receita anual bruta (Quadro 1).

Quadro 1 – Critérios para Classificação das Micro e Pequenas Empresas do Brasil – no ano de 2012

Instituição Porte	Atividade Econômica	
	Indústria	Comércio e Serviços
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)		
Número de pessoas ocupadas		
Micro empresa	0 a 19	0 a 9
Pequena empresa	20 a 99	10 a 49
Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Banco do Nordeste do Brasil (BNB)		
Receita Bruta Anual		
Micro empresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil	
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,6 milhões	
Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES)		
Receita Bruta Anual		
Micro empresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões	
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões	

Fonte: Adaptado de Silva Neto e Teixeira (2014).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), estabelece o porte das empresas somente pelo número de colaboradores ocupados. Já o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE), assim como o Banco do Nordeste do Brasil (BNB), selecionam as empresas por meio da receita bruta, sendo menor ou igual a R\$ 360 mil para micro empresa e maior que R\$ 360 mil para pequena empresa.

Conforme Matos e Arroio (2011), só no final do século XX o Estado passou a atuar junto à Micro e Pequenas Empresas, pois anteriormente o foco do Estado era apoiar o desenvolvimento da estrutura produtiva das grandes empresas nacionais e estrangeiras. Em 1970 teve início o apoio por meio da criação de um centro de assistência de negócios para as MPEs, que em 1990 foi transformado no Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Segundo a Confederação Nacional de Municípios (CNM, 2011) e SEBRAE (2011), os pequenos negócios na maioria dos municípios brasileiros representam de 99% a 100% das atividades empresariais. Em municípios com menos de 20 mil habitantes esta realidade é ainda mais presente, representando 72% dos municípios brasileiros. Portanto, são as MPEs que movimentam a economia local, sendo assim as ações públicas devem criar condições para que os pequenos negócios se fortaleçam e gerem mais emprego e renda para os municípios.

3.2 A Importância das Micro e Pequenas Empresas para o Desenvolvimento Econômico Local

Na virada do século XX para XXI houve um crescimento do número de pequenas e Médias empresas, bem como o aumento da sua importância para a vantagem competitiva das regiões (BIRYUKOV; ROMANENKO; PLOSKONOSOVA, 2016).

A importância das Pequenas Empresas para a economia local e regional é indiscutível, porém é necessário consolidar as pequenas empresas existentes e diminuir os altos índices de mortalidade observados atualmente (SANTINI *et al.*, 2015). A concentração dos esforços na promoção de novos empreendimentos predestinados a desaparecer em meses ou em poucos anos assemelha-se a um trabalho inútil e interminável. “Por último, deve-se pensar na expansão das empresas de pequeno porte existentes e, sempre que possível, na sua graduação para a categoria de médias empresas” (SACHS, 2004, p. 49). A importância dos pequenos negócios pode ser observada em vários países, conforme apresenta a Tabela 1.

Tabela 1 – As Pequenas Empresas na Economia Mundial

PAÍS	IMPORTÂNCIA DOS PEQUENOS NEGÓCIOS
Austrália	71% da mão de obra e 99% das empresas constituídas
Brasil	52% saldo de empregos formais e 25% produto interno bruto
Chile	80% da mão de obra e 20% produto interno bruto
Dinamarca	36% da mão de obra e 44% do produto interno bruto
Espanha	80% da mão de obra e 51% do produto interno bruto
EUA	51% da mão de obra e 51% do produto interno bruto
Grécia	86% da mão de obra
Irlanda	70% da mão de obra e 98% das empresas constituídas
Itália	38% das exportações e 98% das empresas constituídas
México	37% da mão de obra
Reino Unido	56% da mão de obra e 40% das empresas constituídas
Suíça	75% da mão de obra e 99% das empresas constituídas
Tailândia	60% da mão de obra e 85% das empresas constituídas

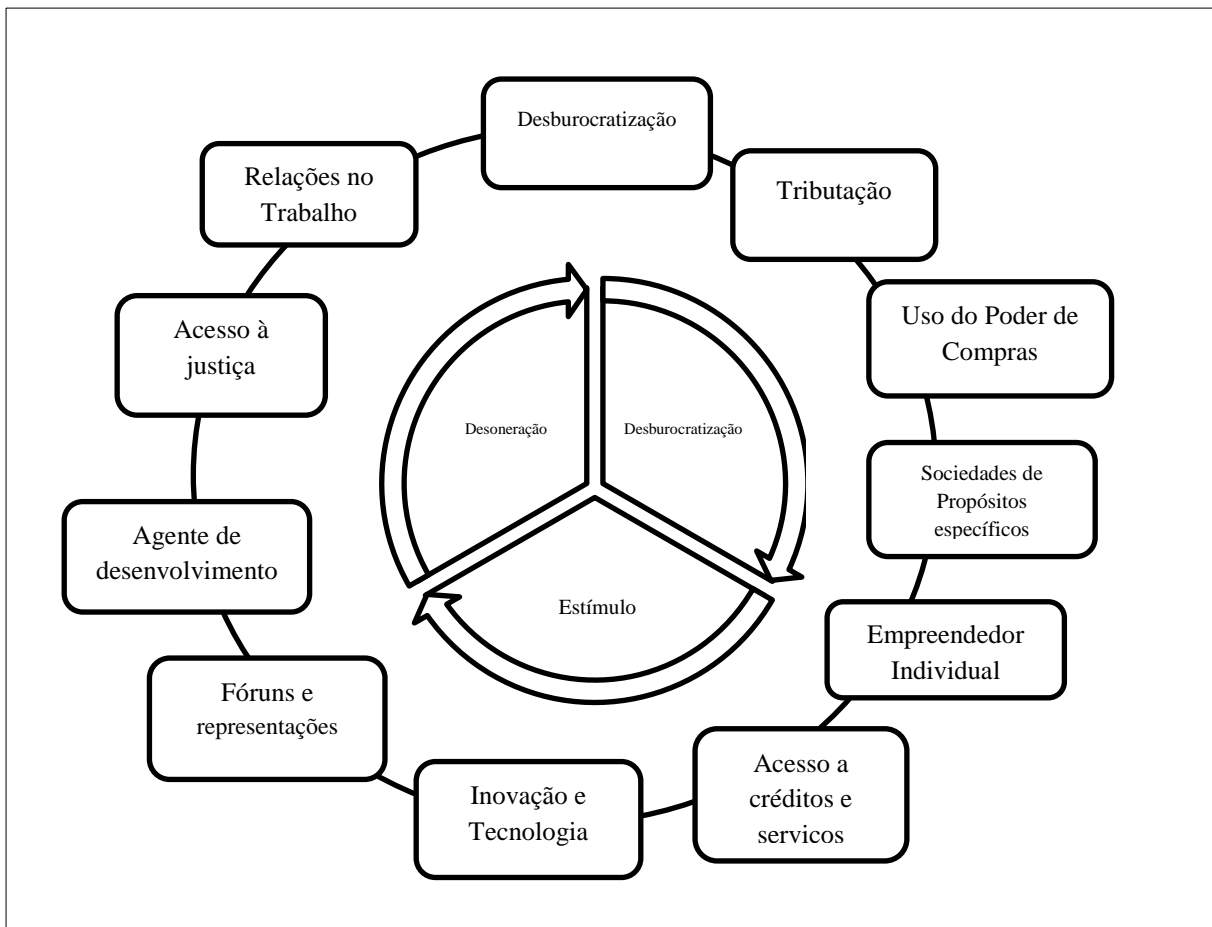
Fonte: Adaptado de Pereira *et al.* (2009) e IBGE (2013).

Como demonstrado pela Tabela 1, as Micro e Pequenas Empresas respondem pela maioria dos postos de trabalho na economia moderna. Porém, isto não significa que o seu coeficiente de capital/trabalho seja necessariamente baixo. Transformar pequenos negócios em empresas organizadas de pequena escala, capazes de competir no mercado capitalista é um desafio. Para tanto, é necessário que existam competências e capacidades administrativas capazes de consolidar tais empreendimentos, bem como melhorar competitividade de forma sistêmica mediante uma série de ações como o acesso preferencial a crédito, tecnologias e mercados (SACHS, 2004, p. 49).

Os mercados são parte do processo de desenvolvimento, pois seus mecanismos têm reconhecidamente a capacidade de contribuir para o elevado crescimento econômico e progresso econômico global (SEN, 2000). Também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, a Lei Geral foi instituída pela Lei Complementar Federal nº 123/2006, e tem como objetivo fomentar o desenvolvimento e a competitividade dos pequenos negócios, como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia (PORTAL LEI GERAL, 2016).

Diante da importância das MPEs para o desenvolvimento dos municípios, os gestores públicos devem regulamentar a Lei Geral Municipal das MPEs, a Lei Complementar nº 123/2006, a qual tem como principais dispositivos de Lei os apresentados na Figura 1.

Figura 1 – Dispositivos da Lei Geral Municipal das Micro e Pequenas Empresas



Fonte: Adaptado de SEBRAE (2016).

Contudo, vários dispositivos da Lei Geral dependem de regulamentação para que tenham plena eficácia e possam ser aplicados de forma completa pelas MPEs. São normas a serem elaboradas que têm por finalidade implementar as regras contidas na Lei Geral. Sem estabelecer esses procedimentos e definições, as pequenas empresas e os órgãos envolvidos não terão como pôr em prática vários benefícios da Lei Geral.

Conforme o SEBRAE (2007), os governos terão por meta a aplicação de, no mínimo, 20% dos recursos destinados à inovação para o desenvolvimento das atividades estabelecidas no dispositivo da Lei Geral em todas as MPEs. A maioria dos artigos da Lei Complementar nº123/2006 já é válida para todos os Estados e municípios do Brasil, mas alguns dependem ser regulamentados obrigatoriamente pelos próprios municípios. A regulamentação municipal do Estatuto Nacional da Micro e Pequena Empresa é denominada Lei Geral Municipal (GUIMARÃES, 2008).

Segundo Matos e Arroio (2011), os formuladores de políticas públicas nas últimas décadas do século XX têm direcionado suas atenções as potenciais contribuições das

empresas de pequeno porte para o desenvolvimento social e econômico do país, e assim, criando novas políticas de estímulo ao desenvolvimento produtivo. Deste modo Gallon, Reina e Ensslin (2010) descrevem que a inovação e as políticas públicas contribuem para o desenvolvimento do país e promovem a competitividade transformando os sistemas produtivos e de gestão das MPEs brasileiras. A inovação aparece muitas vezes como uma solução para a sobrevivência das MPEs e também fundamental para o desenvolvimento econômico. Sendo assim, são descritas a seguir os principais conceitos de inovação e suas contribuições para as MPEs.

3.3 Inovação

Na visão de Anthony (2012), a criatividade faz parte da inovação, pois contribui no processo de inovação e na descoberta de uma oportunidade, por sua vez, o planejamento da ideia é uma forma de aproveitar a oportunidade. Por fim, a implementação da ideia tem como função gerar resultados, ou seja, não houver resultados a inovação é inexistente.

Para a OCDE (2005), a empresa inovadora é aquela que introduziu uma inovação durante o período em análise. Essas inovações não precisam ter sido um sucesso comercial, afinal muitas inovações fracassam. As empresas inovadoras podem ser divididas entre as que desenvolveram principalmente inovações próprias ou em cooperação com outras empresas ou organizações públicas de pesquisa, e aquelas que inovaram sobretudo por meio da adoção de inovações (por exemplo, novos equipamentos) desenvolvidas por outras empresas.

De acordo com Janssen, Stoopendaal e Putters (2015), o “novo” é reflexo da novidade e esta depende da situação em que a mesma foi enquadrada, pois em um contexto histórico a novidade pode se comportar de maneira diferente. A novidade de forma isolada torna-se irrelevante já que a inovação traz seu significado na prática. A mudança e a inovação nem sempre são positivas e as interações entre atores, materiais e contextos implícitos ao significado de uma inovação criam, posteriormente, um valor. Desta forma, as inovações e seu valor são consideradas quando aplicadas na prática nos processos de trabalho.

Na visão de Drucker (2003), as inovações que são geradas por meio de ideias brilhantes são as mais arriscadas e menos eficazes em termos de oportunidades de inovação. Sobre a intensidade de inovação, Mexas *et al.* (2010) classifica a inovação em dois tipos: a inovação incremental que se refere as melhorias e modificações nos produtos e processos de negócios (modelos de negócios) ou na tecnologia, e a inovação radical que se refere a

produtos e serviços intensamente novos, havendo mudanças no modelo de negócios ou na tecnologia da empresa.

O conceito de destruição criadora definida por Schumpeter (1982), se refere às mudanças geradas pela inovação, que são caracterizadas por inovações que destroem padrões de negócios antigos e estabelecem novas fontes de lucro.

Segundo Gusso (2008), nos últimos anos o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) e outros centros brasileiros de pesquisa tem buscado por evidências a respeito dos fatores que estimulam ou limitam o crescimento, a competitividade e a capacidade de inserção mundial dos produtos brasileiros no mercado externo. Estes centros apontam para a necessidade de promover iniciativas empresariais e/ou políticas públicas voltadas a disseminar a capacitação tecnológica e o desempenho inovador das empresas.

Schumpeter (1982) analisou os ciclos do desenvolvimento capitalista e concluiu que são combinações de inovações, que podem criar setores importantes na economia ou um novo paradigma de negócios, podendo provocar crescimento acelerado da economia. Para Silva e Dacorso (2014), as fontes externas de inovação são oportunidades de buscar conhecimento que possibilitem vantagens competitivas duradouras para acompanhar os ciclos econômicos.

Segundo Zen *et al.* (2014) a organização é considerada um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis permitindo adaptar-se ao ambiente externo por meio de novas tecnologias. Sendo assim, a inovação pode ser encarada como uma possibilidade de desenvolver diferenciais em relação aos concorrentes. As empresas se diferem uma das outras por meio da habilidade de reconhecer e explorar as oportunidades tecnológicas, logo, a capacidade de implementação destas inovações geram lucro e refletem na competitividade das empresas.

Por outras perspectivas, os impactos das inovações no desempenho de uma empresa, variam de efeitos sobre as vendas e sobre a fatia de mercado detida, a mudanças na produtividade e na eficiência. São impactos importantes no âmbito industrial e nacional as mudanças na competitividade internacional e na produtividade total de fatores, os transbordamentos de conhecimento a partir de inovações na esfera da firma, e o aumento na quantidade de conhecimentos que circulam através das redes de comunicação (OCDE, 2005).

Segundo Mexas *et al.* (2010), o processo de inovação se dá por meio da conversão que ocorre de fora para dentro da empresa, e para fora novamente por meio de novos produtos e serviços.

De fato, a inovação nem sempre acarreta saltos gigantes. A inovação gradual, passo a passo, também é inovação – e é tão necessária, ou até mais, que a versão radical. Isso é o que realmente torna um negócio sustentável. A inovação também deve ser entendida como o desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da empresa, que é aquilo que permite produzir e leva ao mercado um fluxo constante de inovações menores e incrementais (BES; KOTLER, 2011, p. 18).

Para a Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadora, o principal condicionante do desempenho inovador é o setor de atuação, refletindo, de um lado, as maiores ou menores oportunidades encontradas pelas empresas nesses mercados e, de outro, as distintas pressões concorrenciais a que estão submetidas. Em setores mais dinâmicos, os esforços para inovar tendem a ser generalizados, constituindo, em alguns casos, um requisito para a sobrevivência das empresas. Em setores tradicionais, essas estratégias representam um fator de diferenciação competitiva para empresas mais dinâmicas (ANPEI, 2008).

Uma das alternativas para a competitividade das empresas é descrita por Silva e Dacorso (2013) em que o mesmo apresenta o modelo de Inovação Aberta como vantagem para a competitividade. Esta forma de inovar é apresentada como uma alternativa para o desenvolvimento das MPEs, maximizando suas potencialidades e a soluções para os desafios e obstáculos do meio empresarial. Segundo Chesbrough e Schwartz (2007), a inovação aberta é um modelo de inovação que proporciona a interação, troca de conhecimentos e experiências entre as empresas, os resultados do processo inovativo externo reduz os custos com P&D, pois otimiza a investigação de novas tecnologias, produtos e mercados. Para cada fator limitante imposto pela inovação fechada (tradicional) as MPEs, existe uma vantagem a ser gerenciada por meio da inovação aberta, conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2 – Inovação Fechada *versus* Inovação Aberta

Inovação Fechada	Inovação aberta
“As pessoas altamente especializadas trabalham para nós.”	“Nem todas as pessoas altamente especializadas trabalham para nós. Trabalhamos com pessoas dentro e fora da organização.”
“Para obter lucro de P&D, é necessário descobri-la e desenvolvê-la no interior da empresa.”	“A P&D externa pode criar valor significativo.”
“Se formos nós os primeiros a descobrir a tecnologia, seremos nós os primeiros a levá-la para o mercado.”	“Não é necessário gerar inovação para poder usufruir dela.”
“A empresa que levar em primeiro lugar a tecnologia para o mercado será a vencedora.”	“Construir um bom modelo de negócio é melhor que ser o primeiro a chegar ao mercado.”
“Se nós formos responsáveis por gerar as melhores ideias e tecnologias, nós venceremos.”	“Se for feito um melhor uso da P&D interna e externa, constrói-se uma vantagem competitiva sustentada.”
“Nós devemos proteger a nossa propriedade intelectual para que os concorrentes não nos roubem as nossas melhores ideias.”	“Nós deveríamos vender a nossa propriedade intelectual lucrando com ela, assim como comprar a outros, sempre que tal permita um avanço no nosso modelo de negócio.”

Fonte: Adaptado de Silva e Dacorso (2013).

Recentemente, o estudo sobre Inovação Aberta (OI) se expandiu, o que gerou muitos artigos, livros e resumos da literatura, como West e Bogers (2017) que resumiram sobre as oportunidades proporcionadas pela Inovação Aberta de saída e seu papel em serviços e formas de colaboração em rede, tais como consórcios, comunidades, ecossistemas e plataformas. Outras oportunidades incluem uma melhor medição dos custos, benefícios, antecedentes, mediadores e moderadores dos efeitos da OI no desempenho das organizações. Por conseguinte, Moreira, Torkomian e Soares (2016) reconhecem que a P&D não precisa necessariamente estar dentro da empresa e, sim, que devem direcionar seus esforços para a Inovação Aberta, ou seja, elas reconhecem a importância de focar nas estratégias de exploração, pois quanto mais alto o grau de dispersão de domínios tecnológicos dominados pela empresa maior o desempenho inovador da empresa.

Sob outra perspectiva, a estratégia de inovação descrita por Bonini e Sbragia (2011) é o modelo de inovação *Design Thinking*² que se tornou parte da estratégia dos negócios, considerado um processo transformador, focado nos processos organizacionais e no pensamento criativo. Atualmente é utilizado como uma abordagem para resolver problemas, inspirar a criatividade e instigar a inovação com foco no usuário.

Sendo assim, Macedo, Miguel e Casarotto Filho (2015) analisaram em seu estudo que o *Design Thinking* é indicado para inovações abertas, podendo ser de natureza radical, semirradical e incremental. O modelo de inovação é indicado também para diversos tipos de inovações, como: de produto, serviço, processo, organizacional e de marketing.

3.4 Indicadores de Inovação

Por muito tempo, determinar o desempenho de uma empresa se dava apenas por medidas como o crescimento em vendas e a lucratividade. Porém, com o passar do tempo e por meio do aumento da competitividade houve a necessidade de medir a capacidade de inovação das empresas, pois se tornou uma política fundamental para a sobrevivência empresarial. Desta forma surge um conjunto de ferramentas e um sistema capaz de fazer tal mensuração, que tornou-se os indicadores de inovação (BES; KOTLER, 2011).

Janger *et al.* (2017) avaliaram a utilidade do indicador apresentado pela Comissão Europeia (CE) em 2013, relacionada às dificuldades de mensuração dos resultados da

² O design *thinking* defende a geração de valor para os clientes (por meio de soluções mais adequadas às suas necessidades) e para empresa (através do alcance dos objetivos estratégicos) (MACEDO; MIGUEL; CASAROTTO, 2015, p. 22).

inovação. O indicador, (doravante o Indicador de Inovação (UE) 2020) desenvolvido para medir os progressos da UE no cumprimento dos objetivos da Estratégia Europa 2020, também tem como complemento, o Indicador de Intensidade de (I & D) (gasto em I & D como parte do PIB) utilizado até à data para a coordenação das políticas. O documento que estabelece a política de inovação da União Europeia para a década 2011-2020 reconhece que:

O maior desafio para União Europeia e para seus estados-membro é provavelmente a adoção de uma abordagem mais estratégica para a inovação. Uma abordagem na qual a inovação venha a ser o objetivo geral da política; na qual prevaleça uma perspectiva de médio e longo prazo; na qual todos os instrumentos, medidas e recursos sejam mobilizados com o objetivo de contribuir para a inovação; na qual as políticas da União Europeia e dos governos nacionais ou regionais estejam perfeitamente alinhadas e se reforcem mutuamente; e, por último, mas não menos importante, na qual os mais elevados níveis da hierarquia política definam a agenda estratégica, monitorem regularmente o seu progresso e combatam seus eventuais atrasos (EUROPEAN COMMISSION, 2010, p. 2).

Janger *et al.* (2017) descreveram a combinação dos quatro indicadores individuais, conforme definido pela Comissão Europeia (CE), destinados a medir resultados de inovação em um único indicador composto, que são eles: (1) aplicações de patentes, (2) importância econômica de setores intensivos em conhecimento, (3) desempenho comercial de bens e serviços intensivos em conhecimento e (4) Importância de empresas em rápido crescimento em setores inovadores. O Quadro 3 apresenta uma síntese da combinação dos indicadores de inovação.

Quadro 3 – Indicadores de Resultado da Inovação na União Europeia (UE) 2020

(continua)

Indicador de Inovação UE 2020		
Numerador	Denominador	Interpretação
PCT - Pedidos de patentes como proporção no Produto Interno Bruto (PIB)	Produto Interno Bruto (PIB) em [bilhões de unidades] de Paridade do Poder de Compra (PPP)	A capacidade de as firmas desenvolverem novos produtos vai determinar sua vantagem competitiva. Um indicador da taxa de inovação de novos produtos é o número de pedidos de patente PCT.
KIA - Participação dos empregados nas indústrias intensivas em conhecimento no setor total de empresas.	Emprego Total	Atividades intensivas em conhecimento fornecem serviços diretamente a consumidores, tais como telecomunicações, e fornecem insumos às atividades inovativas de outras firmas de todos os setores da economia.

(conclusão)

Indicador de Inovação UE 2020		
Numerador	Denominador	Interpretação
COMP - Competitividade dos bens e serviços intensivos em conhecimento avaliando o desempenho do comércio.	Fluxo total de comércio (i.e., exportações mais importações de mercadorias).	Um resultado positivo do indicador sinaliza que a competitividade do país em produtos de alta e média-alta intensidade tecnológica é superior à que ele possui nos demais produtos comercializados (e vice-versa). Seu valor indica a intensidade da especialização ou vantagem comparativa em produtos intensivos em conhecimento.
DYN - Representa dinamismo e reflete o emprego em empresas de rápido crescimento de setores inovadores	Emprego total em empresas de alto crescimento nos setores classificados como “ <i>business economy</i> ” (desconsiderando-se o setor financeiro)	O indicador mostra o grau de inovatividade de atividades empreendedoras bem sucedidas. Ele captura a capacidade de um país transformar rapidamente sua economia aproveitando-se de demandas emergentes.

Fonte: Adaptado de Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (2015).

Janger *et al.* (2017) chegaram a conclusão que este indicador tende no caminho que tem propensão de “alta tecnologia”, um pouco definido, dos resultados da inovação. Os quatro indicadores individuais fazem também parte do Innovation Union Scoreboard (IUS), a partir de 2016: European Innovation Scoreboard). Os índices utilizados na mensuração da inovação consideram exportações tecnologicamente complexas para suprir todas as inovações não patenteadas, deixando os bens e serviços não comercializáveis fora do indicador.

Atualmente, a patente é a principal fonte de dados sobre inovação, ainda que a maior parte das inovações acontecem fora do sistema de patentes. Segundo Donoso (2017), embora as patentes sejam a medida mais comum de inovação, houve um esforço para corrigir as deficiências geradas na contagem das patentes. O autor propõe uma métrica para reduzir o viés da contagem utilizando menos proxies de resultados de inovação, desta forma constatou-se que a medida da inovação independente do tamanho (ponderada) mostra uma maior correlação com o desenvolvimento tecnológico do que a medida atual (não ponderada) da inovação (JANGER *et al.*, 2017).

3.5 Capacidade de Inovação

Conforme Brasil, Nogueira e Forte (2011), a capacidade de inovar das micro e pequenas empresas, bem como das médias e grandes empresas, varia de acordo com o

ambiente que estas estão inseridas. As MPE's quando inseridas em ambientes com ricas oportunidades de parcerias e alianças entre empresas, e outras instituições, possuem capacidade inovadora maior, beneficiadas por sua estrutura enxutas e dinâmicas.

Em relação à competitividade, Zawislak *et al.* (2012), descrevem que a criação de vantagem competitiva está ligada a integração de quatro capacidades. A inovação se dá pela capacidade das empresas buscarem conhecimento tecnológico para o desenvolvimento da organização por meio de novas tecnologias e operações, assim como novas rotinas administrativas e transacionais que representam importantes capacidades de gestão e de transação. O Quadro 4 apresenta a capacidade de inovação como uma meta-recurso incorporado em quatro capacidades complementares.

Quadro 4 – Definição das Capacidades de Inovação

CAPACIDADE	DEFINIÇÃO
Capacidade de desenvolvimento tecnológico	A capacidade que qualquer empresa tem de interpretar o estado atual da arte, absorver e, eventualmente, transformar uma determinada tecnologia para criar ou alterar a sua capacidade de operações e qualquer outro recurso visando atingir níveis mais elevados de eficiência técnico-econômica.
Capacidade operacional	A capacidade de executar a determinada capacidade produtiva, através das rotinas diárias que são incorporados por meio de conhecimento, habilidades e sistemas técnicos em um determinado momento.
Capacidade de gestão	A capacidade de transformar o resultado de desenvolvimento de tecnologia para operações coerentes e arranjos de transação.
Capacidade de transação	A capacidade de reduzir os custos a sua comercialização, terceirização, negociação, logística e entrega de custos; em outras palavras, os custos de transação.

Fonte: Zawislak *et al.* (2012).

As capacidades de inovação são quatro: desenvolvimento, operações, gerenciamento e capacidade de transação, sendo responsáveis pelo desempenho inovador das empresas. Face ao exposto, Reichert *et al.* (2015) descrevem as principais diferenças entre as capacidades, os autores afirmam que a capacidade de desenvolvimento está direta ou indiretamente ligada ao processo de desenvolvimento de produtos, sendo voltado ao atendimento das necessidades dos clientes. A capacidade de operação traduz concretamente o que a empresa faz, já a capacidade de gestão é a estrutura organizada que, a partir da tomada de decisão, do uso de técnicas e ferramentas proporcionam o funcionamento e a contínua busca de eficiência interna

dos processos. A capacidade de comercialização por sua vez, tem o objetivo a buscar constantemente a redução de custos comerciais.

Conforme Reichert *et al.* (2015), mesmo empresas de baixa tecnologia e com limitação em termos de pesquisa e desenvolvimento, podem inovar com eficiência desde que saibam desenvolver e utilizar uma combinação de capacidades. Os resultados da pesquisa desenvolvida pelos autores mostra que as capacidades de forma individual não é suficiente para levar ao desempenho esperado. Já o arranjo apropriado desses recursos é o que proporciona o êxito da inovação.

Segundo Tello-Gamarra e Zawislak (2013), as empresas superam umas as outras e ultrapassam seus concorrentes porque tem capacidade tecnológica, o que lhes permitem criar novos produtos e serviços que são reconhecidos como tal pelo consumidor ao ponto que eles decidem comprá-los. Por sua vez, a capacidade transacional é um complemento que proporciona habilidades, conhecimentos e rotinas que a empresa desenvolve para negociar no mercado (comprar e vender) no menor preço possível. Sendo assim, é necessário que as empresas tenham capacidade tecnológica para criarem seus produtos e serviços, mas ainda precisará de capacidade operacional e de gestão para melhorar seu desempenho no mercado, sendo considerado pelos autores o “elo perdido da inovação”.

Manter vínculo com o mercado é tão importante quanto organizar continuamente a inovação e produção. A empresa deve também manter uma estrutura capaz de oferecer produtos e serviços de acordo com as necessidades do consumidor, minimizando ao mesmo tempo as transações de matérias-primas e produtos acabados, ou seja, a empresa só será bem sucedida no mercado após a transação. A capacidade transacional tem o objetivo de minimizar os custos gerados pela empresa ao negociar no mercado, para isso é necessário habilidades, processos, experiências, conhecimentos e rotinas utilizadas pela empresa para reduzir seus custos de transação (TELLO-GAMARRA; ZAWISLAK, 2013). O Quadro 5 apresenta a capacidade transacional dividida por nível de capacidade, bem como Centrado no Cliente e Centrado no Fornecedor.

Quadro 5 – Capacidade Transacional

Capacidade Transacional		
Nível de Capacidade	Centrado no cliente	Centrado no fornecedor
	Básico centrado no cliente (BCC)	Básico Centrado no fornecedor (BSC)
Básica	<p>BCC.1. Nenhum serviço pós-venda.</p> <p>BCC.2. As vendas são através de representantes.</p> <p>BCC.3. Sem contratos com os principais clientes.</p> <p>BCC.4. Distribuição e logística são terceirizadas.</p> <p>BCC.5. As necessidades dos consumidores são percebidas mas não formalmente monitoradas.</p> <p>BCC.6. O departamento de marketing/vendas é o único responsável para lidar com o consumidor.</p>	<p>BSC.1. Os fornecedores são mudados frequentemente.</p> <p>BSC.2. Comunicação (pessoal, telefone, e-mail, etc.) com o fornecedores só ocorre para fazer pedidos (transação).</p> <p>BSC.3. Ao comprar de um novo fornecedor, a sua reputação é analisada algumas vezes.</p> <p>BSC.4. Sem contratos com os principais fornecedores.</p> <p>BSC.5. Os principais fornecedores de tecnologia (por exemplo, máquinas e equipamentos) são locais.</p> <p>BSC.6. A proximidade geográfica de um fornecedor (nacional ou internacional) não é um factor importante que influencie a escolha do fornecedor.</p>
	Intermediário centrado no cliente (ICC)	Intermediário Centrado no Fornecedor (ISC)
Intermediário	<p>ICC.1. Serviço pós-venda ocasional.</p> <p>ICC.2. As vendas são através de representantes e pontos de venda próprios.</p> <p>ICC.3. Existem contratos com alguns dos principais clientes.</p> <p>ICC.4. Distribuição e logística são misturadas (internamente e terceirizados).</p> <p>ICC.5. As necessidades dos consumidores começam a ser formalmente monitorada.</p> <p>ICC.6. Os departamentos de marketing e desenvolvimento de produtos são responsáveis pelas necessidades dos consumidores.</p>	<p>ISC.1. Os fornecedores não são frequentemente alterados.</p> <p>ISC.2. Comunicação (pessoal, telefone, e-mail, etc.) com o fornecedores geralmente ocorre para fazer pedidos (transação).</p> <p>ISC.3. As compras são feitas somente a partir de novos fornecedores após análise.</p> <p>ISC.4. Existem contratos com alguns dos principais fornecedores.</p> <p>ISC.5. Os principais fornecedores de tecnologia (por exemplo, máquinas e equipamentos) são nacionais.</p> <p>ISC.6. A proximidade geográfica de um fornecedor (nacional ou internacional) é um fator importante, mas não determinante, que influencia a escolha.</p>
	Avançado centrado no cliente (ACC)	Avançado centrado no Fornecedor (ASC)
Avançado	<p>ACC.1. O serviço pós-venda tem um papel importante na empresa.</p> <p>ACC.2. As vendas são principalmente através de lojas próprias.</p> <p>ACC.3. Existem contratos com a maioria dos principais clientes.</p> <p>ACC.4. A distribuição e a logística são principalmente internas.</p> <p>ACC.5. As necessidades dos consumidores são formalmente monitoradas.</p> <p>ACC.6. Todos os departamentos (por exemplo, marketing, produção, I & D, Gerenciais, etc.) sejam integrados para atender às necessidades dos clientes.</p>	<p>ASC.1. A empresa tem trabalhado com os mesmos fornecedores há anos, que só são alterados quando necessário.</p> <p>ASC.2. Comunicação (pessoal, telefone, e-mail, etc.) com o fornecedores ocorrem constantemente, independentemente.</p> <p>ASC.3. As compras são feitas apenas a partir de novos fornecedores após a sua reputação for cuidadosamente analisada.</p> <p>ASC.4. Existem contratos com a maioria dos principais fornecedores.</p> <p>ASC.5. Os principais fornecedores de tecnologia (por exemplo, máquinas e equipamentos) são internacionais.</p> <p>ASC.6. A proximidade geográfica de um fornecedor (nacional ou internacional) é um fator determinante que influencia a escolha do fornecedor.</p>

Fonte: Adaptado de Tello-Gamarrá e Zawislak (2013).

De acordo com Panizzon *et al.* (2015), para obter capacidade competitiva de forma sustentável, as empresas possuem um desafio devido ao ambiente turbulento em que se encontram, desta forma a capacidade de inovação deve ser mais intensa e a capacidade dinâmica torna-se essencial para a competitividade das empresas. Entretanto há uma relação entre capacidade dinâmica (CD) e a inovação enquanto resultado (desempenho), portanto a CD possuem um papel importante nas inovações de produto, processos, organização ou mercado, pois consistem em um processo de mudança.

Em relação à capacidade de inovação, Valladares, Vasconcellos e Di Serio (2014) constatam que há convergência nos estudos sobre o tema, porém isto permitiu a identificação dos principais fatores determinantes da inovação, que são eles: liderança transformadora, intenção estratégica de inovar, gestão de pessoas para inovação, conhecimento do cliente e do mercado, gestão estratégica da tecnologia, organicidade da estrutura organizacional e gestão de projetos. A capacidade de inovar, como predicado organizacional, é essencial para o sucesso das organizações e também uma estratégia para manter vantagem duradoura em relação aos concorrentes (SOUZA; FARIA, 2013).

3.6 Competitividade e Inovação

Para as empresas manterem retornos em termos de rentabilidade, as organizações devem manter um desempenho acima da média a longo prazo, ou seja, a vantagem competitiva sustentável. As empresas podem possuir dois tipos de vantagem competitiva, o baixo custo ou a diferenciação (PORTER, 1989). Para as empresas manterem vantagens competitivas em relação a seus concorrentes, Brasil, Nogueira e Forte (2011) argumentam que as empresas devem implementar inovações, sobretudo, as tecnológicas e assim poder assegurar sua sobrevivência em longo prazo.

Segundo Schumpeter (1964), a competição pura é entendida como o desejo de cada indivíduo maximizar sua vantagem líquida (satisfação ou ganho monetário), por meio de reiteradas tentativas de escolha, até encontrar o ponto ótimo de quantidades a serem adquiridas. Sob outra perspectiva, Drucker (1999) enfatiza que a competitividade global deve ser uma meta estratégia para a sobrevivência e para garantir o sucesso de uma empresa frente a grande concorrência, em qualquer parte do mundo.

Cabe destacar ainda, que para conquistar a vantagem competitiva e a sustentabilidade das organizações é importante a compatibilidade estratégica entre as distintas atividades da empresa, pois quanto mais o posicionamento da empresa for o de alicerçar sistemas de

atividades que sejam compatíveis, mais sustentável será a vantagem (PORTER, 2009). Por sua vez, Camp (1993) acrescenta que o benchmarking auxilia as organizações na eficácia de seus planos, pois prevê maior consciência dos produtos, custos, processos e mercados. Diante disso, o foco externo constante é a única abordagem que assegura a competitividade a longo prazo, pois para assegurar a implementação dos planos da empresa e tornar-se competitivo é preciso compreender os concorrentes. Uma vez realizado o *benchmarking*, a empresa deve criar suas estratégias para se manterem competitivas, para tanto estas práticas podem ser consideradas inovações (OCDE, 2005).

Em relação à competitividade e à inovação, Gupta *et al.* (2016) lançaram uma nova luz sobre o entendimento do papel da inovação como determinante da competitividade. Desta forma, o estudo explica a importância da inovação da marca e a relação entre comprador-vendedor para a competitividade da empresa e esta relação é beneficiada por meio das informações adequadas de seu segmento-alvo objetivando a comparação de seu produto com o do concorrente.

As inovações são necessárias para as empresas se manterem competitivas no mercado, desta forma os modelos de inovação são essenciais para as empresas atingirem seus objetivos estratégicos.

Macedo, Miguel e Casarotto Filho (2015) ressaltam que o Design Thinking proporciona por meio da interação da equipe, o trabalho colaborativo em busca da inovação. O processo engloba os colaboradores de diversos departamentos, fornecedores, clientes, consultores externos e outros. As oportunidades do mercado, aliada aos recursos da empresa (tecnologia e pessoas) e também os conhecimentos dos envolvidos do processo de inovação geram ideias diferentes e inovadoras. Acrescenta-se, também, que o Design Thinking possui um diferencial em relação aos demais modelos de inovação por se caracterizar por meio de pensamento holístico, ou seja, utiliza a visão geral da equipe de inovação que utiliza a criatividade para co-criar novas ideias.

3.7 Inovação de Marketing

“Inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas na concepção ou na embalagem, no posicionamento e na promoção do produto ou na formação de preços” (OCDE, 2005, p. 172). As Inovações de Marketing podem referir-se a qualquer método de marketing (concepção do produto/embalagem, posicionamento, formação de preços, promoção, entre outros) desde que

ele tenha sido usado pela primeira vez na empresa. Em outras palavras, a Inovação de Marketing estabelece novas estratégias ou conceitos de marketing que diferem significativamente dos usados previamente pela empresa, bem como prevê mudanças expressiva no desenho ou embalagem do produto, nos seus canais de venda, em sua promoção ou na fixação de preços, sem modificar as características funcionais ou de uso do produto (IBGE, 2013).

As Inovações de Marketing objetivam ainda abrir novos mercados ou reposicionar o produto no mercado. Hamel e Prahalad (1995), destacam que o acesso aos mercados e aos canais de distribuição é o que gera a competitividade. Os autores afirmam que os mercados podem ser críticos por diversos motivos, tais como primeiro pelos diversos grupos de clientes com alto nível de exigências, tamanho do mercado a ser explorado e suas oportunidades que possibilitem a amortização dos custos de desenvolvimento, pela estratégia de mercado, importante na batalha pela preferência devido a sua taxa de crescimento. Por fim, o último fator crítico se refere a um mercado que pode ser estratégico ao oferecer acesso a um mercado doméstico de um concorrente, permitindo extrair lucros que o próprio concorrente poderia utilizar para competir. O Quadro 6 apresenta alguns exemplos de Inovação de Marketing que podem ser implementada nas empresas.

Quadro 6 – Exemplos de Inovações de Marketing

Exemplos de Inovações de Marketing	
Concepção e embalagem	Implementação de uma mudança significativa na concepção de uma linha de produtos, visando uma nova aparência.
Posicionamento (canais de vendas)	Introdução pela primeira vez de licenciamento de produtos. Introdução pela primeira vez de vendas diretas ou de varejo exclusivo. Implementação de um novo conceito ou um novo ambiente para a apresentação de produtos. Implementação de um sistema de informação personalizado.
Formação de preços	Introdução de um novo método que possibilite aos consumidores escolher as especificações do produto desejado no site da empresa e então ver o preço para o produto especificado. O uso pela primeira vez de um método para variar o preço de um bem ou serviço segundo sua demanda. O uso pela primeira vez de ofertas especiais.
Promoção	O uso pela primeira vez de marcas registradas. O uso pela primeira vez de posicionamento de produto. Introdução de um símbolo de marca fundamentalmente novo visando posicionar o produto da empresa em um novo mercado. O uso pela primeira vez do lançamento de um produto por meio de líderes de opinião.

Fonte: Adaptado de OCDE (2005).

Segundo Alves (2016), o empreendedorismo é um denominador importante para as capacidades de marketing e, por conseguinte, as capacidades de marketing de uma empresa influenciam nas inovações organizacionais, estas inovações é que impulsionam as demais atividades inovadoras de uma empresa. Beuren e Oro (2014), destacam que a interação com os clientes por meio das redes externas, promove a comunicação das empresas e as torna mais flexíveis, e conseqüentemente possibilita o desenvolvimento da inovação.

Gupta *et al.* (2016) sugere uma relação comercial eficaz entre uma marca e seus revendedores permite que ambos possam concorrer em um mercado competitivo, ou seja, a inovação no mercado por meio da marca pode contribuir muito para a competitividade.

3.8 Inovação Organizacional

“As inovações organizacionais compreendem mudanças na estrutura interna da organização, maneiras de gerenciar, bem como a introdução de estratégias corporativas diferenciadas, que interfiram ou não no processo produtivo” (BEUREN; FLORIANI; HEIN, 2014, p. 167). Segundo Paredes, Santana e Feel (2014), a inovação é composta por diversos elementos que auxiliam e desenvolvem a sustentação do relacionamento da empresa com seus clientes, sendo assim, o bom desempenho deste relacionamento por meio do processo de gestão das ações de inovação quando bem desenvolvido, geram resultados satisfatórios na organização. A realização de investimentos em inovação pode contribuir para o alcance dos objetivos da empresa, entretanto, a sua sustentabilidade vai depender de um conjunto de ativos, como P&D, inserção de novas tecnologias e capacitação da sua equipe de trabalho.

O estudo realizado por Montecielo, Dutra e Hartfelder (2014) apontou em sua pesquisa em um projeto de extensão produtiva e Inovação no Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul que das 50 empresas que inovaram, 7 delas concentravam-se em produtos, 7 em processos, 8 em serviços, 14 em marketing e 14 inovaram no setor organizacional. O fato de os maiores números de atividades para introduzir inovação nas empresas acontecerem nas áreas de Marketing e no setor organizacional chama atenção para algumas hipóteses que possam explicar a ascensão a estes tipos de inovação, uma delas é a característica regional das empresas, a metodologia aplicada pelo projeto de extensão e o conhecimento e incentivo dos profissionais que os atendiam. Lembrando que para ser considerada inovação as mudanças implantadas devem gerar valor para as empresas.

Uma Inovação Organizacional consiste na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou

nas relações externas, desde que tenham sido usadas pela primeira vez na empresa (OCDE, 2005). Acrescenta-se também, que a Inovação Organizacional abrange a reengenharia das técnicas de gestão ou mudanças na organização do trabalho, bem como nas relações externas da empresa, com objetivo de melhor utilizar os conhecimentos, a eficiência dos fluxos de trabalho ou a qualidade dos bens ou serviços. As decisões estratégicas tomadas pelos empresários devem conceber novidades organizacionais para a empresa (PINTEC, 2011). Segundo Hamel e Prahalad (1995), a reengenharia visa suprimir o trabalho desnecessário e fazer com que os processos da empresa resultem na satisfação dos clientes, redução do tempo do ciclo e atingir a qualidade total. Na visão de Beuren, Floriani, Hein (2014), “a implantação de programas de qualidade ou novos programas estratégicos de gestão são apresentados como inovações organizacionais”.

Para obter vantagem competitiva, Porter (1989) destaca a importância das inter-relações entre as unidades empresariais e da transferência de *Know-how* para outras organizações de modo a obter interrelações intangíveis que também consiste em uma inovação. Sendo assim, o Quadro 7 demonstra alguns exemplos de Inovação Organizacional que se implementadas podem contribuir na eficiência da empresa.

Quadro 7 - Exemplos de Inovações Organizacionais

Exemplos de Inovações Organizacionais	
Práticas de Negócios	Estabelecimento de uma nova base de dados das melhores práticas, lições e outros conhecimentos mais facilmente acessíveis a outros. Introdução pela primeira vez de um sistema de monitoramento integrado para as atividades da empresa (produção, financiamento, estratégia, marketing). Introdução pela primeira vez de sistemas de gerenciamento para a produção geral ou para operações de fornecimento. Introdução pela primeira vez de programas de treinamento para criar equipes eficientes e funcionais que integram funcionários de diferentes setores ou áreas de responsabilidade.
Organização do Local de Trabalho	Implementação pela primeira vez da responsabilidade de trabalho descentralizada para os trabalhadores da empresa. Estabelecimento pela primeira vez de equipes de trabalho formais e informais para melhorar a acessibilidade e o compartilhamento de conhecimento de diferentes departamentos. Implementação pela primeira vez de um sistema anônimo de relato de incidentes para encorajar a comunicação de erros ou riscos visando identificar suas causas e reduzir sua frequência.
Relações Externas	Introdução pela primeira vez de padrões de controle de qualidade para fornecedores e subcontratados. Ingresso pela primeira vez na colaboração de pesquisas com universidades ou outras organizações de pesquisa.

Fonte: Adaptado de OCDE (2005).

Panizzon *et al.* (2015) ressaltam que um conhecimento externo só poderá gerar aprendizado mediante questões de aquisição, assimilação, aprendizado e integração. Após a empresa adquirir conhecimentos, os processos internos inerentes a Capacidade Dinâmica poderão proporcionar inovação, seja ela de produto, processo, organizacional ou até mesmo contribuir para o aumento da capacidade inovativa da empresa. Rodrigues e Veloso (2013) revelaram em seu estudo que a gestão de recursos humanos é responsável por promover a criatividade e a Inovação Organizacional por meio das práticas desenvolvidas, pois motiva os colaboradores e assim os mesmos contribuem com novas ideias.

Quanto à relevância da Inovação Organizacional, Azar e Ciabuschib (2017) analisaram a importância de diversos tipos de inovação para a melhoria do desempenho das exportações das empresas, pois os estudos anteriores apenas analisavam as inovações tecnológicas, menosprezando a Inovação Organizacional. Sendo assim, os resultados indicaram que a Inovação Organizacional aumenta o desempenho das exportações e também contribui para a sustentação da Inovação Tecnológica devido ao ambiente adequado proporcionado por inovações incrementais, em termos de estratégia organizacional, estrutura, procedimentos administrativos e outros.

Sariol e Abebe (2017) buscaram responder em seu estudo, se havia relação significativa entre o poder do Diretor executivo (CEO) e a inovação organizacional e se este influenciava a relação do CEO e as atividades de Inovação Organizacional desenvolvidas. Desta forma, os CEOs são responsáveis pelo aumento das inovações organizacionais, pois as empresas lideradas por eles são mais propensas à busca de inovações exploratórias e também menos exploratórias. Em relação a contratação de um CEO, o mesmo deve ser contratado externamente caso a empresa necessite de inovações mais incrementais e com menor risco, pois neste caso a tendência é que o CEO tenha mais avesso ao risco e suas estratégias de inovação sejam mais incrementais. Desta forma, caso a empresa almeje inovações exploratórias, deve-se pensar em nomear um CEO de dentro da empresa.

Na visão de Stock, Zacharias e Schnellbaecher (2017), uma estratégia voltada a inovação em conjunto com uma liderança transformacional e transacional conduz os gestores para as estratégias de inovação e contribui para que os clientes e também para o co-desenvolvimento de novos produtos, pois devido a algumas alavancas da alta administração é promovido o co-desenvolvimento. Os gerentes podem encontrar suporte para que suas decisões continuem ou interrompam um desenvolvimento ou até mesmo um projeto a qualquer momento de acordo com os requisitos e necessidades envolvidos no co-desenvolvimento e também no mercado.

Encontrar empregados com alto potencial é um desafio para as empresas devido ao mercado de trabalho dificultoso. Sendo assim, Sommer, Heidenreich e Handrich (2017) ressaltam que para garantir a inovação futura, crescimento e competitividade as empresas devem ser atraentes para potenciais empregados. O estudo dos autores mostrou que as empresas com portfólio inovador de produtos e uma forte cultura de inovação são mais atraentes para potenciais empregados.

3.9 Sustentabilidade das Micro e Pequenas Empresas

Haja vista que a sustentabilidade e a inovação convergem, Barbieri *et al.* (2010) descrevem o modelo de organização inovadora sustentável como aquele capaz de inovar com eficiência em termos econômicos, social e ambiental buscando vantagem competitiva desenvolvendo produtos, serviços, processos e novos negócios com base nas três dimensões.

A preocupação com o desenvolvimento sustentável vem aumentando, de acordo com a necessidade de se ter um ambiente natural saudável para as gerações futuras. Com vistas ao desenvolvimento sustentável, pode-se dizer a implantação de práticas sustentáveis como a economia de energia, consumo de água, reeducação dos colaboradores, diminuição de resíduos entre outros que é um aliado para aumentar a rentabilidade da organização devido a redução de custos do processo produtivo (SANTOS; RODRIGUES, 2010). Para Barbieri *et al.*, (2004, p. 44), “[...] os Estados devem reconhecer e dar apoio devido à sua identidade, cultura e interesses, e assegurar sua participação efetiva no processo de busca do desenvolvimento sustentável.”

Na visão de Souza (2009), as constantes transformações do meio socioeconômico, produzidas pelas inovações tecnológicas e pela globalização, repercutem no mercado interno. Os empresários precisam estar em um processo contínuo de adaptação, para assegurar a sobrevivência e, se possível, aumentar sua participação no mercado. O termo continuidade é utilizado na contabilidade quando se refere ao estado, em andamento, das atividades de uma empresa, desde que não aja interrupção definitiva, ou seja, a empresa deve se manter sustentável (CAMPOS; SANTOS; MARTINS, 2013).

Já Calmanovici (2011) menciona que os investimentos públicos e privados, nacionais e internacionais, aplicado em empresas que sabem utilizar seus próprios conhecimentos e experiência por meio de ações inovadoras também contribuem com a sociedade, por sua vez, são o caminho para a construção de trajetórias sustentáveis por meio da inovação. Neste sentido, a inovação se torna relevante para a sustentabilidade das empresas, pois é capaz de

sustentar em termos de produtos e processos mais eficientes e baratos, bem como empresas mais aderentes às necessidades do ambiente em que estão inseridas (CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015).

De acordo com Abbade (2014), a inovatividade das empresas influencia substancialmente nas dimensões, ambiental, econômica e social no desempenho sustentável. Existe uma inter-relação considerável entre as três dimensões da performance organizacional sustentável portanto é, importante que haja um equilíbrio entre tais dimensões. A inovatividade na dimensão econômica resulta no desempenho superior como, por exemplo, em relação a lucratividade, retorno financeiro, redução de custo e receitas.

O Brasil tem como desafio gerar conhecimento por meio da atividade de P&D, pois a maioria das empresas brasileiras inova via aquisição de máquinas e equipamentos, sem introduzirem inovações em relação a processos e produtos. Para que haja ganho de competitividade na indústria brasileira é necessário incentivar as empresas a investirem em inovação. O papel da Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (ANPEI) é atuar na disseminação da cultura de inovação e no fortalecimento da atividade inovadora das empresas promovendo a auto sustentabilidade econômica do país (ROSSI, 2010).

A sustentabilidade empresarial está associada à capacidade de uma empresa se manter competitiva no mercado ao longo do tempo. Esta capacidade depende, em boa parte, da competência com que é conduzida a gestão do negócio (OLIVEIRA, 2015). O atual estágio de globalização é resultado da capacidade da sociedade em se estruturar e se mobilizar, de acordo com suas prioridades e especificidades, em busca pela competitividade em meio a grandes e rápidas transformações no ambiente.

Cabe destacar que o desempenho organizacional não está voltado somente a dimensão econômica, mas também a performance sustentável que é baseada em três dimensões do conceito “triple botton line”, que são as performances econômica, social e ambiental. A dimensão econômica refere-se ao crescimento produtivo da empresa, podendo ser analisada pelos rendimentos, lucratividade, despesas, níveis de emprego, fatores de negócios, participação no mercado e outros (ABBADÉ, 2014). “A sustentabilidade econômica e financeira é elemento essencial para o sucesso da organização. O desenvolvimento sustentável de uma pequena e média empresa requer a definição de uma política realista focada nas condições do mercado” (ANTONIK, 2004, p. 4).

Conforme Stubbs (2017), o modelo de negócio sustentável (SBM) conta com a administração ambiental, pois a natureza se desdobra em pessoas, lucro e tempo com seus

Stakeholders. O SBM tem foco no longo prazo e acredita que o lucro é o meio, não o fim, pois há uma maior tendência do que a maximização de lucros a curto prazo. Acrescenta-se também, que no modelo de negócio sustentável, as inovações corporativas asseguram uma maior sustentabilidade das empresas e também aos demais interessados, incluindo o ambiente e a sociedade.

De acordo com o estudo de Campos, Santos e Martins (2013) existem uma relação entre os fatores do estado contínuo e as variáveis da sustentabilidade das empresas. Por conseguinte, os fatores (variáveis) referentes ao desempenho econômico-financeiro das empresas analisadas pelos autores possuem relação com os fatores (variáveis) que representam o desempenho socioambiental das empresas. Constatou-se, que estas variáveis se relacionam entre si e são extremamente importantes para estabelecer estratégias de desenvolvimento sustentável.

Realizada a revisão teórica da temática abordada, na sequência apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do presente estudo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Plano desenvolvido para realizar a pesquisa foi elaborado com o objetivo de obter o melhor caminho, que apresentasse uma maior eficácia dos dados a serem obtidos e com o melhor aproveitamento dos recursos. Conforme Malhotra (2006, p. 103):

No planejamento de uma pesquisa, enfrenta-se uma série contínua de concessões. Como normalmente existem numerosas alternativas que irão funcionar, a meta é achar a que amplie o valor das informações obtidas e reduza o custo de sua obtenção.

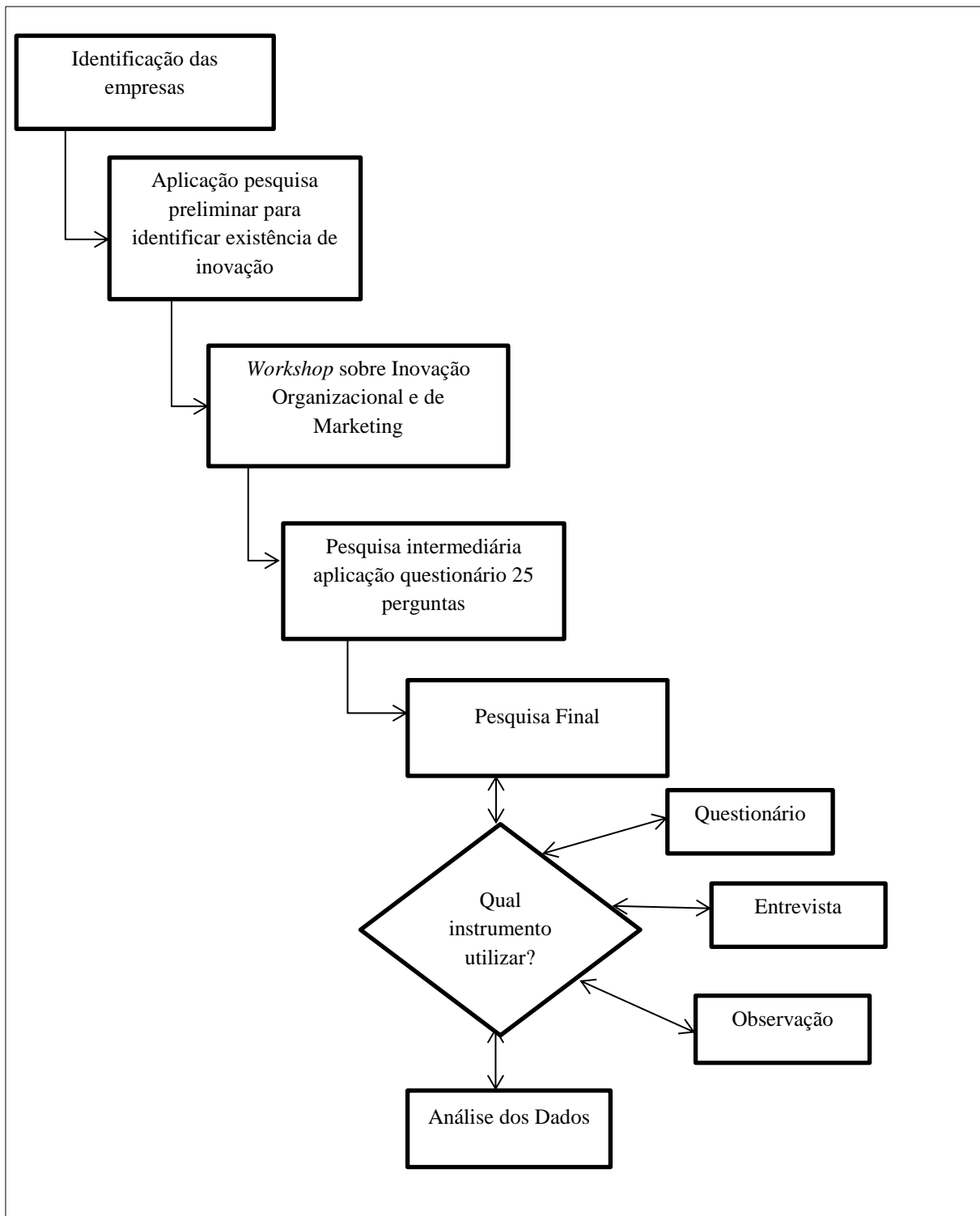
A pesquisa foi composta por seis etapas, sendo a primeira etapa realizada com a identificação do perfil das empresas, o que possibilitou identificar o porte e sua segmentação para a definição da amostra. Na segunda parte foi aplicado um questionário com os empresários para identificar a existência ou não de Inovação Organizacional e Inovação de Marketing nas empresas para assim, ser identificada a amostra a ser analisada, chamada pesquisa preliminar.

Já na terceira etapa os empresários da amostra tiveram a oportunidade de participar de um *Workshop* de Inovação com o objetivo de conhecerem os tipos de inovação, bem como as diferenças entre Inovação Organizacional e Inovação de Marketing.

Na quarta parte, foi aplicado um novo questionário, desta vez com o objetivo de identificar as razões da sobrevivência empresarial e o perfil inovador das empresas, para isso foi aplicado um questionários com 25 perguntas, as quais possibilitaram identificar o perfil das MPE's e os demais objetivos da pesquisa, esta etapa é chamada de pesquisa intermediária.

Por sua vez, na quinta etapa, chamada pesquisa final, teve como objetivo propor um instrumento de identificação dos indicadores de Inovação Organizacional e Inovação de Marketing foi aplicado um instrumento que conteve outras etapas (Questionário, observação e entrevista). Por fim, na sexta etapa realizou-se a análise dos dados, em que foi utilizado a análise dos dados quantitativos, por meio de gráficos e a análise qualitativa que teve como técnica, a análise de conteúdo. O fluxograma (Figura 2), demonstra de forma mais clara as etapas de construção deste trabalho.

Figura 2 – Fluxograma das Etapas Operacionais da Pesquisa



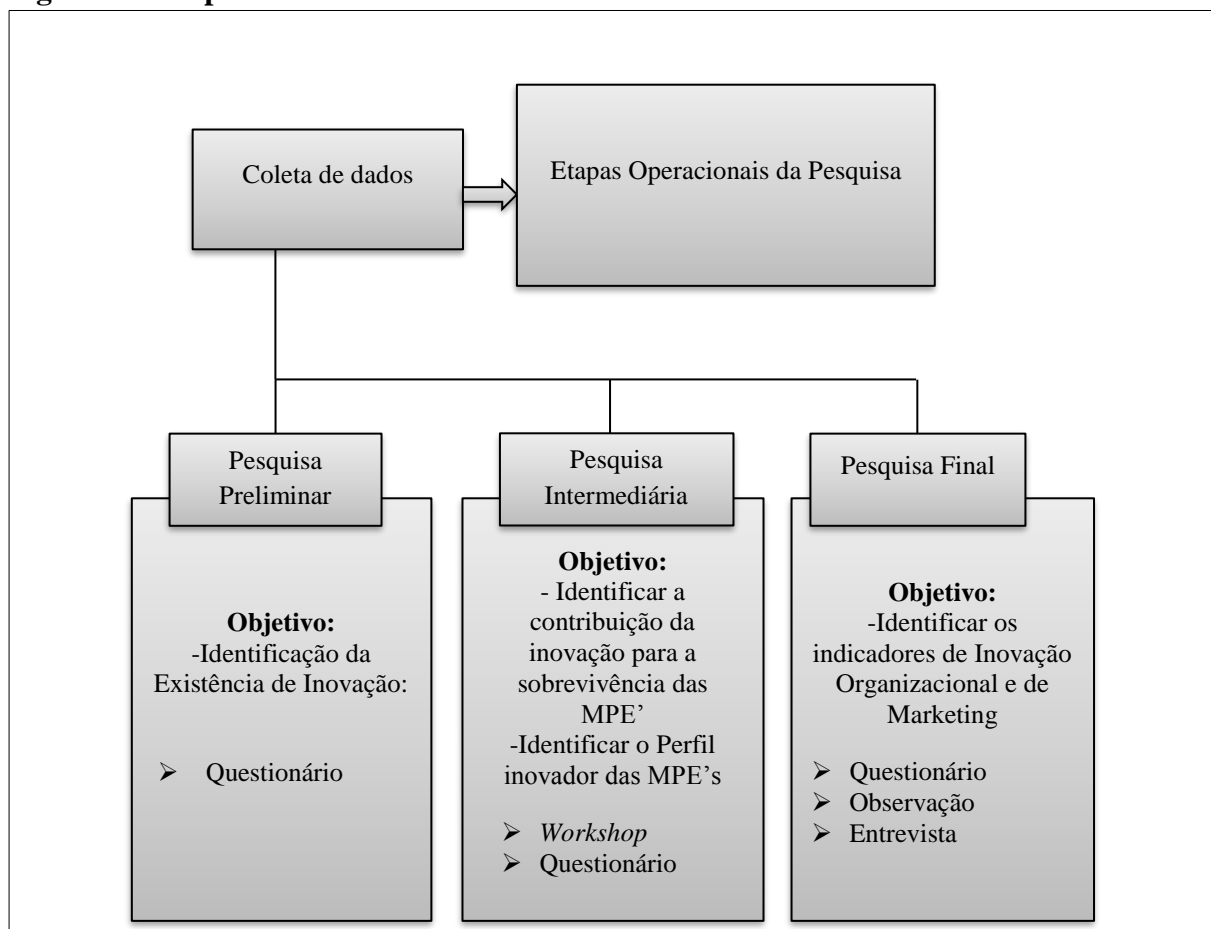
Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Para tentar tornar ainda mais visual o esquema de pesquisa, a Figura 3, desenvolvida para apresentar os três tipos de pesquisa que foram realizados na coleta de dados. Desta forma, a etapa 1, que chamamos de pesquisa preliminar, em que tinha como objetivo identificar se as empresas haviam implementado inovação nos últimos 3 anos, pois este era o

principal requisito, além do critério de ser micro ou pequena empresa. Após a identificação da amostra, a próxima etapa realizada foi a pesquisa preliminar, a qual por meio de um questionário estruturado, foi levantado dados a respeito das razões da sobrevivência empresarial e também o perfil inovador das empresas analisadas. Por fim, a terceira etapa desenvolvida foi a criação de um instrumento com outras etapas de levantamento de dados, que possibilitassem a identificação de indicadores de Inovação Organizacional e Inovação de Marketing. Foram abordadas no instrumento, 27 questões. Destas, todas haviam perguntas e observação.

A entrevista ocorreu durante as visitas e as observações, nesta ocasião foi realizada uma entrevista, em que esta foi gravada e depois descrita. Os questionamentos eram sobre a visão deles a respeito de inovação de uma forma geral, na visão deles o que era inovação. Durante a entrevista foi solicitado que citassem exemplos de inovação por eles implementados. Por último, outra questão levantada, foi a respeito dos resultados gerados pela inovação.

Figura 3 – Etapas de Levantamento de Dados



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Para a escolha da amostra a ser analisada, buscou-se um grupo de empresas, chamado Confraria *Business*, que é um serviço da empresa Soluções Empresariais Inovadoras (SEI), a qual desenvolve um projeto com o objetivo de reunir “mentes” empreendedoras que compartilham estratégias de informação, conhecimento e vivências empresariais, partilhando visões inovadoras. O grupo é composto por 40 empresários de diferentes segmentos econômicos e diferentes portes, ou seja, micro, pequena e média empresa. A Confraria tem a duração de um ciclo o que corresponde a um ano, com reuniões mensais.

Desta forma a amostragem utilizada nesta pesquisa foi a não probabilística, o grupo foi escolhido por conveniência, por meio de alguns critérios, como serem empreendedores e intraempreendedores com visões inovadoras que estão constantemente em busca de *insights*, troca de experiências e *network* que propiciem aumentar sua capacidade inovadora para que se mantenham competitivas.

Segundo Malhotra (2006), a amostragem não probabilística é a técnica de amostragem que não utiliza seleção aleatória, confia no julgamento pessoal do pesquisador, sendo assim incluem nesta amostragem, a definida por conveniência, ou seja, nesta técnica de amostragem procura-se obter uma amostra de elementos convenientes, a seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do pesquisador.

Para a realização da pesquisa utilizou-se um prazo definido para cada etapa de pesquisa, perfazendo um total de 10 meses para conclusão.

Quadro 8 – Cronograma das Etapas de Pesquisa

Etapa	Data de Realização
Identificação das empresas	Novembro/2016
Aplicação pesquisa para identificar existência de inovação	Dezembro/2016
<i>Workshop</i> sobre Inovação Organizacional e de Marketing	Abril/2017
Aplicação pesquisa intermediária (questionário 25 perguntas)	Maio/2017
Aplicação instrumento de pesquisa final	Junho/2017
Entrevistas e observações	Julho/2017
Análise dos dados	Agosto/2017 a outubro/2017
Considerações finais	Novembro/2017 a janeiro/2018

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

A pesquisa foi realizada nos encontros da Confraria *Business*, bem como nas empresas quando o empresário não esteve presente no momento da aplicação da pesquisa. A pesquisa também ocorreu no *Workshop* realizado pela Confraria em conjunto com a pesquisadora.

Todas as atividades foram realizadas no município de Capão da Canoa/RS. Conforme o Conselho Regional de Desenvolvimento (COREDE, 2002) o território do Rio Grande do Sul foi subdividido em quatro macrorregiões, com base em 22 COREDES existentes no Estado. Essas macrorregiões são: Nordeste I, Nordeste II, Norte e Sul. O COREDE Litoral se insere na Macrorregião Nordeste II. O município de Capão da Canoa está inserido na Microregião I – Beira-Mar Norte – a qual é constituída dos municípios: Arroio do Sal, Imbé, Torres, Tramandaí, Xangri-lá e inclusive Capão da Canoa.

4.1 Caracterização da Pesquisa

O estudo constitui-se como descritivo e exploratório. Para Cervo (2002, p. 66), “[...] a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.” Por sua vez, as pesquisas de caráter exploratório “não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar mais informações sobre determinado assunto de estudo” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 69). Segundo Gil (1996), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e construir hipóteses.

Em relação a natureza, a mesma é aplicada, pois tem como principal objetivo a aquisição de conhecimentos fundamentais a partir do estudo dos fenômenos e seus resultados servirão de base para novos desenvolvimentos aplicados à melhoria da competitividade das empresas por meio da inovação e sustentabilidade financeira das organizações (JUNG, 2004).

A abordagem da pesquisa tem caráter qualitativo e quantitativo. Conforme Malhotra (2006), o estudo qualitativo tem como característica a pesquisa não estruturada e exploratória por meio de pequenas amostras que proporcionam compreensão do contexto do problema. Já o estudo quantitativo aplica análise estatística, ela busca uma evidência conclusiva baseada em amostras grandes e representativas.

Segundo a OCDE (2005), existem duas abordagens essenciais para a coleta de dados sobre inovações: a abordagem “sujeito” parte do comportamento inovador e das atividades da firma em sua totalidade. O objetivo das pesquisas sobre inovação é explorar os fatores que influenciam o comportamento inovador da empresa (estratégias, incentivos e barreiras à inovação) e o escopo de várias atividades de inovação, mas, sobretudo examinar os resultados e os efeitos da inovação. As pesquisas realizadas são delineadas para serem representativas de todas as indústrias de modo que os resultados possam ser consolidados e que sejam feitas comparações entre as indústrias. A segunda abordagem, é a chamada “objeto” que

compreende a coleta de dados sobre inovações específicas, envolve a coleta de dados descritivas, qualitativas e quantitativas sobre a inovação.

As pesquisas sobre inovação podem fornecer dados qualitativos e quantitativos sobre os resultados da inovação. “Ademais, os dados de pesquisas podem ser insumos muito úteis para análises empíricas sobre os impactos da inovação” (OCDE, 2005, p. 52). Para tanto será utilizada a técnica de pesquisa métodos mistos. Conforme Creswell (2007), os métodos mistos adotam estratégias de investigação que compõem a coleta de dados simultânea ou sequencial para melhor entender os problemas da pesquisa, envolvendo tanto as informações numéricas, (questionários), quanto as informações textuais (entrevistas).

4.2 Procedimentos

Em relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa constituirá em um estudo de caso para que seja possível descrever e explicar as inovações nas MPEs, e possui ainda a finalidade de entender como e por que ocorrem os fenômenos (JUNG, 2004). Teve como técnica de coleta de dados a observação, questionários e entrevistas nas empresas. As entrevistas ocorrerão na empresa, face a face com os entrevistados, envolvendo perguntas não-estruturadas e perguntas abertas com o objetivo de extrair visões e opiniões dos participantes (CRESWELL, 2007).

A primeira etapa irá basear-se em estatística descritiva, com o objetivo de caracterizar o perfil das pequenas empresas membros do grupo da Confraria *Business*, considerando um conjunto amplo de variáveis, como: faturamento, número de empregados, tempo de existência, setor e inovações implementadas.

A segunda parte, por sua vez, constituiu a aplicação de um questionário com 25 perguntas, divididas por módulos: i) Identificação do negócio; ii) razões de sobrevivência empresarial e iii) perfil inovador (inovação organizacional e inovação de marketing).

Por fim, na terceira etapa foi aplicado um instrumento para identificação de indicadores de inovação. Neste instrumento, foi possível, em uma única visita, aplicar questionário, entrevista e observação.

Para analisar os dados obtidos deste instrumento foi utilizado o método Análise de Conteúdo, que é um recurso que permite tirar partido de um material qualitativo (por oposição ao inquérito quantitativo extensivo), é uma prática necessária a profissionais da área da psicologia e sociologia, como estudos de motivação, entrevistas ou pesquisa fundamental (BARDIN, 1977). Para melhor entender os procedimentos que foram utilizados, apresenta-se

uma tabela, que possibilite a visualização dos objetivos específicos do estudo e os procedimentos necessários para atingi-los (Tabela 2).

Tabela 2 – Objetivos x Procedimentos Metodológicos

Objetivos específicos	Procedimentos metodológicos
- Identificar se as MPE's implementaram Inovação Organizacional e Inovação de Marketing;	Pesquisa preliminar - Questionário
- Identificar a contribuição da Inovação Organizacional e Inovação de Marketing para a sobrevivência das MPE's;	Pesquisa Intermediária - Questionário
- Identificar o perfil inovador das empresas	
- Identificar os Indicadores de Inovação Organizacional e Inovação de Marketing;	Instrumento identificação indicadores de Inovação - questionário, entrevista e observação
- Obter uma maior compreensão sobre o conhecimento dos empresários do Litoral Norte sobre a inovação.	

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Para dar início ao estudo foi realizado uma pesquisa preliminar (Apêndice A) para identificar se as empresas da população escolhida implementaram Inovação Organizacional e Inovação de Marketing nos últimos três anos, e se o porte delas eram MPE's. Os resultados desta pesquisa determinariam a amostra a ser analisada no estudo.

O instrumento a ser utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado e adaptado do Manual de Oslo e PINTEC. O Manual de Oslo foi traduzido e divulgado pela primeira vez no Brasil em 2004, possui como fonte padrão os países desenvolvidos, sendo bastante abrangente e flexível quanto as suas definições e metodologias de inovação.

Conforme estabelece Creswell (2007), em alguns projetos de pesquisa, o pesquisador monta um instrumento a partir de componentes de diversos instrumentos. Desta forma, o primeiro instrumento aplicado foi o questionário que teve como objeto identificar a existência de Inovação Organizacional e Inovação de Marketing nas MPE's nas empresas selecionadas para participarem da amostra. Para tanto aplicou-se um pré-teste com três empresas e após a validação foi aplicado o questionário (apêndice A), versão final, com as demais empresas em um dos encontros da Confraria *Business*.

Para identificar a existência de inovação nas empresas a serem analisadas, foi necessário a aplicação de outro questionário na etapa pesquisa preliminar, o qual também serviu como pré-teste. Segundo a (OCDE, 2005), o questionário deve ser testado antes de ir a campo, o pré-teste pode ser realizado por meio de entrevistas com os gerentes ou especialistas a respeito do projeto do questionário e o envio do questionário a uma pequena amostra de empresários. Essas duas etapas podem ser valiosas para o sucesso da pesquisa.

As questões do questionário foram elaboradas baseadas no Manual de Oslo e Pesquisa de Inovação (PINTEC), do ano de 2011, com adaptações para micro e pequenas empresas de base não tecnológica. O questionário foi dividido em três partes: 1) Envolveu as informações do negócio, como a descrição do principal produto, a receita líquida no ano de 2013 e o número de funcionários em 31/12/2013; O ano de 2013 foi escolhido devido à análise que deve considerar a inovação implementada nos últimos três anos; 2) Analisou a existência de Inovação Organizacional; 3) Consiste na identificação de Inovação em Marketing nas empresas.

A pesquisa foi aplicada no dia 04 de outubro de 2016 com 30 empresários do município de Capão da Canoa/RS, os quais estavam reunidos em um encontro de empresários. Destes, apenas 19 responderam o questionário, pois os demais não eram público alvo da pesquisa. Dos que responderam, apenas 15 possuíam o perfil inovador para participarem da pesquisa (Tabela 3).

Antes de aplicar o questionário, foi apresentado o conceito básico de inovação. Foi descrito o objetivo da pesquisa, bem como o propósito da pesquisa em relação ao desenvolvimento local. Na primeira pergunta do questionário, os resultados revelaram que os segmentos das empresas são muito variados.

Tabela 3 - Segmentos e Quantidade de Colaboradores das Empresas da Confraria *Business*

Quantidade	Principais produtos	Número de funcionários
1	Projeto Arquitetônico	0
1	Serviços educacionais	6
1	Medicamentos	2
1	Software e equipamentos de informática	4
1	Programa de TV e Revista	5
1	Brinquedos, material escolar e utilidades	9
1	Calçados e Confecções	30
2	Móveis Planejados	4 e 7
1	Alimentos	Não respondeu
1	Construção de casas de madeira e ferragem	5
1	Vendas e Locações de imóveis	2
1	Serviços contábeis	13
1	Vendas de imóveis de alto padrão	Não respondeu
1	Venda de veículos	1

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Após a aplicação da pesquisa preliminar, a segunda parte do estudo constituiu a pesquisa intermediária (Apêndice B), a qual foi composta de duas etapas, a primeira foi o desenvolvimento de um *workshop* de apresentação das temáticas a serem abordadas no levantamento de dados, com todos os empresários. Já em outro momento, foi realizado a aplicação do questionário. Esta etapa teve o objetivo de coletar dados referente às razões de sobrevivência e o perfil inovador das empresas.

A primeira etapa da pesquisa intermediária foi realizado um *Workshop* de Inovação, o qual possibilitou reunir os empresários (amostra) a entenderem a metodologia que seria aplicada na pesquisa e principalmente para que os empresários pudessem entender e conhecer os diferentes tipos de inovação e os possíveis benefícios por elas gerado. O encontro ocorreu no dia 28 de março de 2017, no município de Capão da Canoa, na Associação Comercial e Industrial de Capão da Canoa (ACICC), onde reuniu um grupo de empresários, todos membros da Confraria *Business*. O *Workshop* teve a seguinte programação:

- Por que inovar?
- A inovação como vantagem competitiva;
- Como desenvolver uma cultura de inovação orientada para resultados
- Tipos de Inovação
- Qual a estratégia da sua empresa para inovar?

O *Workshop* proporcionou discussões relacionadas aos conceitos de inovações, e a importância do tema para o seu negócio.

Posteriormente a aplicação da pesquisa preliminar e após definir a amostra de empresas, foi então desenvolvido e aplicado o pré-teste do instrumento da coleta de dados (questionário – Apêndice B) da pesquisa. Devido a extensão do questionário, o mesmo teve que ser dividido em duas partes, sendo a primeira para identificar o perfil da empresa e do empresário e também as razões de sobrevivência empresarial. Na segunda parte da pesquisa os empresários foram questionados a respeito do perfil inovador das empresas e o papel da empresa no desenvolvimento local.

O pré-teste foi aplicado com três empresas, sendo que ambas apontaram que o questionário era um pouco extenso e dois tiveram dúvidas em relação a duas questões as quais foram ajustadas antes da versão final.

O questionário foi estruturado em quatro partes, com 25 (vinte e cinco) perguntas entre abertas e fechadas com o intuito de atingir os objetivos propostos pelo estudo. Assim como a pesquisa preliminar, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário

estruturado e adaptado do Manual de Oslo, PINTEC e pesquisa utilizada na dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Marolli (2011). Desta forma as seções são divididas conforme a seguir:

1. Primeira parte – Identificação do negócio;
2. Segunda Parte - Razões da sobrevivência empresarial;
3. Terceira parte - Perfil inovador das empresas: Inovação Organizacional e Inovação de marketing;
4. Quarta Parte - Considerações sobre o papel da empresa no desenvolvimento local:

A aplicação do questionário foi realizada na reunião da Confraria *Business*, no dia 09 de maio de 2017 aplicado especificamente pelo autor, porém antes foi aplicado um pré-teste com 3 empresários, os quais apontaram suas dúvidas em relação ao preenchimento e assim, com a avaliação de “*feedback*”, realizou-se alguns pequenos ajustes no questionário, deixando as questões mais claras e precisas para a coleta de dados.

O último instrumento, a pesquisa final do estudo, teve o objetivo de identificar os indicadores de Inovação organizacional e Inovação de Marketing, para tanto foi elaborado um instrumento de coleta de dados, o qual chamamos de Instrumento de identificação dos indicadores de inovação, o qual foi composto por outras técnicas de coleta (entrevista, observação e questionário).

A proposta foi criar um instrumento que possibilitasse os empresários analisar o seu negócio em termos de resultados, gerados pela implementação da inovação, que muitas vezes não são identificados como inovação e nem mensurado os resultados das ações implementadas. O instrumento também tem a proposta de auxiliar consultores e líderes a analisar o desempenho das organizações.

O instrumento foi desenvolvido após as etapas anteriores da pesquisa, o que contemplou: pesquisa bibliográfica, análise do perfil empreendedor dos empresários, identificação da existência de inovação, questionário estruturado, que após analisado gerou subsídios para a criação do instrumento. Além desse embasamento, o instrumento foi desenvolvido utilizando o Manual de Oslo, inicialmente foram utilizados exemplos de inovação descrito no manual, posteriormente o conceito e exemplos publicados no Manual de Oslo foram transformados em perspectivas para que assim as questões ficassem divididas por dimensões, facilitando o entendimento.

O instrumento contemplou questionário, observação e entrevista. Desta forma, foram elaboradas 27 questões que abrangeram ações que pudessem identificar inovação organizacional e de marketing. As questões foram elaboradas divididas em perspectivas

dentre cada tipo de inovação. Sendo assim, a Inovação Organizacional que consiste na implementação de um novo método organizacional abrangeu especificamente: 1) Práticas de negócios da empresa; 2) Organização do local de trabalho e 3) Relações externas. Por sua vez, a Inovação de Marketing que é a implementação de um novo método de marketing envolvendo especificamente: 1) Concepção e embalagem do produto; 2) Posicionamento do produto; 3) Promoção do produto; 4) Formação de preços. Após a análise do instrumento aplicado, foi possível fazer a seleção das perspectivas e indicadores a serem utilizados no estudo.

Baseado nas questões éticas que regem uma pesquisa, os resultados da pesquisa foram mantidas em sigilo, sem mencionar as empresas que participaram. Assim, os empresários não são expostos a qualquer tipo de risco. Para tanto, os empresários assinarão um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). As questões éticas vão além da coleta e análise dos dados, pois elas se estendem também à redação e ao relatório final da pesquisa que, por questões éticas podem envolver falsificação, invenção de resultados e outras questões voltadas às necessidades do pesquisador.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Perfil das Micro e Pequenas Empresas

A pesquisa procura demonstrar uma tendência do comportamento das empresas, a amostra é composta por empresas do ramo do comércio, serviço e profissionais liberais e afins.

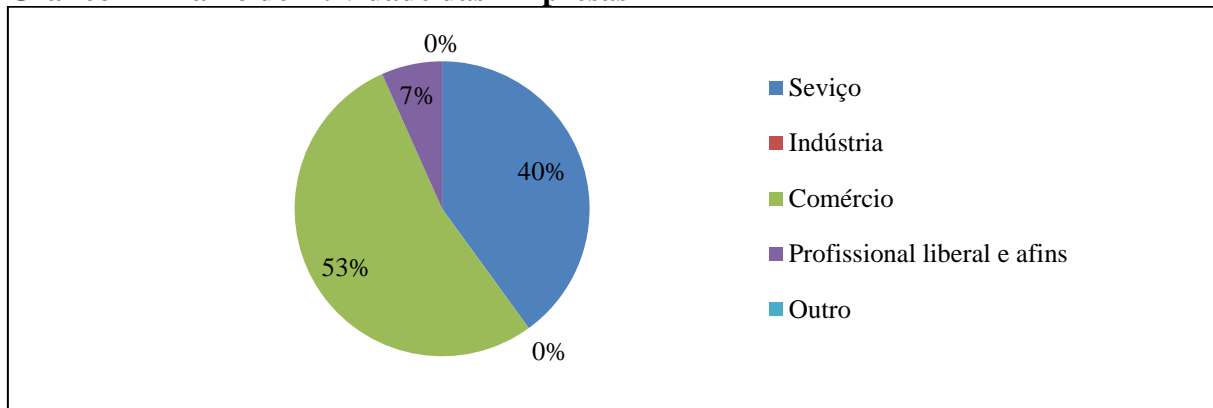
Na realidade do município de Capão da Canoa, temos a evidência de que as microempresas são a grande maioria, as que geram mais emprego e renda para o município, as empresas de serviços, por sua vez dominam o mercado. Grande parte das empresas do setor de serviços estão ligadas ao setor da construção civil, como prestadoras de serviço, conforme verifica-se na Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – Composição do Mercado por Setor e Porte, Segundo Número de Funcionários, em 2015

Setor	Microempresa	Pequena empresa	Média e Grande empresa
Indústria de transformação	298	4	
Construção civil	537	5	
Comércio	2.166	87	9
Serviços	2.320	97	10
Agropecuária, Extração vegetal, caça e pesca		27	
Total	5.348	193	19

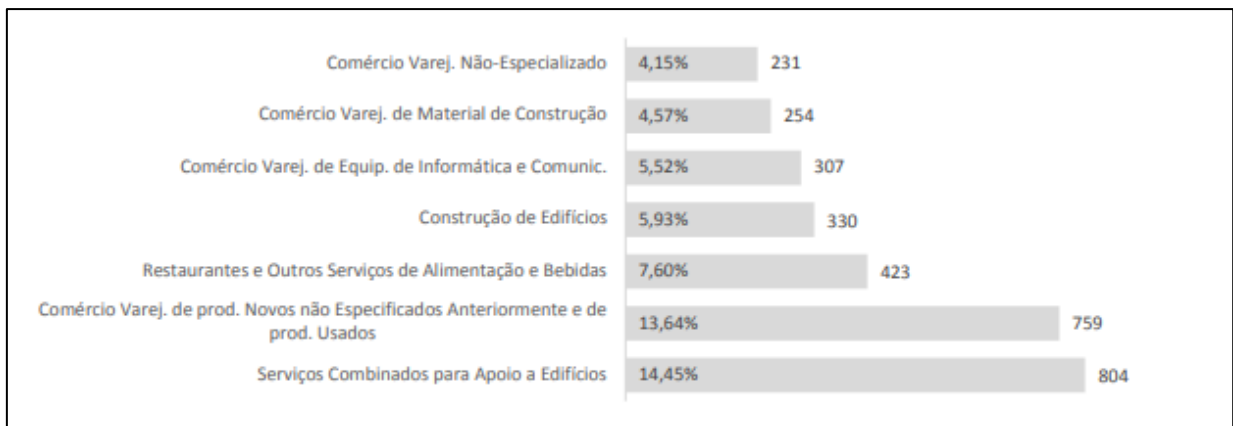
Fonte: Adaptado de Perfil das cidades Gaúchas (SEBRAE, 2017).

Para Dallabrida (2010), o desenvolvimento econômico local é um processo endógeno, responsável por promover o dinamismo econômico e a melhoria da qualidade de vida da população. O atual estágio de globalização é resultado da capacidade da sociedade em estruturar-se e mobilizar-se de acordo com suas prioridades e especificidades na busca pela competitividade em meio a grandes e rápidas transformações no ambiente externo da empresa. A amostra analisada está relacionada a realidade do município, a distribuição das empresas por ramo de atividade é apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Ramo de Atividade das Empresas

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

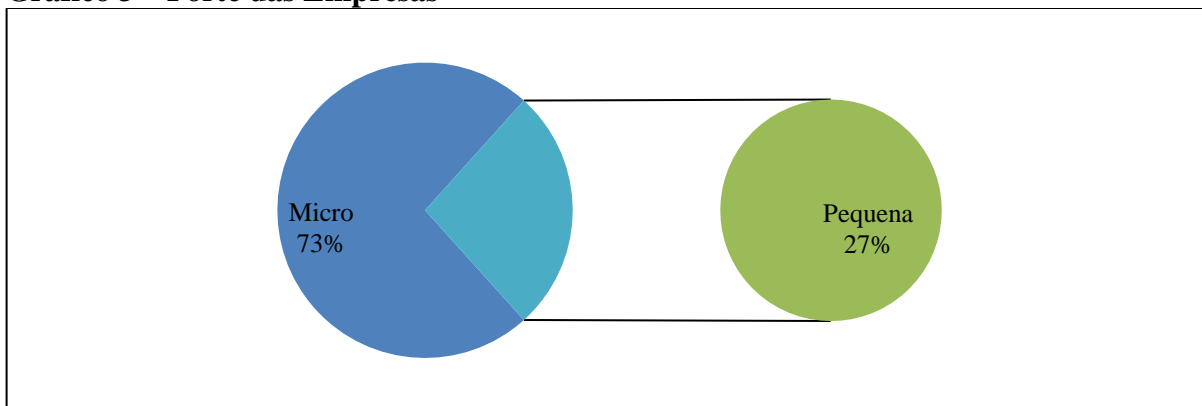
Constatou-se que entre as empresas pesquisadas em Capão da Canoa, o ramo do comércio teve maior destaque, com 53% das empresas e posteriormente, o de serviços, com 40% das empresas. Tem-se ainda, 7% da amostra, ou seja, uma empresa que é profissional liberal. No panorama geral, pode-se observar que há uma lacuna no ramo da indústria. A ausência de participação neste ramo de atividade pode ser explicada pelo perfil dos empresários deste tipo de empresa, pois este tipo de atividade, principalmente a indústria da construção civil é predominante na região, o que gera uma curiosidade em relação à ausência de participação destas empresas em grupos empresariais. A atividade que está relacionada a construção civil e que está na amostra é um escritório de arquitetura e um comércio de materiais de construção. O Gráfico 2 evidencia a atividades ligada a construção civil com grande participação no número de empresas, posteriormente o comércio com 13,64% de participação. Esta realidade justifica a participação destes segmentos no grupo de empresários, o qual está sendo analisado.

Gráfico 2 – Segmentos com Maior Participação no Número de Empresas em Capão da Canoa - 2015

Fonte: Adaptado de Perfil das cidades Gaúchas (SEBRAE, 2017).

Em relação ao porte das empresas, foi requisito de participação da pesquisa aquelas que fossem de micro e pequeno porte. Para tanto, utilizaram-se os critérios do SEBRAE, o qual seleciona as empresas por meio da receita bruta, sendo menor ou igual a R\$ 360 mil para micro empresa e maior que R\$ 360 mil para pequena empresa. Desta forma, obteve-se na amostra os seguintes portes de empresas, conforme demonstra no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Porte das Empresas

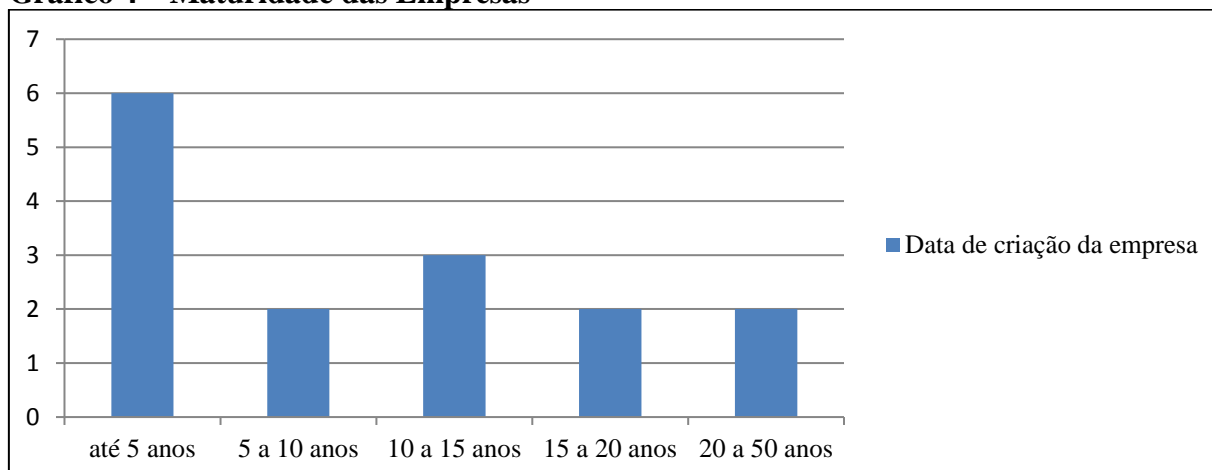


Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A grande maioria da amostra analisada são micro empresas, o que correspondem a 73% dos respondentes. A outra parte da amostra são pequenas empresas que pertencem a menor parte das empresas analisadas. O número de colaboradores se relaciona ao porte da empresa, a pesquisa apontou que 46% das empresas possuem até cinco colaboradores e 27% possuem de 5 a 10 colaboradores em seu efetivo.

Em relação a maturidade das empresas, temos uma variação grande. Destacam-se as empresas com menos tempo de existência, como é possível observar no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Maturidade das Empresas



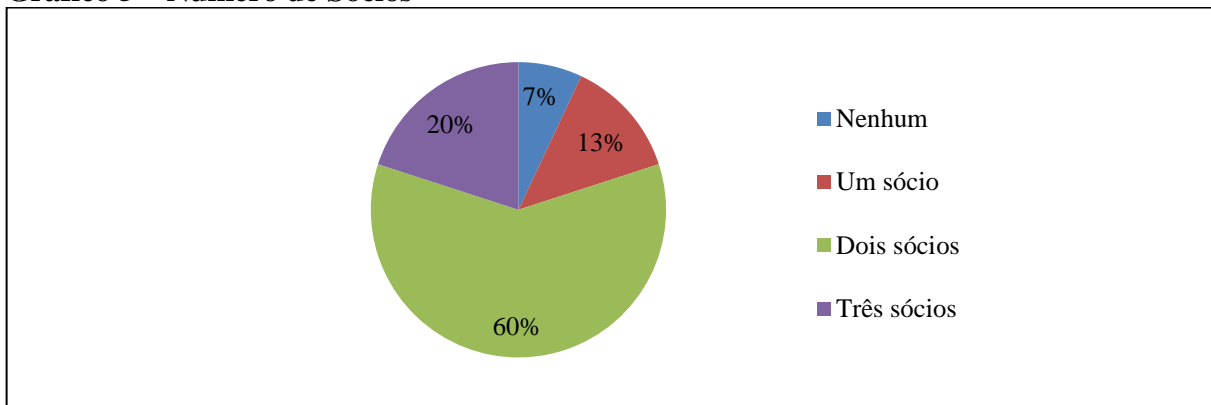
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Entre as empresas com menos tempo de existência, ou seja, até cinco anos de sua data de criação, correspondem a 40% da amostra. De acordo com o SEBRAE (2007), 22% das empresas encerram suas atividades com até dois anos de funcionamento. Se consideradas as empresas com até quatro anos de existência, os índices sobem para 59,9%.

No que se refere a empreendedorismo, Sarkar (2008, p. 26) define empreendedorismo como um “[...] processo de criação e/ou a expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas”. O típico perfil empreendedor é aquele com elevada criatividade, boa motivação e predisposição a riscos e incertezas, ou seja, o perfil empreendedor influencia muito para a inovação nas organizações.

Quanto ao número de sócios por empresa, este está relacionado muitas vezes ao porte das empresas, pela segmentação e principalmente aos familiares. Nas empresas analisadas, como pode-se ver no Gráfico 5, apresenta em sua grande maioria 2 sócios.

Gráfico 5 – Número de Sócios



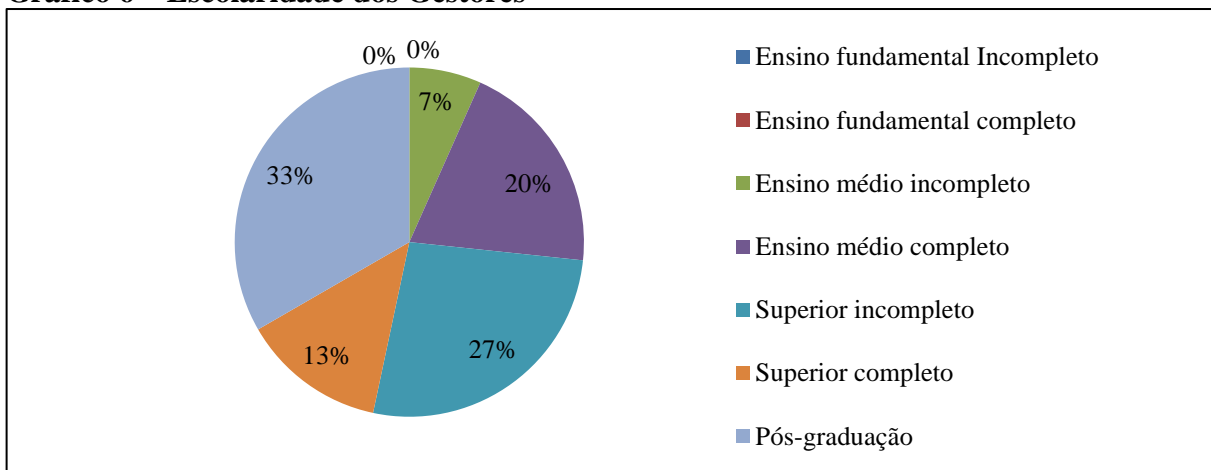
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Em relação a familiares, 47% dos empresários responderam que possuem familiares trabalhando na empresa, ou seja, uma boa parte das empresas incluem seus familiares em suas equipes. Desta forma, questionou-se também o número de familiares atuando na empresa, o resultado surpreendeu, pois 57% das empresas possuem de 3 a 5 familiares trabalhando nas empresas. Por sua vez, 43% possuem de 1 a 3 familiares em atividade.

Os gestores das empresas analisadas possuem idades bem variadas, 34% dos empresários possuem entre 31 e 40 anos, quase o mesmo percentual temos os gestores com idade de 41 a 50 anos, estas duas faixas etárias representam os gestores mais maduros. Porém, uma parte, bem significativa são bem jovens, característica de empresas inovadoras, destaca-se que 20% das empresas possuem gestores bem jovens, com idade de até 20 anos e ainda, 13% das empresas analisadas possuem gestores de 21 a 30 anos.

Em relação à escolaridade dos gestores das empresas analisadas, os resultados apresentaram uma realidade interessante, pois o grau de instrução dos empresários geralmente condiz com seu perfil inovador, uma vez que proporciona conhecimentos que possam ser aplicados em seus negócios. O que normalmente acontece é os empresários terem *know how* adquirido de sucessões familiares ou por terem trabalhado em empresa privada. O Gráfico 6 apresenta a escolaridade desses gestores.

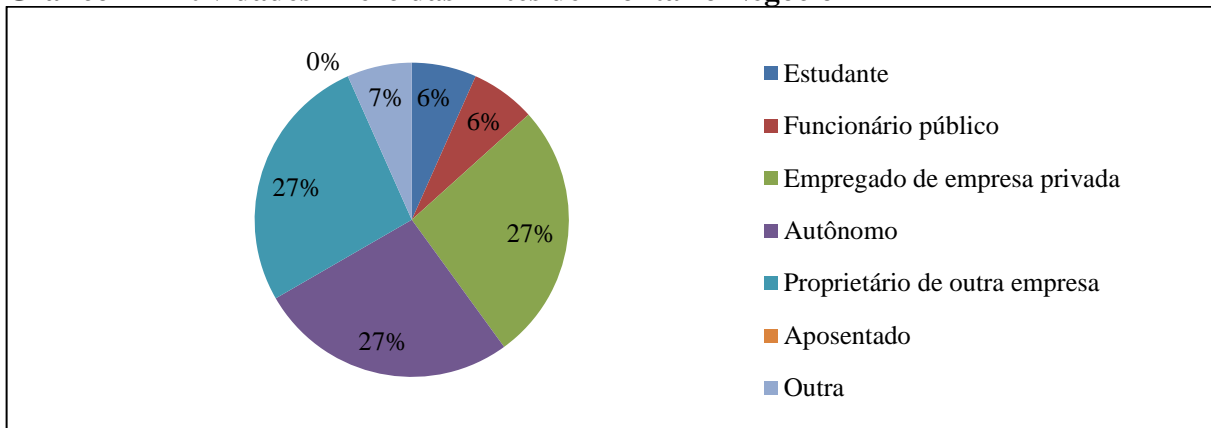
Gráfico 6 – Escolaridade dos Gestores



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

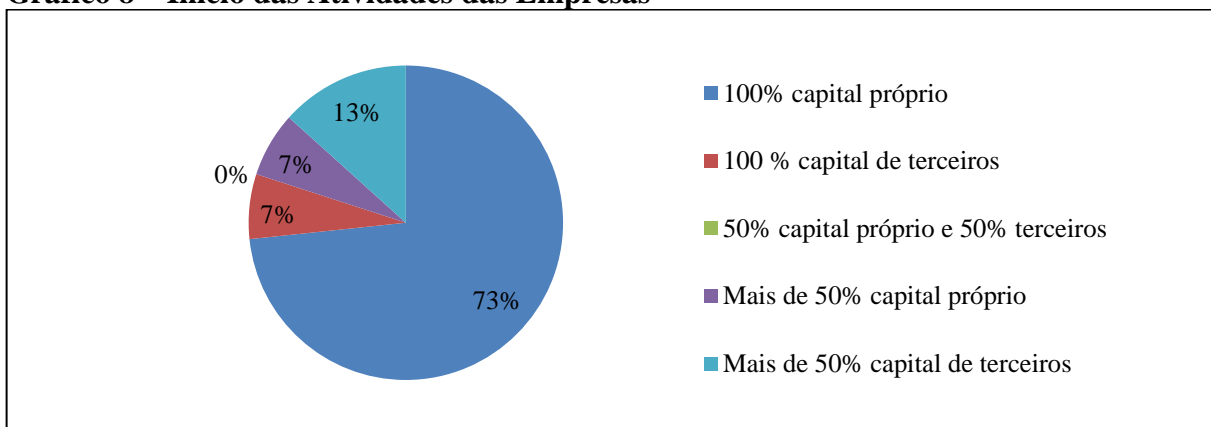
Por meio da análise do grau de escolaridade dos gestores que estão à frente das organizações, observa-se que boa parte deles, ou seja, 33% possuem Pós-graduação.

Ao analisar a atividade exercida antes de montar o negócio, pode-se observar que predominou entre as atividades, os gestores que eram empregados de empresa privada antes de abrir seu negócio, autônomo ou proprietário de outra empresa formam um conjunto de 81% dos respondentes.

Gráfico 7 – Atividades Exercidas Antes de Montar o Negócio

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No processo de abertura das empresas, os empresários recorreram mais ao capital próprio do que capital de terceiros (Gráfico 8). Desse modo, pode-se identificar que 73% iniciaram seus negócios com capital próprio. De acordo com Dornelas (2017), a maioria dos empreendedores acreditam que o mais difícil no processo de empreender é a obtenção de capital inicial para o negócio. É uma queixa geral dos empreendedores a restrição ao crédito no país, porém quando conseguem o investimento ou o financiamento sentem-se vitoriosos. Para isso ocorrer, as fases de concepção da ideia (inovação) e elaboração do plano de negócios devem ocorrer com êxito.

Gráfico 8 – Início das Atividades das Empresas

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Em relação aos estudos prévios antes de implantar as empresas, as informações coletadas no estudo revelou uma preocupante realidade, um quadro crítico considerando a realidade observada em empresas bem sucedidas, 80% dos empresários não realizaram pesquisa de mercado antes de abrirem seus negócios e ainda 80% das empresas analisadas não estudaram a viabilidade financeira de seus negócios. Para Sarkar (2008), um plano de negócio

deve ser desenvolvido para explorar uma oportunidade, é importante para planejar a ideia do negócio e prever eventuais dificuldades além de contribuir para identificar e gerir todos os recursos da empresa.

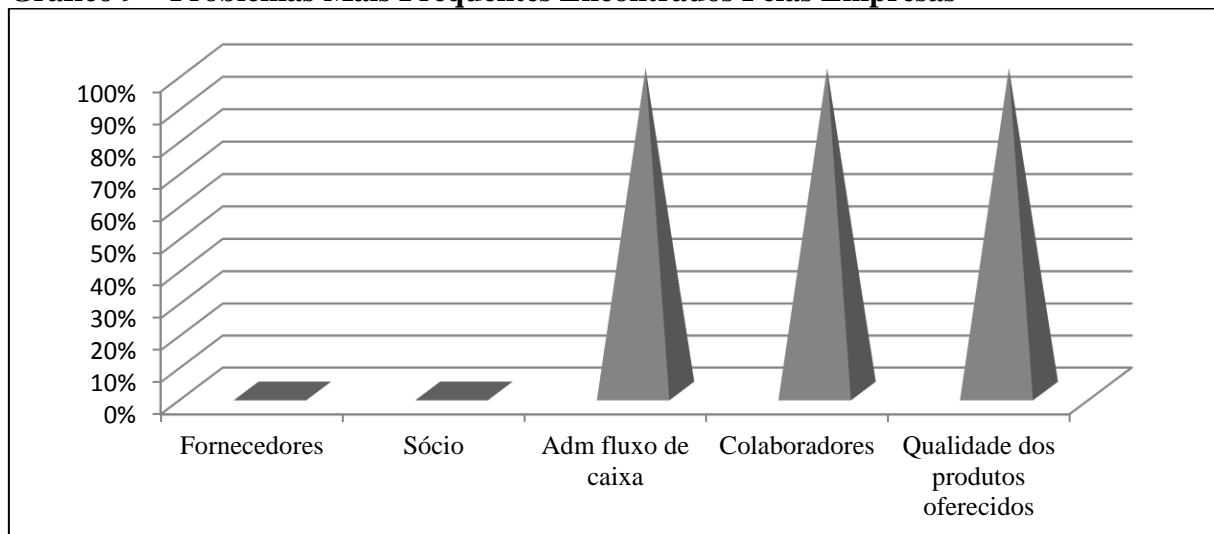
5.2 Razões de sobrevivência e perfil inovador de Micro e Pequenas Empresas de Capão da Canoa

5.2.1 Razões de sobrevivência empresarial

Para identificar as principais razões de sobrevivência empresarial, os empresários foram questionados sobre as seguintes questões: i) Quais os problemas mais frequentes encontrados pela sua empresa? ii) Quais os aspectos que mais tem contribuindo para a sobrevivência da sua empresa? iv) Quais os principais desafios que prejudicam a sustentabilidade econômica de sua empresa?

Quando questionados sobre os problemas mais frequentes encontrados nas empresas, os empresários tiveram que classificar as respostas por ordem de importância, ou seja, foram expostos de 1 a 5 tipos de problemas, entre eles: i) Qualidade dos produtos e serviços oferecidos; ii) Colaboradores; iii) Fornecedores; iv) Sócios e v) Administração do fluxo de caixa (falta de sincronia entre receitas e despesas). Dentre os tipos de problemas citados, eles tiveram que indicar o problema mais enfrentado por sua empresa até o menos encontrado. Desta forma, tem-se o Gráfico 9, que apresenta os problemas mais frequentes encontrado nas empresas respondentes.

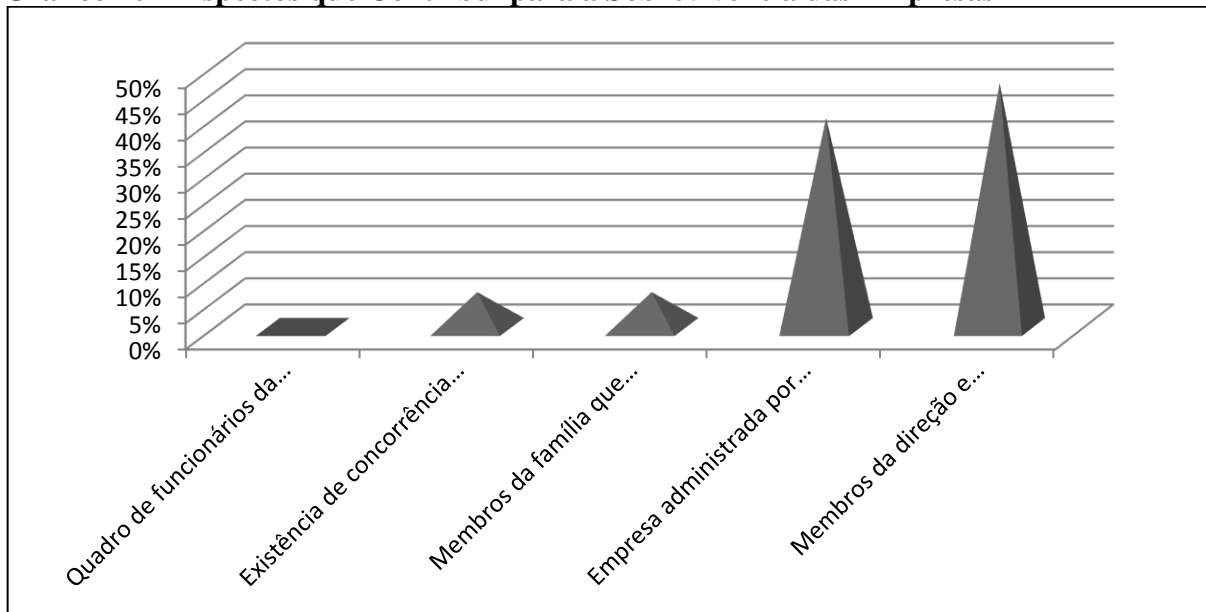
Gráfico 9 – Problemas Mais Frequentes Encontrados Pelas Empresas



Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Em análise aos resultados, pode-se observar que o problema com maior índice de importância apontado pelos respondentes é a qualidade dos produtos, sendo considerado o problema mais frequente encontrado nas empresas, o que representa 40% dos respondentes, ou seja, seis empresas da amostra. Já o problema considerado como o segundo de maior incidência nas empresas, é os colaboradores, o qual foi apontado por 33% dos respondentes. Depois dos problemas com a qualidade dos produtos, o segundo problema que afeta as empresas são as pessoas. Por sua vez, o terceiro problema mais frequente encontrado pelos empresários é a administração do fluxo de caixa, a sincronização entre receitas e despesas. Este problema foi apontado por 27% dos empresários, representando também um problema que merece atenção dos empresários. Em relação aos problemas fornecedores e sócios não foi considerado pelos empresários como importante problema a ser visto.

Quando questionados sobre quais os aspectos que mais tem contribuindo para a sobrevivência da sua empresa, os empresários tiveram que classificar as respostas por ordem de importância, ou seja, foram expostos cinco aspectos: i) Membros da família que trabalham na empresa sem remuneração fixa; ii) Membros da direção e funcionários com bons relacionamentos com os clientes; iii) Empresa administrada por pessoas com alta formação técnica e profissional; iv) Quadro de funcionários da empresa com alta formação técnica e profissional e v) Existência de concorrência local no setor. Desta forma os respondentes deveriam sinalizar os aspectos que consideravam mais importantes, ou seja, os que mais contribuíssem para a sobrevivência da empresa ao que tinham menos importância em termos de sobrevivência empresarial. Desta forma, o Gráfico 10 representa os aspectos que mais contribuem para a sobrevivência das empresas de acordo com o julgamento dos empresários.

Gráfico 10 – Aspectos que Contribui para a Sobrevivência das Empresas

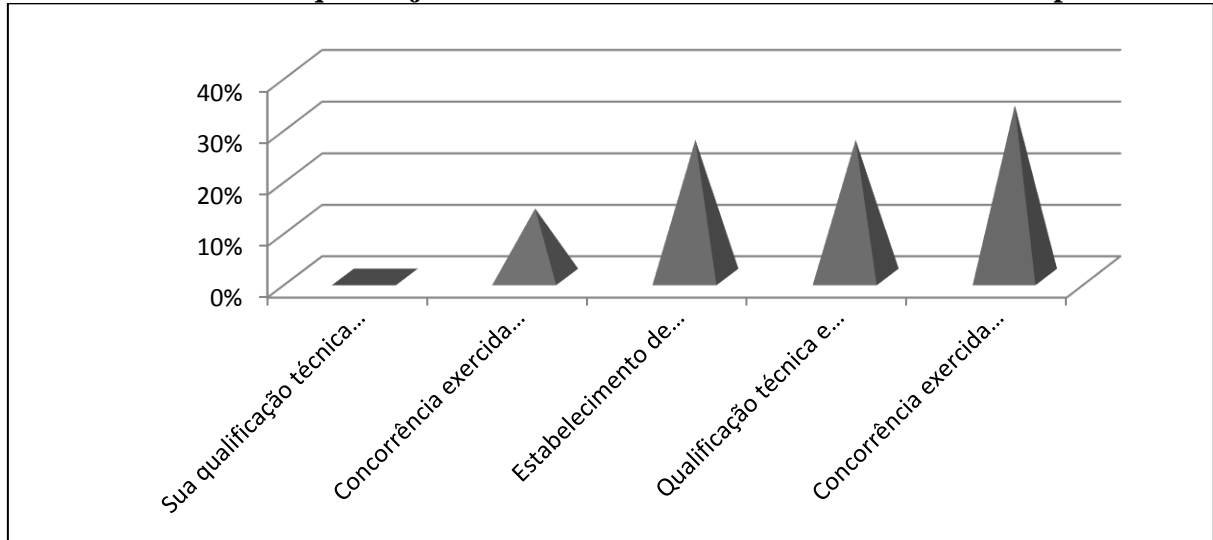
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

De acordo com os resultados, observa-se que o aspecto que mais contribui para a sobrevivência das empresas na visão dos empresários é o fato dos membros da direção e funcionários possuírem bons relacionamentos com os clientes e, por conseguinte, o aspecto considerado o segundo mais importante é a empresa administrada por pessoas com alta formação técnica e profissional representando esta opinião 40 % dos respondentes. Já o aspecto membros da família que trabalham na empresa sem remuneração fixa e existência de concorrência local no setor, foram poucos considerados como sendo importante como aspecto que contribui para a sobrevivência. Por fim, o aspecto quadro de funcionários da empresa com alta formação técnica e profissional não foi considerado um aspecto relevante como contribuição para a sobrevivência.

Ao serem questionados a respeito dos principais desafios que prejudicam a sustentabilidade econômica de sua empresa, os empresários tiveram que classificar as respostas por ordem de importância, ou seja, foram expostos cinco desafios prejudiciais a sustentabilidade econômica da empresa, entre elas: i) Concorrência exercida pelas empresas locais; ii) Concorrência exercida pelas empresas do Litoral Norte; iii) Estabelecimento de bons relacionamentos com os clientes; iv) Sua qualificação técnica e profissional e v) Qualificação técnica e profissional do quadro funcional da empresa. Desta forma os respondentes deveriam sinalizar os desafios que consideravam mais importantes, ou seja, os desafios que em sua gestão empresarial era considerado o mais até o menos importante em termos de sustentabilidade econômica para sua empresa. Sendo assim, o Gráfico 11 representa

a ordem de importância apontada pelos respondentes dos desafios que prejudicam a sustentabilidade econômica de sua empresa.

Gráfico 11 – Desafios que Prejudicam a Sustentabilidade Econômica das Empresas



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os resultados demonstram que concorrência exercida pelas empresas locais é o desafio mais importante na visão dos empresários, representando 33,33% dos respondentes. Para Lima (2013), atualmente o grande desafio para os empresários é a concorrência, a qual está cada vez maior e mais ágil em suas ações, o que coloca os consumidores a frente de inúmeras escolhas tornando a conquista dos clientes muito mais difícil. Os desafios de estabelecer bons relacionamentos com os clientes e a qualificação técnica e profissional do quadro funcional da empresa obterão o mesmo grau de importância na visão dos empresários da amostra, como sendo um desafio importante a ser enfrentado para atingir a sustentabilidade das empresas. Já a concorrência exercida pelas empresas do Litoral Norte não teve muita relevância em termos de desafios da sustentabilidade econômica, conforme apontado pelos empresários. Por último, a qualificação técnica e profissional do empresário não é considerada um desafio para a sustentabilidade econômica em sua opinião.

5.2.2 Perfil Inovador das Empresas

Em relação a Inovação Organizacional, considera-se que é necessário que tenhamos uma novidade e por consequência, esta novidade deve gerar resultados na organização. Sendo assim, Reichert *et al.* (2015, p. 163) estabelecem que a “inovação é definida como uma

novidade, cuja aplicação proporciona resultados financeiros positivos a todas as esferas das empresas”.

No primeiro momento da pesquisa foi investigado os resultados gerados pela implementação de inovação organizacional na visão dos empresários. Neste caso, questionou-se as ações realizadas, como a reorganização dos processos e a reorganização do pessoal geraram algum resultado para a empresa. Deste modo, os empresários deveriam responder da seguinte forma: i) Houve redução nos custos operacionais? ii) Gerou aumento de produtividade? iii) Aumentou da qualidade dos produtos e serviços? iv) Houve algum aspecto que gerou motivação nos colaboradores e v) Ocorreu aumento na eficiência na entrega ou atendimento aos clientes. Os respondentes tiveram que definir o quanto isso gerou de resultados (muito, pouco, não reduziu, não aumentou ou não motivou) de acordo com a inovação implementada. A Tabela 5 demonstra o percentual de resultados gerados em cada inovação implementada.

Tabela 5 – Resultados Gerados pela Reorganização Processos e de Pessoas

	Muito	Pouco	Não reduziu/aumentou/motivou
Redução nos custos operacionais	27%	40%	33%
Aumento de produtividade	40%	40%	20%
Aumento qualidade dos produtos e serviços	67%	33%	-
Aspecto que gerou motivação nos colaboradores	60%	33%	7%
Eficiência na entrega ou atendimento aos clientes	67%	33%	-

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No que diz respeito aos resultados gerados pela inovação organizacional, os empresários responderam por meio de seu *Know how*, pois a maioria deles não possuíam documentos que indicassem os resultados questionados, o que indica que as MPE's não mensuram os resultados gerados por suas ações sejam elas inovadoras ou não. Os resultados também são influenciados pela segmentação da empresa, pois algumas possuem mais dificuldades de implementar certos tipos de inovação. Por exemplo, um escritório de arquitetura, que apenas trabalham os sócios, dificilmente terá reorganização de pessoas.

Em relação a redução de custos com a implementação da reorganização de processos e de pessoas, 40% dos respondentes disseram que reduziu pouco os custos operacionais e 33% disseram que não houve redução nos custos operacionais. No entanto, 26,67% dos

empresários disseram que sim, que houve muita redução nos custos operacionais na empresa por meio deste tipo de inovação. O que chama atenção é que a falta de conhecimentos dos custos reais das empresas gera conclusões por parte dos empresários, muitas vezes, que a inovação não gera resultados para os seus negócios.

Em relação a inovação, Litz e Trennepohl (2015, p. 122) estabelecem que “a inovação influencia diretamente na qualidade e produtividade e gera capacidade e competitividade à empresa”. A realidade analisada demonstra uma visão um pouco diferente, verifica-se que a produtividade em 40% das empresas aumentou muito e, no entanto, 40% dos empresários responderam que houve pouco aumento de produtividade devido a implementação de inovação organizacional. Ainda em relação a produtividade, 20% dos respondentes disseram que não houve qualquer aumento de produtividade devido a reorganização dos processos e reorganização das pessoas. O fato de não haver muito aumento de produtividade, pode estar ligado ao tipo de inovação implementada.

No que diz respeito a qualidade dos produtos ou serviços a maioria dos empresários responderam que obtiveram sim, muito aumento na qualidade de seus produtos ou serviços. E 33,33% dos respondentes disseram que tiveram pouco aumento na qualidade. Esse resultado vem de encontro com a primeira parte da pesquisa, em que foram investigadas as razões de sobrevivência empresarial, nela os empresários responderam que a qualidade dos produtos, é considerado o problema mais frequente encontrado nas empresas, o que representa 40% dos respondentes. Isto demonstra a preocupação dos empresários em melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, colocando o foco de suas ações voltadas a inovação que gere resultados ao seu negócio.

Dentre os aspectos de inovação organizacional que geram motivação aos colaboradores, 60% das empresas analisadas disseram que houve resultados na sua empresa que contribuíram muito para a motivação dos colaboradores. A motivação por sua vez, gera desempenho. A maioria dos empregados querem produzir, porém, cabe aos empresários proporcionarem um ambiente amistoso e disponibilizarem ferramentas adequadas. Ou seja, Treinamento + orientação + *feedback* prático = Mais desempenho e motivação (SCHELL, 1995).

Por fim, ainda em relação aos resultados gerados pela inovação organizacional, no que se refere a reorganização dos processos e reorganização de pessoas, 66,67% dos empresários apontaram que suas empresas tiveram um grande aumento em relação a eficiência de entrega e atendimento aos seus clientes. Das empresas analisadas, 33,33% disseram que tiveram pouco aumento da eficiência de entrega ou atendimento.

Para analisar o perfil inovador das empresas, os empresários responderam também sobre a intensidade dos resultados gerados em suas empresas em relação às consequências geradas pela criação de parcerias ou participação em algum projeto cooperativo. Para tanto, os empresários deveriam responder a intensidade de resultado em relação a: i) custos operacional da empresa; ii) Eficiência de entrega ou atendimento; iii) Qualidade dos produtos e serviços; iv) Número de clientes e v) Informações que beneficiaram a empresa. Sendo assim, os respondentes tiveram que definir a intensidade dos resultados gerados (aumentou, reduziu ou não alterou) de acordo com a inovação implementada. A Tabela 6 demonstra percentual de resultados gerados em cada inovação implementada.

Tabela 6 – Resultados Gerados pela Criação de Parcerias ou Participação em Algum Projeto Cooperativo

	Aumentou	Reduziu	Não alterou
Custos operacionais da empresa	27%	13%	60%
Eficiência na entrega ou atendimento	80%	-	20%
Qualidade dos produtos e serviços	87%	-	13%
Número de Clientes	67%	6%	27%
Informações que beneficiam a empresa	87%	-	13%

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Quando analisada a intensidade de resultados referente às consequências geradas pela criação de parcerias ou participação em algum projeto cooperativo, 60% dos empresários responderam que não alterou os seus custos operacionais com a implementação deste tipo de inovação. Já, 26,67% dos respondentes disseram que aumentou os seus custos operacionais com a criação de parcerias ou participação de algum projeto cooperativo. Fica claro que o aumento de custo refere-se ao investimento feito pela empresa em grupos privados, como por exemplo, a Confraria *Business*.

Verifica-se que boa parte dos empresários, ou seja, 80% dos respondentes declararam que a eficiência na entrega e/ou atendimento é uma consequência gerada pela criação de parcerias ou participação em algum projeto cooperativo. Por outro lado, 20% dos empresários disseram que não houve alteração na eficiência na entrega e/ou atendimento.

A qualidade dos produtos e serviços das empresas analisadas tiveram um aumento de 86,67%, ou seja, quase a totalidade dos respondentes. Este item avaliado é mais um indício de que as inovações organizacionais geram resultados para as empresas em termos de qualidade.

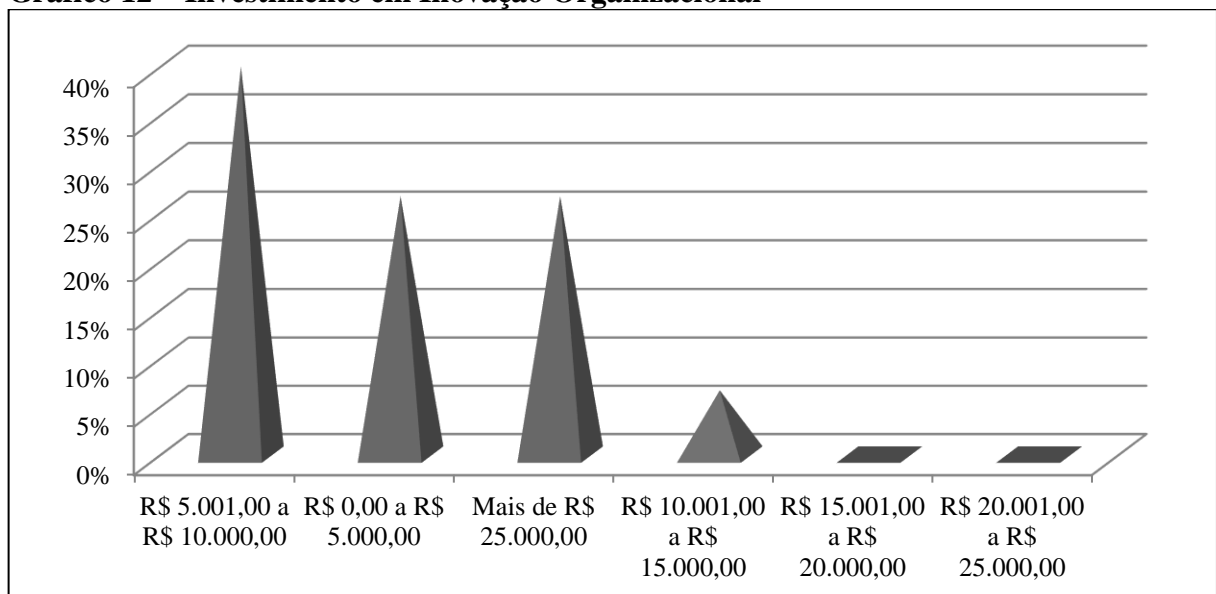
Apenas 13,33% dos empresários disseram que não houve alteração na qualidade de seus produtos ou serviços.

O número de clientes é uma das principais consequências geradas pelas parcerias e pela participação em projetos cooperativos apontado por 66,67% dos empresários. Já para 26,67% das empresas analisadas disseram que não houve alteração no número de clientes.

De acordo com Litz e Trennepohl (2015), as ações inovativas que tornam as empresas competitivas, muitas vezes, são possíveis somente por meio de cooperação entre empresas que podem se unir na busca de objetivos comuns, e ainda com parcerias com as instituições de ensino e seus centros de pesquisa. Deste modo, pode-se observar que a consequência (informações que beneficiam as empresas) gerada pela inovação organizacional, foi apontada pela grande maioria das empresas, 86,67% especificamente, como um resultado que obteve aumento devido a implementação deste tipo de inovação. Os empresários identificaram que as parcerias geradas e a participação em grupos de empresários com o objetivo de gerarem *networking* geram informações importantes para empresa, sendo um resultado positivo deste tipo de inovação.

O investimento realizado pelos empresários em inovação organizacional refere-se a quantia de recursos investido nas ações de novação organizacional que proporcionasse assim como qualquer investimento um retorno financeiro. Desta forma, os empresários tinham que apontar a quantia aproximada investida nos três últimos anos em Inovação Organizacional. O Gráfico 12 mostra os montantes em reais investido pelos empresários nos últimos três anos.

Gráfico 12 – Investimento em Inovação Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No tocante ao investimento em Inovação Organizacional, grande parte dos empresários, ou seja, 40% deles investiram nos últimos três anos o valor entre R\$ 5.001,00 e R\$ 10.0000,00. Já, 26,67% dos empresários investiram valores até R\$ 5.000,00 e o mesmo percentual de respondentes disseram que investiram mais de R\$ 25.000,00 em criação de parcerias ou participação de projetos cooperativos.

Por sua vez, em relação às Inovações de Marketing, a mensuração dos resultados gerados por este tipo de inovação não é tarefa fácil. Kotler e Armstrong (2007) discorrem que no passado os administradores acreditavam que os resultados produzidos pelas ações de marketing eram intangíveis, contudo, isso está mudando. As empresas podem mensurar o retorno sobre as ações de marketing por meio do desempenho de marketing, como a força da marca, vendas ou participação no mercado.

Para identificar os resultados gerados pela inovação de marketing implementada pelas empresas analisadas, os empresários tiveram que responder quais os resultados gerados pelo desenvolvimento de novas mídias ou técnicas de marketing. Para tanto, os respondentes tiveram que responder o grau de intensidade identificada pela implementação dos seguintes resultados: i) Fidelização de clientes; ii) Fatia de mercado; iii) Canais de vendas; iv) Consumo médio por clientes; v) Vendas e vi) Competitividade. A Tabela 7 demonstra percentual de resultados gerados em cada inovação implementada.

Tabela 7 – Resultados Gerados pelo Desenvolvimento de Novas Mídias ou Técnicas de Marketing

	Aumentou	Reduziu	Não alterou
Fidelização dos clientes	80%	-	20%
Fatia de Mercado	80%	-	20%
Canais de vendas	53%	-	47%
Consumo médio por cliente	53%	7%	40%
Vendas	67%	20%	13%
Competitividade	67%	-	33%

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Os resultados apontaram que 80% das empresas analisadas acreditam que aumentou a fidelização de seus clientes, bem como, aumentou a fatia de mercado devido à implementação de Inovação Organizacional, no que tange aos resultados provenientes ao desenvolvimento de novas mídias ou técnicas de marketing. Em contrapartida, obteve-se 20% dos empresários, os quais disseram não haver alteração nestes aspectos, ou seja, não houve resultados devido as

ações inovadoras de marketing. Para Sarkar (2008), a mensuração de resultados tenta capturar o esforço de inovação para traduzir de outputs em valor para a empresa, assim como o montante líquido gerado pela inovação.

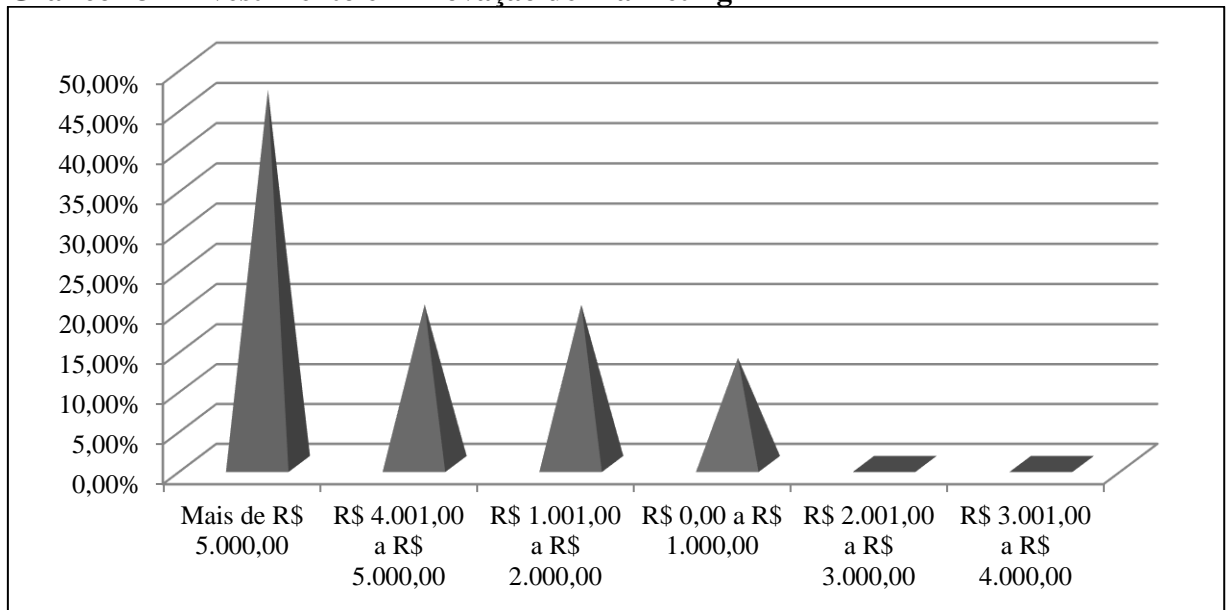
Em relação aos canais de vendas, uma parte das empresas analisadas, mais especificamente, 53,33% aumentaram seus canais de vendas devido ao desenvolvimento de novas mídias ou técnicas de marketing. Por outro lado, uma boa parcela, 46,67% dos empresários que disseram não ter alterado os canais de venda.

O resultado consumo médio por cliente, conhecido também como “ticket médio”, foi apontado por 53,33% dos respondentes como um resultado significativo para a empresa, pois o aumento do consumo por cliente reflete na fidelização e por sua vez, no faturamento. Porém, 40% dos empresários disseram que não houve alteração no consumo médio por clientes.

As vendas teve um significativo aumento para 66,67% das empresas analisadas, geradas pelo desenvolvimento de novas mídias ou técnicas de marketing. O que chama atenção é que 20% dos empresários disseram que houve uma redução no montante das vendas, o que demonstra que há uma lacuna neste resultado. Existem várias hipóteses para ter ocorrido esta redução, como a falta de controles financeiros, a recessão econômica, algum gargalo não identificado na empresa, dentre outros fatores.

Por fim, o resultado competitividade apresentou aumento para 66,67% das empresas analisadas. Para 33,33% dos empresários, o desenvolvimento de novas mídias ou técnicas de marketing não alterou a competitividade empresarial.

O investimento realizado pelos empresários em Inovação Marketing refere-se a quantia de recursos investidos nas ações de marketing, desde que fossem a implementação de um novo método que envolvesse mudanças significativas na concepção ou embalagem de um produto, no posicionamento, na promoção ou formação de preços (OCDE, 2005). Desta forma os empresários tinham que apontar a quantia aproximada investida nos três últimos anos em Inovação de Marketing. O Gráfico 13 mostra os montantes em reais investido pelos empresários nos últimos três anos.

Gráfico 13 - Investimento em Inovação de Marketing

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No que tocante ao investimento em Inovação de Marketing, grande parte dos empresários, ou seja, 46,67% deles investiram nos últimos 3 anos mais de R\$ 5.000,00. Por sua vez, 20% dos empresários investiram entre R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00 e outros 20% investiam R\$ 4.001,00 a R\$ 5.000,00 em novas mídias ou técnicas de marketing.

5.3 Identificação dos Indicadores de Inovação Organizacional e Inovação de Marketing

Com base na literatura revisada sobre inovação organizacional e inovação de marketing foram levantados itens que possibilitassem a identificação de indicadores de inovação. Conforme a metodologia do estudo, primeiramente aplicou-se um questionário com questões elaboradas baseadas no Manual de Oslo e Pesquisa de Inovação (PINTEC), do ano de 2011, com adaptações para micro e pequenas empresas de base não tecnológica, os resultados desta pesquisa contribuiriam para identificar as práticas de inovações mais utilizadas pelos empresários, e também as que geram mais resultados. Os resultados desta pesquisa, além do referencial teórico possibilitaram a criação do instrumento. Desta forma, para desenvolver o instrumento foi então utilizado o Manual de Oslo, inicialmente pegaram-se os exemplos de inovação descrito no manual, posteriormente o conceito e exemplos publicados no Manual de Oslo foram transformados em perspectivas, conforme demonstra o Quadro 9 a seguir.

Quadro 9 – Perspectivas Utilizadas como Embasamento para o Instrumento

Perspectivas	Descrição	Embasamento
Práticas nos Negócios	Método organizacional que desenvolve as pessoas de uma organização, proporciona uma visão sistêmica, compartilhamento de informações, otimiza processos e modifica o modelo de negócio.	Souza e Faria (2013), Araújo, (2007), Dias e Ianda, (2016), Assumpção (2003), Porter (1989),
Organização do Local de Trabalho	Reorganização e mudanças na estrutura organizacional, métodos e soluções de problemas, satisfação dos colaboradores por meio de mudanças no local de trabalho.	Araújo (2007), Wood (1995); Macedo, Miguel e Casarotto Neto (2015), Chiavenato (2008).
Relações Externas	Toda e qualquer relação externa que possibilitam a descoberta de novas oportunidades e recursos de modo mais rápido, como a busca pela qualidade dos produtos acabados e/ou insumos, participação em eventos, contratação de consultorias e outras práticas de relações externas.	Melo, <i>et al.</i> (2010), Gomes e Kruglianskas (2009), Ishikawa (1997); Correia <i>et al.</i> (2010), Senge (1995)
Concepção e Embalagem	Mudanças significativas na concepção de uma linha de produtos ou na sua embalagem, mudanças e registro da marca.	Churchill e Peter (2000)
Posicionamento (canais de vendas)	Identificar uma posição no setor onde as forças competitivas sejam menores por meio da inovação no portfólio, canais de vendas, no ambiente de apresentação dos produtos e estratégias de <i>Market share</i> .	Montecielo <i>et al.</i> (2014), Porter (2009), Cobra (2009), Churchill e Peter (2000); Ferracciù (2002), Morgan (2017),
Formação de Preços	Métodos que possibilite utilizar estratégias de ofertas especiais.	Bernardi (2009), Ferracciù (2002)
Novas técnicas de promoção	Envolve as promoções, relacionamento que contribuem para a fidelização dos clientes.	Churchill e Peter (2000) e Ferracciù (2002),

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Após o desenvolvimento das perspectivas por meio da adaptação do Manual de Oslo e todo o levantamento realizado na pesquisa anterior, iniciou-se a elaboração das demais partes do instrumento. A próxima parte elaborada tornou-se as questões do instrumento de pesquisa. Portanto, para identificar a inovação foram elaboradas 27 questões que abrangeram ações que pudessem constatar Inovação Organizacional e de Marketing. Desta forma, as questões foram elaboradas e divididas dentre cada tipo de inovação. Cabe ressaltar, que cada uma delas representa uma dimensão para cada tipo de inovação, assim como, cada perspectiva possui as questões que possibilitam a identificação da inovação. O Quadro 10 apresenta a distribuição das questões por perspectivas e o tipo de inovação.

Quadro 10 – Questionário Identificação de Inovação

Tipo de inovação	Perspectivas	Questões
Inovação organizacional	Práticas nos Negócios	1- Existe programa de treinamento para funcionários?
		2- Foi introduzido algum sistema de monitoramento integrado para as atividades da empresa?
		3- A empresa faz compras coletivas, em parceria com outras empresas para redução de custos logísticos e obtenção de descontos?
		4- A empresa compartilha recursos de produção?
		5- A empresa modificou seu modelo organizacional nos últimos 3 anos?
	Organização do Local de Trabalho	6- Existem equipes de trabalho para facilitar o compartilhamento de conhecimento entre os departamentos da empresa?
		7- Houve alteração na estrutura organizacional nos últimos 3 anos?
		8- Existem grupos de melhoria para soluções de problemas?
		9- A empresa melhorou as condições de trabalho, obtendo um nível de satisfação dos funcionários?
		10- A empresa modificou o sistema de remuneração?
		11- Foi implantado horário flexível?
	Relações Externas	12- Existe padrão e controle de qualidade dos produtos comprados?
		13- A empresa participa de algum grupo ou de forma individual pratica a transferência de <i>Know How</i> ?
		14- A empresa participa de eventos (feiras, <i>workshops</i> , seminários, grupos de empresários)?
		15- A empresa compartilha conhecimento com o ambiente externo (fornecedores, clientes, outras empresas)?
		16- É realizado <i>Benchmarking</i> ? Com que frequência?
Inovação de marketing	Concepção e Embalagem	17- Foi realizado mudança significativa na concepção de uma linha de produtos?
		18- A marca da empresa é registrada?
	Posicionamento (canais de vendas)	19- Foi implantado novo canal de venda nos últimos 3 anos (vendas diretas ou varejo exclusivo)?
		20- Foi implementado novo conceito ou novo ambiente para apresentação dos produtos?
		21- A empresa aumentou sua parcela no mercado?
	Formação de Preços	22- Foi introduzido um novo método que possibilite aos consumidores escolher as especificações do produto desejado no site da empresa e então ver o preço para o produto especificado?
		23- A empresa fez uso pela primeira vez de ofertas especiais?
	Novas técnicas de promoção	24- Foi introduzido um símbolo ou marca fundamentalmente nova visando posicionar o produto da empresa em um novo mercado?
		25- A empresa utilizou pela primeira vez do lançamento de um produto por meio de líderes de opinião?
		26- Foi utilizado novas mídias nos últimos 3 anos?
		27- Quais foram as formas de relacionamento implementadas nos últimos 3 anos?

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com intuito de tornar eficaz a coleta de dados, o instrumento foi elaborado pensando na facilidade de preenchimento, na fácil visualização das informações necessárias no momento da visita. Desta forma, o instrumento foi desenvolvido em formato de tabela, contendo cinco colunas e cada linha representa uma questão a ser abordada. No mesmo instrumento é possível fazer as devidas observações, analisar documentos, questionar o empresário e entrevista-lo.

Buscou-se utilizar uma linguagem clara na elaboração dos itens com cuidado para que cada questão não fugisse do tipo de inovação que está em estudo, porém deveria retratar aspectos da realidade das pequenas empresas em termos de Inovação Organizacional e de Marketing.

Para aplicação do instrumento, foi realizado contato com os empresários e agendado uma reunião, pois a aplicação deveria ser *in loco*, para que fosse possível fazer a observação, questionamento, entrevista, consulta a documentos e demais informações necessárias. Desta forma seria mais produtiva a visita, além de identificar possíveis práticas de inovação na rotina da empresa que porventura ainda não tivessem sido identificadas.

Os indicadores de inovação são, na prática, utilizados para medir o nível de inovação da empresa em sua totalidade. No entanto, as pequenas empresas, em busca de sobrevivência, constataram a necessidade de inovar para se manterem competitivas, porém, não conseguem mensurar e avaliar um projeto ou processo específico de inovação. Ou seja, não possuem ferramentas para diagnosticar se estão preparadas ou não para inovar e por fim medir a eficácia de suas estratégias de inovação (BES; KOTLER, 2011). Se analisada a lista das empresas mais inovadoras do mundo, se verá que muitas já não estarão nesta lista, o que mostra que o problema não é a inovação, mas sim a continuidade dela ao longo do tempo. Os indicadores de inovação podem contribuir para que as empresas possam prever a capacidade futura de inovar, ou até mesmo reverter a tendência antes de um possível declínio.

Em relação à escolha do indicador para mensurar a inovação Janger *et al.* (2017, p. 35), descrevem que a “escolha da medição de resultados de inovação por meio de patentes implica, portanto, problemas conceituais. Em particular, as patentes refletem os rendimentos relacionados ao conhecimento e não a produção de inovação”.

Conforme Bes e Kotler (2011), as empresas não utilizam apenas um indicador, mas diversos, porém fica a dúvida do número correto de indicadores. Seria improdutivo, segundo os autores, tentar aplicar todos os indicadores para avaliar as atividades de inovação de uma empresa. A sugestão é fazer uma combinação de indicadores conforme o setor de atuação da

empresa. Por exemplo, o vice presidente sênior de uma empresa sul-coreana, revela que o ponto ideal é algo entre 8 e 12 indicadores.

Com a aplicação do último instrumento, o qual foi composto pela observação *in loco* das empresas analisadas, entrevista e questionamento, originaram-se 27 indicadores de inovação. Para elaboração dos indicadores foram considerados os exemplos de inovação segundo o Anexo B do Manual de Oslo (OCDE, 2005). Para tanto, os indicadores foram divididos conforme o instrumento aplicado nas empresas, em Inovação Organizacional e Inovação de Marketing. Posteriormente, dividiu-se cada tipo de inovação em dimensões, o que chamaremos de perspectivas.

A Inovação organizacional que consiste na implementação de um novo método organizacional abrangeu especificamente: 1) Práticas de negócios da empresa; 2) Organização do local de trabalho e 3) Relações externas. Para Jr. Wood (1995, p. 190), “mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

A Inovação de Marketing que é a implementação de um novo método de marketing envolvendo especificamente: 1) Concepção e embalagem do produto; 2) Posicionamento do produto; 3) Promoção do produto; 4) Formação de preços. Após a análise do instrumento aplicado, foi possível fazer a seleção das perspectivas e indicadores a serem utilizados no estudo e chegou-se ao seguinte modelo, conforme Tabela 8.

Tabela 8 – Perspectivas e Indicadores

Tipo Inovação	Perspectiva	Quantidade de Indicadores
Organizacional	Práticas de negócios	3
Organizacional	Organização do local de trabalho	3
Organizacional	Relações externas	3
Marketing	Posicionamento do produto	4
Marketing	Promoção do produto	2
Marketing	Formação de preços	1
Total:	6 perspectivas	16 indicadores

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Das sete perspectivas utilizadas no instrumento, foram selecionadas seis delas. A perspectiva Concepção e embalagem do produto foi excluída da Inovação de Marketing, pois este tipo de inovação foi considerado pouco importante e sem implementação por parte de

MPE's, como por exemplo, o registro da marca da empresa que para uma pequena empresa representa pouco impacto no seu negócio além de ter um alto investimento. Além disso, a concepção de uma nova linha de produtos pode ser agregada ao indicador Portfólio da Perspectiva Posicionamento.

Dos 27 indicadores elaborados, foram selecionados 16 indicadores a serem desenvolvidos e analisados. Os critérios utilizados para a seleção dos indicadores foram:

- Maior incidência de implementação pelas empresas da amostra;
- Dificuldade de implementação da inovação;
- Indicadores de difícil mensuração;
- Complexidade de entendimento do indicador, por ser difícil de entender sua aplicabilidade;
- Semelhanças entre os indicadores.

Desta forma, após os critérios estabelecidos e a seleção realizada, os 16 indicadores foram definidos e descritos em cada perspectiva e posteriormente confeccionada uma planilha para melhor visualizar seu objetivo, descrição e forma de calcular.

5.3.1 Perspectiva Prática de Negócios - Inovação Organizacional

Os indicadores de Inovação Organizacional da perspectiva Prática de Negócios são apresentados na Tabela 9, esta perspectiva compõe três indicadores: horas capacitadas (H), Eficiência nas compras (EC) e Recursos compartilhados (RC). O processo de inovação observado de uma maneira sistêmica em relação ao contexto organizacional favorece o desenvolvimento de interação entre as unidades organizacionais. Isto gera, por meio da implementação de novas ideias e práticas, estratégias a otimização dos recursos, padronização dos procedimentos, evita duplos esforços, além de atuação conjunta das unidades organizacionais em prol da inovação (SOUZA; FARIA, 2013).

Tabela 9 – Indicadores da Perspectiva Prática de Negócios da Empresa

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Descrição	Unidade	Periodicidade	Fórmula
Prática de Negócios - IO	Horas capacitadas (H)	Identificar horas capacitação e treinamento realizados	Horas realizadas de capacitação (HC) relacionada as horas estabelecidas (HE) para capacitar e treinar colaboradores nas suas atividades	%	Anual	$H = \frac{(HC)}{(HE)} * 100$
Prática de Negócios - IO	Eficiência de compras de insumos (EC)	Identificar a redução de custos com logística e obtenção de descontos na compra de insumos	Relação entre os gastos com insumos atuais (IA) menos os descontos obtidos (D), e os gastos totais (GT)	%	Semestral	$EC = \frac{(IA) - (D)}{(GT)} * 100$
Prática de Negócios - IO	Recursos compartilhados (RC)	Mensurar o ganho com o compartilhamento de recursos de produção	Redução de custo mais a receita gerada pelo compartilhamento (RG) relacionado a receita total da empresa (RT)	%	anual	$RC = \frac{(RG)}{(RT)} * 100$

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O primeiro indicador de inovação Horas Capacitadas (H) avalia a quantidade de horas de capacitação e treinamento realizados pelos colaboradores da empresa em suas atividades, sejam elas técnicas, de integração, de motivação, inovação, entre outras. Neste indicador, estima-se que a empresa possua um plano de capacitação ou um programa que contemple as horas necessárias para tornar seus colaboradores aptos e eficientes em suas atividades. Visto que a falta de tempo para treinamento e para o experimento de novas ideias e práticas são gerados pelo excesso de atividades e escassez de tempo são considerados fatores dificultadores à inovação no contexto organizacional (SOUZA; FARIA, 2013). Ao longo dos anos ocorreu uma transformação radical nos treinamentos e desenvolvimento de pessoas juntamente com as mudanças organizacionais, hoje há integração entre componentes da estrutura social da empresa proporcionando o confronto de saberes (ARAÚJO, 2007).

O segundo indicador, nomeado de Eficiência nas compras de insumos (EC) tem como principal objetivo, avaliar a redução de custos com a nova logística e a obtenção de descontos

por meio de nova forma de comprar os insumos ou produtos acabados por meio de estratégias na cadeia de suprimento. “As mudanças na cadeia de suprimento decorrem de parcerias e alianças em diferentes níveis da cadeia de suprimento” (DIAS; IANDA, 2016, p. 7). Conforme Assumpção (2003), o esforço coletivo deve ser incentivado entre as empresas com interesses comuns do mesmo setor ou até mesmo de setores diferentes de um mesmo local que queiram se unir para juntos poderem barganhar em meio a globalização. Desta forma, busca-se sair apenas do escopo cadeia de suprimento para os níveis operacionais e/ou processuais, e ainda estendendo-se para os níveis institucional e relacional. As estratégias e inovação na cadeia de suprimento além de gerar oportunidades, proporcionam a redução de custos e elevam o padrão de qualidade (DIAS; IANDA, 2016). Na visão de Porter (1989, p. 125) “[...] qualquer coisa que uma empresa possa fazer para reduzir o custo total do comprador na utilização de um produto, ou outros custos do comprador, representa uma base potencial para a diferenciação”.

O terceiro indicador, chamado de Recursos Compartilhados (RC), visa mensurar o ganho que se dá por meio de compartilhamento de recursos de produção. Os ciclos de atividades apoiam os processos de negócios para transformação e troca de materiais e produtos, constituindo atividades de produção e logística. As relações de trocas entre as empresas são fundamentais para as organizações, desde que todas as atividades estejam sincronizadas e interligadas por meio da coordenação da cadeia de suprimento (ASSUMPÇÃO, 2003).

5.3.2 Perspectiva Organização do Local de Trabalho - Inovação Organizacional

Os indicadores de Inovação Organizacional da perspectiva Organização do Local de trabalho são apresentados na Tabela 9, sendo esta perspectiva composta por três indicadores: Mudança na estrutura organizacional (ME), Soluções de problemas (SP) e Satisfação dos colaboradores (SC).

Tabela 10 – Indicadores da Perspectiva Organização do Local de Trabalho

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Descrição	Unidade	Periodicidade	Fórmula
Organização do Local de Trabalho - IO	Estrutura organizacional (EO)	Identificar o aumento da geração de ideias e ações implementadas por meio da descentralização das atividades e tomadas de decisão	Relação do número de ideias implementadas (II) com as ideias geradas (IG)	%	Anual	$EO = (II)/(IG) * 100$
	Soluções de problemas (SP)	Identificar a quantidade de problemas solucionados	Relação entre o número de problemas solucionados (S) e problemas identificados (P)	%	Mensal	$SP = (S)/(P) * 100$
Organização do Local de Trabalho - IO	Satisfação dos colaboradores (SC)	Avaliar se as mudanças realizadas no ambiente de trabalho aumentaram o nível de satisfação dos colaboradores.	Número de pessoas motivadas (PM) em relação ao total de pessoas (TP)	%	Anual	$SC = (PM)/(TP) * 100$

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

O primeiro indicador, chamado de Mudança na estrutura organizacional (EO), busca identificar se ocorreu ou não mudança na estrutura organizacional em termos de subordinação. Segundo Araújo (2007), um organograma possui o objetivo de demonstrar a relação superior-subordinado, o que deixa implícito as delegações de autoridade e responsabilidade de seu pessoal. Desta forma, busca-se saber se a mudança na estrutura organizacional facilitou a tomada de decisão, que por sua vez pode aumentar o número de inovações implementadas por meio de sua autonomia. Um dos objetivos da estruturação da empresa é a descentralização, pois ela resulta de procedimentos relacionados à delegação da responsabilidade e da autoridade, muitas vezes confundido, pois o ato de delegar implica em descentralizar as atividades. Segundo Jr. Wood (1995), as organizações do futuro possuirá um menor número de níveis hierárquicos, e por fim acabará desaparecendo, dando espaço a figura do líder como treinador e motivador.

O segundo indicador, Soluções de problemas (SP), relaciona o número de problemas identificados com os problemas solucionados nos processos da empresa. Inovar é resolver os problemas complexos e torna-los inovação em forma de resultados. O *design thinking* aparece com um modelo de inovação que contribui para o desenvolvimento de soluções inovadoras. O modelo incentiva o processo colaborativo por meio de equipes que englobam funcionários de diversos departamentos, além de fornecedores, clientes, consultores externos e outros (MACEDO; MIGUEL; CASAROTTO, 2015).

O terceiro indicador, Satisfação dos colaboradores (SC), tem como objetivo avaliar as mudanças realizadas no ambiente de trabalho que podem aumentar o nível de satisfação dos colaboradores. Para Chiavenato (2008) “[...] a mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje”. A mudança organizacional possui um processo que é composto por três etapas. A primeira é o descongelamento, que é a fase inicial da mudança onde as ideias e práticas antigas são abandonadas, a segunda etapa é a mudança, fase em que ocorre as novas ideias e práticas são experimentadas e terceira e última etapa é o recongelamento, onde as novas ideias e práticas são incorporadas definitivamente ao comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2008). Na visão de Jr. Wood (1995) as empresas dependerão cada vez mais da motivação de sua força de trabalho.

5.3.3 Perspectiva Relações externas - Inovação Organizacional

Os indicadores de Inovação Organizacional da perspectiva relações Externas são apresentados na Tabela 11. Esta perspectiva compõe três indicadores: Qualidade dos *inputs* (QI) – entrada de produtos acabados e ou insumos, Participação em eventos científicos ou técnicos do setor (PE), Investimento em consultorias técnicas e/ou gerenciais (B). Para Melo, Machado e Jesus (2010), a inovação é construída de forma pró-ativa, e não apenas reativamente, ou seja, buscar informações e parcerias por meio da cooperação entre organizações consiste em inovação. As relações externas possibilitam a descoberta de novas oportunidades e recursos de modo mais rápido. Na visão de Gomes e Kruglianskas (2009), muitas são as vantagens de se relacionar e buscar informações externas, algumas delas destacam-se pelos benefícios gerados, como por exemplo: a geração de oportunidades, resultados rápidos e eficazes, redução dos custos com inovação e o estímulo à inovação interna. Melo, Machado e Jesus (2010) salientam a importância da formação de redes em vários âmbitos de um negócio, as redes de cooperação tem sido uma estratégia importante para as MPE's se ajustarem as exigências do mercado e se tornarem competitivas.

Tabela 11 – Indicadores da Perspectiva Relações Externas

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Descrição	Unidade	Periodicidade	Fórmula
Relações Externas IO	Qualidade dos inputs – entrada de produtos acabados e insumos (QI)	Avaliar a qualidade dos produtos acabados e insumos	Produtos comprados com não conformidade (NC) relacionados ao total de produtos comprados (PC)	%	Semestral	$QI=(NC)/(PC) *100$
Relações Externas IO	Participação em eventos voltados a inovação (PE)	Avaliar a quantidade de participações em (feiras, congressos, <i>workshop</i> , seminários e grupos de empresários)	Quantidade de participação em eventos sobre inovação (QP) relacionada a participação total em eventos (ES).	%	Anual	$PE=(QP)/(ES) *100$
Relações Externas IO	Investimento em consultorias técnicas e/ou gerenciais (IC)	Avaliar o investimento de contratações de consultores e assessores	Faturamento atual (FD), após a contratação de consultoria relacionada ao faturamento anterior a contratação de consultoria (FA)	%	Anual	$IC=(FD)/(FA) *100$

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O Primeiro indicador, qualidade dos inputs, avalia a inovação nas relações externas que possibilitem ofertar produtos e serviços com qualidade seja produtos acabados e/ou insumos para produção. Segundo Ishikawa (1997, p. 43), “[...] praticar um bom controle de qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor”.

O segundo indicador, participação em eventos relacionados a inovação se refere às participações em (feiras, congressos, *workshop*, seminários e grupos de empresários). O indicador se refere as informações adquiridas externamente para que estas sejam transformadas em conhecimento dentro da organização. Neste sentido, Senge (1995, p. 45) descreve que “[...] aprender em organizações significa testar continuamente nossa experiência em conhecimento – acessível a toda a organização, e pertinente ao seu propósito central”.

Por sua vez, o terceiro indicador, Investimento em consultorias técnicas e/ou gerenciais (B), avalia as contratações de consultoria pelas empresas de modo que contribua para as inovações. De acordo com Correia, Feitosa e Vieira (2010, p. 246), “[...] o que se faz e

se pensa hoje nas organizações está muito relacionado ao trabalho criativo dos consultores organizacionais”.

5.3.4 Perspectiva Posicionamento - Inovação Marketing

Conforme Montecielo, Dutra e Hartfelder (2014), a inovação de marketing refere-se a um novo método de marketing implementado que gere mudanças expressivas na concepção dos produtos ou em sua embalagem, no seu posicionamento, bem como em sua promoção e fixação de preços. A inovação de marketing tem como objetivo aumentar o volume de vendas e atingir maior fatia de mercado, mudar o posicionamento e também fortalecer a marca e reputação frente aos clientes. Os indicadores de Inovação Marketing da perspectiva Posicionamento são apresentados na Tabela 12, esta perspectiva é composta por quatro indicadores: Portfólio (P), Canais de vendas existentes (C), Novo ambiente (NA) e Ticket médio (TM). Em relação ao posicionamento da empresa, Porter (2009) destaca que a estratégia é uma aliada a defesa de forças competitivas que venham ameaçar a empresa, em contrapartida, auxilia a identificar uma posição no setor onde as forças competitivas sejam menores.

Tabela 12 – Indicadores da Perspectiva Posicionamento

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Descrição	Unidade	Periodicidade	Fórmula
Posicionamento - IM	Portfólio (P)	Avaliar a lucratividade com uma mudança significativa na concepção de uma linha de produtos.	Receita proveniente da nova linha de produtos (RN) relacionado ao faturamento total (FT)	%	anual	$P=(RN)/(FT) *100$
Posicionamento - IM	Canais de vendas existentes (C)	Avaliar o aumento das vendas referente aos novos canais de vendas utilizados	Quantidade de vendas com o novo canal (NC) relacionado a venda total (VT)	%	Anual	$C=(NC)/(VT) *100$
Posicionamento - IM	Novo ambiente (NA)	Avaliar o aumento das vendas após a implementação de um novo ambiente ou <i>layout</i> para apresentação dos produtos.	Quantidade de vendas após a implementação (AI) relacionada as vendas antes da inovação (AN)	%	Anual	$NA=(AI/AN)x100$
Posicionamento - IM	Ticket Médio (TM)	Calcular o valor de compra por cliente	Quantidade de vendas com novas estratégias de marketing (EM) relacionada ao faturamento antes da ação (FA)	%	Anual	$TM=(EM)/(FA) *100$

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O primeiro indicador, Portfólio (P), visa identificar a lucratividade com a implementação de uma mudança significativa na concepção de uma linha de produtos. Novos produtos são uma das chaves para o crescimento e sucesso de uma empresa (CHURCHILL; PETER, 2000).

O segundo indicador, Canais de vendas existentes (C), tem como objetivo mensurar o aumento das vendas referente aos novos canais de vendas utilizados. Vale enfatizar que há três tipos mais importantes de distribuição a serem considerados para atender ao mercado: distribuição exclusiva, distribuição intensiva e distribuição seletiva. Desta forma o empresário

deverá escolher aquela que seja adequada a sua estratégia de distribuição e inovação (COBRA, 2009).

O terceiro indicador, Novo ambiente (NA), da perspectiva de Posicionamento, visa avaliar o aumento das vendas após a implementação de um novo ambiente ou *layout* para apresentação dos produtos. Para Ferracciù (2002), o *merchandising* é definido também como uma série de ideias e inovações ligadas às vendas, com foco nas áreas de exibição do produto.

A técnica de exibição e distribuição de produtos, sendo uma das mais simples e importante operações do *merchandising* contribui para a promoção de vendas. Na percepção de Morgan (2017), o visual de *merchandising* tem como principal função o aumento das vendas por meio do interesse dos consumidores em visualizar a vitrine e posteriormente o interior da loja. Impactar e surpreender o consumidor deve estimular a permanência e a compra dos produtos e serviços além da experiência de compra que garante seu retorno.

O quarto e último indicador Ticket Médio (TM) da perspectiva Posicionamento possui o objetivo de calcular o valor de compra por cliente. A análise de vendas por cliente ou classe de clientes, em relação às vendas totais, permite diagnosticar em quais clientes ou classe de clientes o departamento de vendas deve se concentrar. A análise das vendas é primordial para mensurar o desempenho de uma empresa como um todo (COBRA, 2009).

5.3.5 Perspectiva Formação de Preços - Inovação Marketing

Os indicadores de Inovação Marketing da perspectiva Formação de preços são apresentados na Tabela 13, esta perspectiva é composta por apenas um indicador: Ofertas especiais (OE). De acordo com Bernardi (2009, p. 269) “[...] o preço é o fator preponderante para o consumidor, diante do quadro do mercado atual, a variedade de opções e a rapidez de avaliação de alternativas e comparações”. Além disso, avaliar a eficácia da estratégia de preços é fundamental para a sobrevivência das empresas (BERNARDI, 2009). De acordo com os critérios de seleção dos indicadores, a perspectiva formação de preços possuía outras variáveis, porém de difícil mensuração ou fora da realidade de pequenas empresas, e até mesmo com grau de dificuldade de implementação sem o apoio de um consultor, por exemplo. Conforme verificado na pesquisa, a forma de precificar muitas vezes não é prioridade para os empresários, é realizada sem conhecimento técnico, apenas com a experiência de empresário. A última, por sua vez, as ofertas especiais é uma ação frequente nas empresas, o que gera muitos resultados para os negócios.

Tabela 13 – Indicadores da Perspectiva Formação de Preços

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Descrição	Unidade	Periodicidade	Fórmula
Formação de Preços – IM	Ofertas especiais (OE)	Calcular o aumento das vendas com ofertas especiais.	o Valor total do faturamento antes da oferta especial (FE) relacionado ao faturamento atual (FA)	%	Bimestral	$OE = \frac{(FE)}{(FA)} * 100$

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O indicador, Ofertas Especiais, da Perspectiva preços (OE) tem como objetivo calcular o aumento das vendas com ofertas especiais. Ferracciù (2002) sugere que a empresa possua uma estrutura econômica e financeira capaz de bancar compras em grandes quantidades junto a seus fornecedores ou por meio de compra em rede, para que assim possa comprar os produtos com preços especiais e condições que viabilize a filosofia de preço baixo.

5.3.6 Perspectiva Promoção - Inovação Marketing

Os indicadores de Inovação Marketing, da perspectiva Promoção, são apresentados na Tabela 13. Esta perspectiva compõe dois indicadores: Novas técnicas de promoção (TP) e Fidelização de clientes (F). De acordo com Ferracciù (2002), promover implica fomentar, ser causa, dar impulso, fazer avançar, provocar, diligenciar, desenvolver, originar, favorecer. Dessa forma a promoção de vendas abre caminho da efetivação da venda, impulsionando-as.

Tabela 14 – Indicadores da Perspectiva Promoção

Perspectiva	Indicador	Objetivo	Descrição	Unidade	Periodicidade	Fórmula
Promoção – IM	Novas técnicas de promoção (TP)	Resultados de vendas em relação as novas mídias e campanhas	Valor do faturamento antes da campanha (FC) relacionado ao faturamento atual (FA)	%	Mensal	$TP = \frac{(FC)}{(FA)} * 100$
Promoção – IM	Fidelização de clientes (F)	Identificar a permanência do cliente	Quantidade de vezes que o cliente faz compras antes de ação de relacionament o (QX) e após a ação de fidelização (AF)	%	Mensal	$F = \frac{(QX)}{(AF)} * 100$

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

O primeiro indicador Novas técnicas de promoção (TP) visa analisar os resultados de vendas em relação às novas mídias e campanhas. De acordo com Churchill e Peter (2000), a promoção de vendas é realizada quando se deseja um rápido aumento nas vendas a partir das campanhas de comunicação, esta pressão de marketing é feita de dentro pra fora da mídia durante um período predeterminado limitado ao seu público-alvo com intuito de estimular a experiência com um produto e aumentar a sua demanda.

O segundo indicador, Fidelização de clientes (F), tem o objetivo de identificar a permanência do cliente como comprador. Os esforços para reter os clientes são promovidos pelos programas de fidelização, pois estes podem fazer com que os clientes consumam mais frequentemente os produtos e serviços oferecidos pelas empresas. A comunicação de marketing contribui para criar valor para os clientes e satisfazê-los de forma a torna-los leais a empresa (CHURCHILL; PETER, 2000).

5.4 Definição de Inovação na Visão dos Empresários de Capão da Canoa

A análise das entrevistas, realizada por meio da técnica análise de conteúdo, é uma técnica de análise da comunicação do que foi observado pelo pesquisador e o que foi dito pelo entrevistado (SILVA; FOSSÁ, 2015). Desta forma, a apresentação dos resultados será realizada por meio da divisão por categorias: i) Definição de inovação na visão dos empresários; ii) Exemplos de inovação apontados pelos empresários entrevistados; iii) Resultados gerados pela inovação.

A fim de conhecer qual era o conhecimento que os empresários e/ou gestores possuíam a respeito da palavra “inovação”, questionou-se a eles sobre o que era em suas visões a inovação. Desta forma, a seguir, tem-se um quadro (Quadro 11), que apresenta as respostas de 15 empresários em relação a inovação, o que permite compreender a visão dos empresários sobre este aspecto. Os empresários são identificados pelas siglas E1 a E15.

Quadro 11 – Categoria Definição de Inovação na Visão dos Empresários

Definição de inovação na visão dos empresários entrevistados	
E1	São processos para melhorar algumas atividades, enfim, são criações que a gente acaba adotando, para melhorar alguns processos.
E2	Vem de um cérebro em movimento, sempre buscando algo diferente, o que a gente pode fazer para surpreender.
E3	É tudo que você faz para se diferenciar, sair do ponto atual para uma situação desejada.
E4	Inovação é estar atualizada com a nova forma de relacionamento e comunicação com os clientes.
E5	Ligado a busca, de novos horizontes, de novas visões, olhar aquilo que ainda não viu, sair do foco e enxergar novos potenciais, e claro dentro disso, o que tiver mais afinidade vai gerar mais resultados.
E6	Inovação é a gente manter tudo que há de melhor que a gente já construiu, e agregar fatores importantes. Então, inovar é estar se comunicando com as diversas áreas e tudo que tenha a ver com o universo para manter a fidelidade do teu trabalho e da tua qualidade.
E7	É uma mudança que traz bons resultados para a empresa.
E8	Buscar melhorar no atendimento e na forma de apresentação dos projetos, na forma de divulgação dos projetos, nas parcerias que a gente faz.
E9	inovação é o dia-a-dia, é poder atender o cliente e fornecer para ele tudo cada vez melhor, é inovar todo dia.
E10	Transformar a ação, fazer de uma forma diferente aquilo que você está fazendo, gerar algo positivo, fazer movimento, isso é inovação.
E11	é estar sempre te preparando e se atualizando no mercado que você atua, buscando informação por meio de curso, as tendências do mercado, verificando o que está acontecendo.
E12	Inovar para mim é colocar em prática novas ideias, pra melhor atender as necessidades dos meus clientes e obviamente, obtendo o maior lucro, melhorando faturamento e tendo vantagem competitiva.
E13	É fazer coisas diferentes do que fazíamos habitualmente, que são as ofertas de produto, pensando em ações específicas que irão gerar receita para a empresa.
E14	Inovar é buscar sempre novas alternativas para se posicionar no mercado para expor teu produto. Estar sempre em busca do novo, de um diferencial para tua empresa.
E15	Inovação é quando conseguimos trazer alguma coisa que ainda não tem no mercado, um produto novo, uma ideia nova, uma coisa que se diferencia dos demais, algo diferente.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No que se refere à inovação, em seu sentido amplo, observa-se considerações semelhantes entre os empresários entrevistados. Ao analisar as respostas dos empresários, observa-se que de uma forma geral, a grande maioria dos gestores identificam a inovação como sendo algo que gera mudança, forma de buscar novas alternativas, fazer algo diferente e ainda implementação de mudanças que gerem resultados. Tais definições, apontadas pelos gestores vem de encontro com os conceitos de diversos autores, como: Shumpeter (1982), Porter (1989), Bes e Kotler (2011), Anthoni (2012), Zen *et al.* (2014), Janssen, Stoopendaal e Putters (2015).

Os empresários foram unânimes ao concordarem, que a inovação em sua definição, é proveniente de ações relacionadas à Inovação de Marketing. Desse modo, os empresários definiram a inovação como uma forma de se relacionar e se comunicar com os clientes. No mesmo sentido definem a inovação como a busca pela melhoria no atendimento por meio de

uma nova forma de apresentação dos produtos e nas parcerias realizadas. De fato, a inovação é composta por elementos, que contribuem e desenvolvem a sustentação do relacionamento da empresa com seus clientes. Em síntese, Beurem e Oro (2014, p. 287) definem que “o ambiente corporativo é integrado por pessoas que buscam na inovação novas formas de comunicação”.

A gestão da inovação é essencial para a qualidade do elo entre a empresa e seus clientes para que gerem resultados satisfatórios conforme esperado (PAREDES; SANTANA; FELL, 2014). Além disso, seguindo o mesmo pensamento, a inovação é a busca por alternativas para melhor se posicionar no mercado e expor seus produtos. Nas palavras de um dos gestores (empresa E13) tem-se a seguinte definição: *é fazer coisas diferentes do que fazíamos habitualmente, que são as ofertas de produto, pensando em ações específicas que irão gerar receita para a empresa.*

Ligado a Inovação Organizacional, a empresa E1 define inovação como: “... *processos pra melhorar algumas atividades, em fim, são criações que a gente acaba adotando, para melhorar alguns processos*”. Um exemplo de inovação segundo Oliveira (2016), é a chamada economia compartilhada que é uma espécie de inovação e criatividade relacionada à mudança de processos. A busca por conhecimento, pela atualização mercadológica, a prática de *benchmarking* foi citado como prática de inovação pelos gestores. De acordo com Souza *et al.*, (2013), as MPE's diante das turbulências, dinamismo e alta complexidade precisam ter capacidade de manter vantagens competitivas. Neste cenário de mudanças constantes, as empresas necessitam incorporar novos conhecimentos à base do conhecimento já existente na empresa.

Observa-se que os gestores mencionam muito a busca de novas ideias, novas alternativas, estar em busca do novo. As palavras e frases mencionadas revelam o perfil inovador desses empresários. As empresas de pequeno porte, como, as aqui estudadas, ainda que de uma forma tímida, também são geradoras de inovações, estas ideias precisam ser trabalhadas, de forma a otimizar o processo de inovação. Desta forma, a busca pelo conhecimento é fundamental para a eficácia da inovação (MELLO; MACHADO; JESUS, 2010). Com intuito de conhecer e relacionar a definição de inovação pelos empresários e os exemplos por eles citados, o Quadro 12 apresenta os exemplos de inovação apontados pelos empresários entrevistados.

Quadro 12 – Categoria Exemplos de Inovação

Exemplos de inovação apontados pelos empresários entrevistados	
E1	A inovação organizacional são processos que adotamos depois de o cliente já ter comprado. As de Marketing seriam questões de prospecção mesmo, as formas que a gente adotou para buscar novos clientes e novas mídias também.
E2	Inova com funcionário, oferecendo uniforme diferenciado, inova com o cliente dando alguma coisa pra ele, no aniversário da loja, em fim. Buscar algo diferente, o teu produto mudando de lugar, as combinações, as cores da moda, produto novo que estar por vir.
E3	Criar um evento diferente, criar uma campanha para teus clientes, teus especificadores, você abordar a forma de apresentação de seu produto, de forma diferente, mudar a fachada, mudar a cor da loja, o que você cria dentro da sua empresa, no ambiente de trabalho, ela acaba sendo inovação e forte porque vai te gerar mais resultados.
E4	Inovação também é a conferência, mandar para o cliente todas as notas que eles compraram pra ver se confere realmente. Todo o tramite é feito via internet, sem papel.
E5	Conhecimento, renovar as informações, oferecendo solução, trabalhando com tudo que uma empresa precisa ter no seu negócio.
E6	Grupo de estudos que a gente agrega psicólogos, arquitetos, pessoas de outras áreas que agregam a educação, o que é fantástico.
E7	Proporcionar um ambiente mais interessante, mais agradável para o cliente, um local bonito, que ofereça um cafezinho, um chimarrão, onde o cliente chegue e se sinta a vontade, como se estive entre amigos.
E8	Buscar novas referências, novo parceiros que nos forneçam inovações tecnológicas, no material, produtos. As inovações dos parceiros nos fazem, juntamente com eles propor algo novo.
E9	Oferecer por exemplo, oferecer carro que não tem no Brasil, que é o carro híbrido, carro elétrico, só que isso vai levar um tempo. Embora seja uma inovação de produto, ele vai proporcionar atingir outro público e aumentar a fatia de mercado.
E10	Fazer diferente, de fazer com que o teu cliente, a comunidade entenda isso, que farmácia é um estabelecimento de saúde, que farmacêutico veio pra ser não apenas aquele que vai entregar o medicamento.
E11	Buscando informação por meio de curso, as tendências do mercado, verificando o que está acontecendo
E12	A empresa de um certo modo já é meio de inovação, por que através dela, novas tecnologias e produtos chegam no mercado. Inovar consideram que pode ser uma necessidade devido aos consumidores estarem cada vez mais exigentes e de um mercado competitivo, em que a empresa que não acompanhar fica pra trás.
E13	Agregar valor de forma diferente.
E14	Buscando na internet canais e ferramentas que eu possa aplicar, desde e-mail marketing, sempre busco alguma novidades que eu possa experimentar e ver o retorno que isso gera.
E15	Um exemplo é sobre os óculos, pois trazemos somente um de cada modelo, exclusivo. Tem vários produtos na loja com esta mesma estratégia. Campanha no facebook por meio de um youtuber.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

No que se refere aos exemplos de Inovação, todos conseguiram se expressar em relação as ações de inovação implementadas. De acordo com a Manual de Oslo, para ser considerada uma inovação, exige-se que no mínimo a mudança nos produtos ou nas funções da empresa seja considerada uma mudança nova (ou significativamente melhorada) para a empresa (OCDE, 2005). O grau de novidade muitas vezes é confundida pelos empresários, pois ações que deveriam ser práticas novas para a empresa, são ações abandonadas que retornaram ou ações com mudanças pouco significativas. Um método de produção, processamento e marketing ou um método organizacional pode já ter sido implementado por

outras empresas, mas se ele é novo para a empresa, então verifica-se que é uma inovação para essa empresa.

Conforme Bes e Kotler (2011), a inovação deve ocorrer por meio de projetos independentes, o processo de inovação deve ser realizado sem interrupções e sem rotina. Para as pessoas mudarem o modo de trabalhar, elas devem parar o que estão fazendo, retroceder, pensar, repensar suposições, comparar e examinar como outras organizações trabalham, depois de testá-la e refiná-las, então, poderá ser adotado como padrão na empresa. É praticamente impossível manter uma tarefa sendo realizada de forma eficiente tentando modificar a forma como tal tarefa é realizada.

Após a interpretação das informações coletadas verifica-se os exemplos de inovação transmitidos pelos empresários, com o tipo de inovação e os autores que os citaram como inovação. Para tanto, foi elaborado um quadro (Quadro 13) para melhor compreensão da análise.

Quadro 13 – Tipos de Inovação e Exemplos de Inovação

(continua)

Tipo de Inovação	Exemplo de Inovação	Autores
Inovação Organizacional	Formas de motivar os colaboradores	OCDE (2005); Rodrigues e Veloso (2013).
	Trocar um sistema (<i>software</i>) para gestão do negócio	Schumpeter (1964); OCDE (2005); Janssen e Stoopendaal (2015); Beuren <i>et al.</i> (2014).
	Controle de qualidade	OCDE (2005); Beuren <i>et al.</i> (2014).
	Relações externas	Porter (1989); OCDE (2005); Chesbrough e Schwartz (2007); Dacorso (2014); Beuren e Oro (2014).
	Novos Parceiros	OCDE (2005); Chesbrough e Schwartz (2007).
	Novas formas de vender (atendimento ao cliente)	Schumpeter (1964); Beuren <i>et al.</i> (2014).
	Aprendizagem organizacional	OCDE (2005); Chesbrough e Schwartz (2007); Dacorso (2014); Panizzon <i>et al.</i> (2015).
Inovação de Marketing	Nova forma de prospecção	Beuren <i>et al.</i> (2014).
	Novas mídias	OCDE (2005); PINTEC (2011).
	Campanhas promocionais	OCDE (2005); PINTEC (2011).
	Brindes para clientes	OCDE (2005).
	Nova forma de apresentação dos produtos	OCDE (2005).
	Mudança na concepção de uma linha de produtos	Schumpeter (1964); OCDE (2005); Mexas <i>et al.</i> (2010).
	Mudar a fachada da loja, as cores	OCDE (2005).
	Ofertas de produtos	OCDE (2005); PINTEC (2011).
Relacionamento com os clientes	OCDE (2005); Paredes, Santana e Feel (2014).	

(conclusão)

Inovação de Marketing	Novas formas de comunicação com os clientes	OCDE (2005); PINTEC (2011).
	Novos canais de vendas	Schumpeter (1964); OCDE (2005); PINTEC (2011).
	Novo posicionamento	OCDE (2005); PINTEC (2011); Hamel e Prahalad (1995); Schumpeter (1964).
	Agregar valor	Beuren et al. (2014).
	Processo de pós-venda	OCDE (2005).
	Novo ambiente para receber clientes	OCDE (2005).

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

As ações inovadoras de relacionamento com clientes que contribuem para a competitividade, além de reterem e fidelizarem os clientes estão entre os exemplos de inovação mais citados, o que parece revelar a atenção especial dada pelos empresários para as Inovações de Marketing. A maioria dos entrevistados destacaram as ações em que entregam brindes aos clientes, elaboraram campanhas promocionais, campanhas de aniversário da empresa, criam ambiente acolhedor para os clientes, proporcionando uma melhor experiência na hora da compra, inovação na forma de se comunicar com os clientes e outros. De acordo com Osterwalder (2011), uma empresa deve esclarecer que tipo de relacionamento quer ter com cada segmento de cliente. O relacionamento pode ser realizado de forma pessoal ou automatizadas, e as ações podem ser guiadas por algumas motivações, como a conquista do cliente, retenção do cliente e/ou ampliação das vendas.

Vale enfatizar que as inovações incrementais, como as modificações, melhorias e ajustes nos bens e serviços produzidos, suas formas de produção, no relacionamento com os clientes, que geram percepções de melhorias são facilitadas em empresas estabelecidas, sendo nestes casos menos arriscadas, pois exigem menos recurso para a implementação e também o histórico de experimentação, o que pode ser essencial para a identificação de possíveis ajustes (BEUREN; FLORIANI; HEIN, 2014).

De certa forma, isso evidencia uma tendência dos empresários a Inovações de Marketing, pois como pode-se observar no Quadro 8, que dos 22 exemplos de inovação descrito pelos empresários, 68 % é referente as Inovações de Marketing, ou seja, 15 exemplos de inovação são Inovações de Marketing e 7 exemplos, são Inovações Organizacionais.

De acordo com a consideração feita por um gestor, o mesmo diz que “*de primeiro momento, acha que a inovação é só o que você faz no externo, mas não, pois o que você cria dentro da sua empresa, no ambiente de trabalho, ela acaba sendo inovação e forte porque vai te gerar mais resultados*”. Diferentemente dos demais empresários, esta gestora identifica a

importância da Inovação de dentro pra fora, ou seja, o ambiente de trabalho, a reorganização dos processos da empresa. A opinião da empresária, contudo, coincide com a informação de Oliveira (2016, p. 93), quando diz que “[...] é importante que você se lembre de que para fazer o melhor e inovar dentro da caixa, você precisa conhecer a fundo o seu processo. O mesmo autor complementa que o mais importante ainda é começar a pensar melhor dentro da caixa, fazer análises aprofundadas sobre os ambientes interno e externo. Pois não pode fechar os olhos para a realidade, precisa estar atento a tudo que acontece a sua volta, é crucial olhar profundamente os processos da empresa, e que assim possamos encontrar grandes oportunidades de inovação. De forma diferente, com outra opinião, a empresária diz que “ciscar fora da caixa”, é fundamental para inovar!”, a busca por informações externas, por novidades que possam ser implementadas dentro da empresa é uma estratégia utilizada com frequência, segundo a empresária.

Em relação aos resultados gerados pela inovação, nesta categoria foi possível identificar e relacionar os resultados gerados por meio de ações inovadoras na visão dos empresários, o Quadro 14 apresenta a descrição dos resultados apontados pelos empresários entrevistados.

Quadro 14 – Resultados da Inovação

(continua)

Resultados gerados pela inovação	
E1	Toda e qualquer iniciativa que a gente toma buscando alguma mudança, algum resultado, que a gente aplique, que a gente execute, conseguimos perceber. tentamos aplicar, tanto em termos financeiros, fazer uma avaliação do quanto aquela prática, do critério de inovação conseguiu corresponder no faturamento, outro ponto, também na obtenção nos resultados também fizemos, por meio de planilhas para saber o quanto aqueles investimentos em uma nova atividade conseguiram representar em aceitação dos clientes, abertura de mercado, prospecção, tudo isso já conseguimos aplicar.
E2	Hoje a gente escuta dos clientes, no meu negócio, como a sua loja está sempre diferente! Isto é a prova viva da inovação.
E3	Todo ano faço o encerramento para verificar de onde vieram estes clientes, faz uma análise bem pontual de cliente a cliente, para saber de onde ele veio, o por que e de que forma ele veio. Eu vejo que os investimentos na parte de Marketing e publicidade é um retorno indireto, não conseguimos saber se foi ele mesmo que deu aquele resultado, por que deu visibilidade, então um cliente te indica e você não sabe se foi por que ele viu ou uma outra situação que levou ele a te indicar. Não sei mensurar se aqueles investimentos que fiz, como o da Sinduscon me deram resultados, mais como fortalecimento da marca do que retorno de resultados naquele instante
E4	Muito em termo de produtividade, pois conseguimos atender mais pessoas ao mesmo tempo, com a mesma capacidade de atendimento individual.
E5	Gera resultados, porque nós trabalhamos com esta ideia, quando começamos nosso trabalho ainda era o mundo do papel, todo processo fiscal que nós interagíamos dentro das empresas era todo papel, isso tirava o valor do produto, que é a ferramenta de gestão.
E6	Nós na escola, o resultado administrativo, econômico não é o foco, pois não vendemos produto. Por exemplo, ontem fizemos uma exposição de artes e foi fantástico, o grau de satisfação dos clientes, os elogios. Quando olhamos no facebook, em que todo mundo também compartilhou e que achou bacana, a avaliação dos pais, isso pra mim é o resultado que me alimenta,

(conclusão)

Resultados gerados pela inovação	
E7	Nós notamos resultados, por que temos novos clientes, pelo setor da ferragem que não trabalhávamos antes
E8	Nós identificamos por meio da satisfação dos clientes, na qualidade estética, acabamento final
E9	Esta mídia que vamos fazer agora é nova, é a primeira vez que vamos fazer. Também pelo retorno do site, um exemplo foi uma venda que fizemos para Lajeado, o cliente viu que tínhamos o carro que ele procurava.
E10	O melhor retorno é quando te dá prazer, quando faz com prazer, com emoção. Pode não ser financeiro no primeiro momento, mas pode ser uma questão futura de reconhecimento.
E11	Sim, com certeza.
E12	Vantagem com relação a concorrência.
E13	Agregar mudanças na diagramação, agregando valor. Pensamos em subir valor (preço) com estas mudanças e assim teremos resultados.
E14	Na realidade, quando você consegue inovar, você precisa de um prazo para se adaptar ainda, eu acredito que estou aprendendo ainda. Tudo gera resultado, mas hoje o que eu vejo é que o investimento maior tem que ser na internet, na parte digital, que é onde o cliente está sendo captado, o que hoje gera mais resultados. No nosso ramo, no mercado imobiliário, hoje a geração de uma venda já consigo recuperar o investimento.
E15	Com a ação de Marketing foi possível identificar quantas pessoas visualizaram, quantas pessoas compartilharam, o vídeo dava desconto para quem compartilhasse.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

A inovação é um processo desordenado. Segundo Bes e Kotler (2011), é difícil mensurar e de administrar a inovação. Geralmente, ela é identificada quando há um crescimento da organização, em contrapartida, quando há uma recessão e as receitas e os lucros declinam, os empresários muitas vezes concluem que suas ações de inovação fracassaram.

Quando questionados quanto aos resultados que as inovações por eles exemplificadas geraram para a empresa, as respostas estão novamente muito ligadas a Inovação de Marketing, quando para eles o resultado reflete no aumento de clientes, nas vendas e na competitividade.

Conforme citado pela empresa E14, a internet é uma ferramenta em que se investe mais por ter um retorno mais imediato, desta forma a empresária diz que: *“tudo gera resultado, mas hoje o que eu vejo é que o investimento maior tem que ser na internet, na parte digital, que é onde o cliente está sendo captado, o que hoje gera mais resultado”*.

Pode-se destacar também os resultados gerados pela inovação organizacional apontado por uma empresa, em que o gestor menciona que a inovação em sua concepção gera resultados sim, porém *“muito em termo de produtividade, pois conseguimos atender mais pessoas ao mesmo tempo, com a mesma capacidade de atendimento individual*. O que chama atenção é a otimização dos processos gerados por meio de uma inovação, embora a empresa

seja de serviço, ela conseguiu identificar a importância da mudança que a tecnologia proporciona, e enfrentou os desafios por ela gerados. Hoje já não se sabe como seria possível trabalhar da forma anteriormente praticada.

Nota-se que a mensuração desses resultados é realizada de forma empírica por meio no *Know How* dos empresários. Em termos de indicadores, apenas uma empresa mencionou o uso de planilhas para identificar o investimento em nova atividade, como exemplo ele citou a mensuração da aceitação dos clientes em relação a uma linha de produtos, abertura de mercado e prospecção. Uma observação interessante realizada por uma empresa foi o fator competitividade, estar em vantagem em relação a concorrência é um resultado importante gerado pelas inovações.

Portando, os resultados gerados são aqueles visivelmente observados e identificados por meio da satisfação dos clientes, quando o próprio cliente dá retorno em relação a sua satisfação. Outro indicador utilizado é o das mídias digitais por meio da visualização das postagens em redes sociais.

A percepção dos resultados da implementação de inovação, segundo os empresários é sempre positivo, porém não conseguem dizer de forma quantitativa o quanto de resultado é gerado. A inovação não gera resultado imediato, como todos empresários esperam. Na opinião da empresa E1 *“quando você consegue inovar, você precisa de um prazo para se adaptar ainda, eu acredito que estou aprendendo ainda”*.

Os empresários entendem a importância da inovação contínua, a grande maioria dos gestores entrevistados possuem a prática de buscarem novas formas de venderem seus produtos ou prestarem seus serviços de forma eficiente e que gere resultados. Acreditam que a busca de informação, a busca por atualização é a principal estratégia atualmente para inovar e, conseqüentemente se manterem competitivos em meio aos desafios de se manterem sustentáveis.

Em suma, é notável a presença de inovação nas empresas analisadas, a importância que a Inovação Organizacional e Inovação de Marketing geram para a competitividade, e por sua vez a sobrevivência das MPE's. Conforme mencionado pela maioria, a inovação é a busca constante por algo diferente, para sair de uma situação atual para uma situação desejada.

Para finalizar o capítulo de análise, foi desenvolvido um Quadro (15) para melhor apresentar os objetivos específicos do estudo relacionado ao procedimento de pesquisa utilizado, bem como a apresentação dos resultados de forma sucinta. Desta forma, é possível visualizar facilmente os resultados do estudo de forma clara.

Quadro 15 – Síntese dos Resultados

Objetivos específicos	Procedimentos metodológicos	Resultados
Identificar se as MPE's implementaram Inovação Organizacional e Inovação de Marketing;	Pesquisa preliminar - Questionário	O estudo demonstrou que empresas com perfil inovador, possuem a tendência a se integrar a grupos de empresas em busca do mesmo objetivo. Desta forma, obteve-se no grupo estudado em sua grande maioria empresas que implementaram Inovação Organizacional e Inovação de Marketing e que possuem perfil inovador.
Identificar a contribuição da Inovação Organizacional e Inovação de Marketing para a sobrevivência das MPE's;	Pesquisa Intermediária - Questionário	O fator mais importante em termos de sobrevivência empresarial, considerando ser um dos problemas mais frequentes encontrados por eles, é a qualidade dos produtos e serviços oferecidos e posteriormente os colaboradores e administração do fluxo de caixa. Observou-se que o aspecto que mais contribui para a sobrevivência empresarial na visão dos empresários é o bom relacionamento dos membros da direção e dos colaboradores com os seus clientes. Já a concorrência local aparece como um dos principais desafios enfrentados para a sustentabilidade econômica das empresas.
Identificar o perfil inovador das empresas		Em relação aos resultados gerados pela Inovação Organizacional, duas práticas de inovação que foram questionadas apresentaram um resultado bastante positivo para as empresas. O ponto que merece atenção é os custos operacionais, pois os mesmos não apresentaram resultados satisfatórios por parte dos empresários. O perfil das empresas em relação a Inovação de Marketing demonstrou terem uma grande tendência a este tipo de inovação. Os resultados destas implementações geraram nas empresas um significativo aumento na fidelização dos clientes, aumento na fatia de mercado, canais de vendas, consumo médio por clientes, aumento nas vendas e por fim a tão almejada competitividade teve um aumento considerável na visão dos empresários.
-Identificar os Indicadores de Inovação Organizacional e Inovação de Marketing;	Instrumento identificação indicadores de Inovação - questionário, entrevista e observação	Foi possível identificar 16 indicadores divididos em 9 indicadores de Inovação Organizacional e 7 indicadores de Inovação de Marketing. Todos eles, foram selecionados com o objetivo de proporcionar aos gestores uma fácil implementação e facilidade no entendimento.
-Obter uma maior compreensão sobre o conhecimento dos empresários do Litoral Norte sobre a inovação.		Por meio da entrevista realizada com os empresários foi possível identificar que os mesmos possuem um conhecimento superficial sobre inovação, acreditam que suas ações diárias, suas rotinas são inovações. Porém não sabem diferenciar o tipo de inovação e nem a qual estratégia ou norteador estratégico ela está ligada, simplesmente as ações são implementadas de acordo com a necessidade daquele momento. Por exemplo, as ações de mídia, pois quando percebem que as vendas estão baixas, eles imediatamente investem em novas mídias para tentar mudar a situação.

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

A Tabela 2 apresentou os resultados do estudo de forma breve, para que fosse possível fazer o resgate dos objetivos descritos e os instrumentos utilizados na pesquisa.

Ao final da análise identificou-se que foi possível atingir o objetivo geral do estudo, o qual visava descrever quais indicadores de Inovação Organizacional e Inovação de Marketing que contribuem para a sobrevivência das MPE's. Para tanto, conforme já apresentado anteriormente foram apresentados 16 indicadores, destes, 9 são indicadores de Inovação Organizacional e 7 são indicadores de Inovação de Marketing. Todos foram desenvolvidos com base nas pesquisas realizadas com o grupo de empresários, com objetivo de identificar as inovações que contribuem para a competitividade, assim como para a sobrevivência das MPE's.

Os indicadores desenvolvidos foram divididos por perspectivas, o que facilita o entendimento de sua importância e implantação. Dos indicadores desenvolvidos, os que se referem a Inovação organizacional, foram divididos em três perspectivas, uma delas, Práticas de negócios que possui três indicadores, esta perspectiva tem como objetivo identificar resultados da empresa em relação ao contexto organizacional, ou seja, envolve fatores como capacitação dos colaboradores, logística e compartilhamento de recursos. A perspectiva Organização do local de trabalho, também com três indicadores, envolve as mudanças realizadas na estrutura organizacional da empresa que possa contribuir para aumento da eficiência dos processos e motivação dos colaboradores. Por sua vez, a perspectiva Relações Externas auxilia o empresário na avaliação de suas relações externas e a busca de informação e parcerias que contribua com o seu negócio.

Os indicadores de Inovação de Marketing, também foram divididos em três perspectivas, a primeira chama-se Posicionamento, a qual possui quatro indicadores de inovação, estes indicadores auxiliam os empresários na identificação dos resultados de suas ações em relação a mudanças nas linhas de produtos, em novos canais de vendas, nova forma de apresentação dos produtos e ainda as compras médias por clientes. Estas ações, conforme a entrevista com os empresários, é uma das ações mais implementadas pelas empresas, na tentativa de se destacarem no mercado em busca de competitividade.

Outra perspectiva dos indicadores de Inovação de Marketing, a Formação de Preços, a qual identifica os resultados em relação às vendas geradas por meio das ofertas especiais. As inovações nesta perspectiva são essenciais para a sobrevivência das empresas, pois suas estratégias de preço quando eficaz gera resultados significativos para os negócios.

Por último, a perspectiva Promoção está relacionada aos resultados da empresa na área comercial da empresa, tudo que gera em vendas com as novas técnicas de promoção e as ações de relacionamento que gerem fidelidade dos clientes. Esta perspectiva, também importante para a sobrevivência das empresas, pois a retenção dos clientes hoje é um desafio

para as empresas, devido às exigências dos consumidores e a grande concorrência no mercado.

De posse destes indicadores, os empresários poderão analisar o desenvolvimento de seus negócios, identificar possíveis melhorias a serem feitas, certificar-se da eficiência de algum projeto novo ou até mesmo de uma mudança realizada na empresa. Este acompanhamento por meio dos indicadores diminuirá o risco da mortalidade das empresas, pois o empresário conseguirá antecipar-se as ameaças externas e aprimorar-se de suas fraquezas. A fim de realizar um resgate geral de todos os pontos estudados, tem-se a seguir, as considerações finais sobre o presente estudo.

6 CONCLUSÕES

De acordo com os resultados do estudo, concluiu-se que a inovação Organizacional e Inovação de Marketing estão nas ações realizadas pelas empresas, e que estas contribuem sim para a competitividade e para sobrevivência destas empresas. Os indicadores identificados vêm ao encontro com as ações necessárias para a competitividade e a sobrevivência empresarial.

Um fator interessante é que para os empresários a qualidade dos produtos tem a maior importância em termos de sobrevivência, considerando um dos problemas que devem ter mais atenção na opinião dos gestores. Em seguida, aparece os colaboradores e posteriormente a administração do fluxo de caixa como uma das razões da sobrevivência empresarial. O relacionamento com os clientes, na visão dos empresários é o que mais contribui para a sobrevivência e o principal desafio enfrentado por eles em relação a sustentabilidade econômica é a concorrência local.

Para acompanhar o desempenho das empresas em termos de competitividade e, conseqüentemente a sobrevivência das empresas, foram identificados 16 indicadores de Inovação Organizacional e Inovação de Marketing que permitem os empresários a tomarem decisões assertivas e buscarem soluções pontuais de acordo com suas necessidades e objetivos. Estes indicadores são provenientes do perfil inovador identificado, em que eles apontaram como sendo ações que geram resultados para os seus negócios, sejam eles tangíveis ou intangíveis, este último também importante para a competitividade e sobrevivência das empresas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação talvez seja um dos assuntos mais estudados em diversas áreas do conhecimento em todo o mundo. Porém, ainda há muito que pesquisar em termos de inovação, principalmente aquelas pouco conhecidas ainda, como a Inovação Organizacional e Inovação de Marketing, as quais foram publicadas recentemente, na terceira edição do Manual de Oslo, no ano de 2005. Desta forma, é importante dizer que o estudo ainda é muito recente e que existe muita oportunidade de pesquisa neste tipo de inovação, e é isso que tratamos neste estudo.

Devido a falta de pesquisas de inovação sobre as empresas de micro e pequeno porte, do setor do comércio e serviços, o estudo teve como objetivo selecionar empresas que tivessem estas características. Deste modo, as empresas que fizeram parte da amostra deste estudo, são em grande maioria micro empresas com até 5 colaboradores, empresas familiares, empresas novas, com até cinco anos de existência, administrada por jovens e estes em sua grande maioria possuem como grau de instrução a Pós-graduação. Estas características condizem com a grande parte das empresas brasileiras e também perfil de empresas inovadoras.

No primeiro momento do estudo, na pesquisa preliminar, em que ainda não se tinha ideia de coletar muitos dados, a pesquisa surpreendeu, quando o objetivo era apenas selecionar a amostra e identificar a existência de inovação em um grupo de empresários. A pesquisa preliminar revelou que as empresas realmente praticam inovações. Porém, não sabem de que tipo, como medir e em que esfera ela contribuirá para a sobrevivência de seus negócios. Quando questionados sobre alguma ação, prontamente diziam que sim, que haviam implementado tal ação.

O estudo demonstrou que empresas com perfil inovador, possuem a tendência a se integrar a grupos de empresas em busca do mesmo objetivo, estas empresas estão constantemente em busca de informações e conhecimentos que agreguem aos seus negócios para se manterem competitivos, ou pelo menos se manterem sustentáveis. Embora não tivessem conhecimento a respeito dos tipos de inovações e sua contribuição para o seu negócio, os empresários praticaram tal inovação.

Conforme OCDE (2005), os tipos de inovação podem variar de acordo com os impactos sobre o desempenho da empresa e sobre a mudança econômica. É de suma importância identificar a implementação e os diferentes tipos de inovação. Para Bes e Kotler (2011), os indicadores de inovação são muito concretos e específicos, por isso estão

intimamente ligados à definição de objetivos. Os indicadores de inovação são o conjunto de variáveis utilizadas para medir os resultados da inovação, que, por sua vez, permitem gerenciar inovação ao longo do tempo e verificar se as políticas são profícuas.

Com base no segundo objetivo específico, o estudo constituiu em uma pesquisa realizada por meio de um questionário que teve como objetivo identificar a contribuição da Inovação Organizacional e Inovação de Marketing para a sobrevivência das MPE's, bem como identificar o perfil inovador destas empresas. Para as empresas da amostra, ficou claro que para elas o fator mais importante em termos de sobrevivência empresarial, considerando ser um dos problemas mais frequentes encontrados por eles, é a qualidade dos produtos e serviços oferecidos e posteriormente os colaboradores e administração do fluxo de caixa. A questão financeira é algo que os empresários não gostam de comentar e até mesmo abrir as informações, isto gera um problema para a gestão das empresas, pois a falta de conhecimento sobre o seu financeiro, dificultam as tomadas de decisões.

Um aspecto que chama atenção nos resultados do estudo é ser considerado pela maioria dos empresários como fator que mais contribui para a sobrevivência empresarial o bom relacionamento dos membros da direção e dos colaboradores com os seus clientes. Por sua vez, o quadro de funcionários com alta formação técnica e profissional e a existência de concorrência local no setor são aspectos deixado de lado pelos empresários enquanto fator que contribui para a sobrevivência empresarial. A conclusão é que as estratégias utilizadas pelos empresários é a fidelização, a retenção dos clientes, pois isso foi demonstrado no segundo estudo, o qual revelou um aumento da fidelização dos clientes devido as ações de Inovação de Marketing.

Um dos objetivos específicos era identificar o perfil inovador das empresas, o qual foi realizado também no segundo estudo por meio de questionário. Os resultados revelaram a preocupação dos empresários e a importância que consideram a qualidade dos produtos quando relacionamos a sobrevivência empresarial. Este aspecto está ligado ao resultado da pesquisa quando constatamos que a maioria dos empresários implementaram as ações de Inovação organizacional geradas por meio da reorganização dos processos e reorganização do pessoal e estas geraram um aumento significativo na qualidade dos produtos e serviços da empresa. Não diferente, a eficiência na entrega ou atendimento aos clientes também apresentou resultados positivos para as empresas com a implementação deste tipo de inovação.

A inovação organizacional, com certeza não era vista como um investimento que trouxesse um retorno interessante. Quando falamos em investimento, estamos nos referindo a

recursos não financeiros muitas vezes, mas de tempo, dedicação e muitas estratégias e planos. O que confirma é os resultados positivos em relação a participação das empresas em grupos de cooperação e a criação de parcerias. Este tipo de ação gerou um aumento significativo nos resultados das empresas. Novamente, resultados em termos de qualidade, eficiência de entrega ou atendimento, aumento de clientes, além de informações que beneficiam a empresa. Por sua vez, os custos operacionais da empresa não teve resultados positivos, quando apenas 13 % das empresas tiveram redução em seus custos operacionais com a implementação deste tipo de inovação. Chama atenção, o fato de apresentar nos resultados aumento nos custos operacionais da empresa com a criação de parcerias ou participação em projeto cooperativo, mais uma vez, demonstra a falta de indicadores para mensurar as ações de forma pontual.

Vale lembrar que as respostas dos empresários ao questionário foram realizadas por meio de seus *know how*, primeiro porque não tinham acesso aos seus controles e informações, e claro que a maioria dessas ações não são mensuradas por eles, porém todos estavam seguros de suas respostas, já que era uma estimativa.

Ressalta-se que os resultados da análise do perfil inovador das empresas no que se refere a Inovação de Marketing, demonstrou que este tipo de inovação é o mais comentado pelos empresários, pois é o tipo de ação mais frequente por eles implementados. Devido a terem como principal objetivo o aumento das vendas, o investimento em marketing, principalmente por meio do desenvolvimento de novas mídias ou técnicas de marketing é o mais frequente na realidade das empresas analisadas. Desta forma, os resultados evidenciaram esta realidade, pois considerando os resultados deste tipo de inovação, houve um significativo aumento na fidelização dos clientes, aumento na fatia de mercado, canais de vendas, consumo médio por clientes, aumento nas vendas e por fim a tão almejada competitividade teve um aumento considerável na visão dos empresários.

De uma forma geral a dissertação trata de inovação nas MPE's, e seu objetivo maior foi de identificar quais indicadores de Inovação Organizacional e de Marketing contribuem para a sobrevivência das pequenas empresas do município de Capão da Canoa/RS. Sendo assim, foi possível identificar com os estudos iniciais, pois com as respostas dos empresários possibilitou a criação de um instrumento de identificação de indicadores, que este ao ser aplicado gerou base para posteriormente seleciona-los e assim, identificar aqueles indicadores que poderão ser muito úteis para os empresários e consultores utilizarem nas organizações e conseguir focar em ações que além de contribuir para a sobrevivência empresarial, as manterem mais competitivas.

Os resultados demonstram, que o perfil inovador das empresas analisadas e as razões de sobrevivência apontado pelos empresários vão de encontro com os exemplos de inovação descritos no Manual de Oslo. Os indicadores que foram propostos não foram criados neste estudo, na verdade eles já existem, porém, não considerados como indicadores de inovação propriamente dito. Eles aparecem no dia-a-dia das empresas de forma isolada, quando existe algum projeto ou estratégia a ser criada. Além disso, conforme já mencionado, os empresários não possuem o hábito de mensurar seus resultados, principalmente no que se refere a inovação.

O estudo ficou limitado a descrever os indicadores de Inovação Organizacional e Inovação de Marketing levantados com a pesquisa realizada. Porém, sua implementação necessitaria um tempo maior, pois a coleta deveria ser aplicada após a identificação dos indicadores e sua análise, para que assim fosse possível aplicar as na empresa e posteriormente analisar os resultados, o que levaria um tempo que para uma dissertação de mestrado seria inviável.

Os resultados positivos apontado pelos empresários por meio da implementação de ações de Inovação Organizacional e de Marketing, demonstram claramente que este tipo de inovação contribui para a sobrevivência das empresas. Em relação ao motivo pelo qual as empresas fecham no Brasil, Oliveira (2016), cita a pesquisa realizada pelo SEBRAE, em que esta revela que o terceiro motivo pelo qual as empresas fecham é a falta de inovação em processos e procedimentos.

Esta dificuldade em mensurar os resultados de inovação, está na ausência de indicadores simples e fácil de calcular de acordo com a realidade das MPE's. Observa-se em diversos estudos, como o Radar da Inovação e a Rota da Inovação, bem como os indicadores apresentados pela Comissão Européia (CE) em 2013 e outros indicadores desenvolvidos não possuem um direcionamento a realidade de MPE's principalmente de base não tecnológica (BACHMANN; DESTEFANI, 2008; ZEN *et al.*, 2014). Outro fato são os indicadores até então desenvolvidos serem muito voltados a indústria e a inovação de produto, o que não seria possível aplicar no setor de empresas aqui analisadas.

A falta de conhecimentos dos resultados da empresa gera conclusões por parte dos empresários, muitas vezes, que a inovação não gera efeitos positivos para os seus negócios. As seis perspectivas de inovação propostas suficientemente abordam os indicadores necessários para as empresas acompanharem o desempenho de seus negócios e por sua vez, tomarem decisões mais assertivas de posse a situação real de sua empresa.

Por fim, ao analisar a visão dos empresários em relação a definição de inovação, conclui-se, que no ponto de vista dos empresários a inovação é o dia-a-dia deles, são suas ações diárias. Isso de alguma forma é preocupante, pois as ações por eles consideradas inovação gera algum resultado, como vimos no segundo estudo. Porém, as ações consideradas por eles inovações são realizadas sem nenhum tipo de estratégia, ou sem planejamento algum, sem estar ao menos ligado aos seus norteadores estratégicos. Além do mais, não foi possível observar nenhum tipo de indicadores e metas relacionados a estas ações.

Os exemplos de inovação mencionados pelos empresários confirma suas visões sobre o que é inovação. As inovações são todas incrementais, e a grande maioria Inovações são de Marketing, certamente devido à necessidade de aumentarem suas vendas e se manterem competitivos, pois entendem que este é o único caminho. Este resultado nos leva a conclusão que há muito que disseminar em termos de inovação, principalmente as que contribuem para a sobrevivência das organizações, que ainda é um fator preocupante para os governantes devido a importância das MPE's para a economia do país.

8 IMPLICAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A eficácia da implementação de inovação nas Micro e Pequenas Empresas (MPE's) gera o crescimento econômico local por meio da comercialização das novas tecnologias e inovações geradas, tornando estas organizações mais competitivas e sustentáveis. Apesar da importância da inovação para as MPEs brasileiras, uma análise aprofundada de tais iniciativas no Brasil ainda não ocorreu de fato, por isso, a necessidade de uma maior compreensão da inovação (RODRIGUES *et al.*, 2014).

Durante a pesquisa bibliográfica, houve a dificuldade de encontrar estudos sobre Inovação Organizacional e Inovação de Marketing especificamente, mesmo porque estas foram introduzidas recentemente no Manual de Oslo. Outra dificuldade é encontrar pesquisas sobre inovação relacionada à realidade das MPE's e as inovações não tecnológicas.

O curto período para realizar o presente estudo limitou a aplicação dos indicadores de inovação nas empresas analisadas, a realização da implementação de indicadores nestas empresas podem dar respostas sobre a eficácia deste tipo de inovação. Principalmente para que as empresas acreditem mais neste tipo de inovação, que introduzam em seus planos as estratégias voltadas à inovação, mesmo que não seja nova para o mercado, mas que seja nova para ela. No momento que os empresários mensurarem os resultados, certamente ao se depararem com as informações as suas tomadas de decisões seriam diferentes.

Compreende-se que as limitações para o desenvolvimento deste estudo deixam um leque de oportunidades, listam-se aqui algumas possibilidades de continuidade de pesquisa sobre a temática aqui apresentada:

- a) Aplicar a pesquisa, testando outros tipos de inovação, como a inovação de produto e processos.
- b) Replicar a pesquisa em indústrias;
- c) Replicar a pesquisa em uma amostra maior, a fim de obter um estudo mais abrangente;
- d) Testar o uso dos indicadores de inovação aqui propostos e acompanhar os seus resultados.

Os resultados aqui obtidos podem contribuir para dar sequência ao estudo sobre esta temática que possui relevância quanto a sobrevivência das MPE's.

REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B. Inovatividade e performances social, ambiental e econômica em mpmes: uma Investigação empírica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, São Paulo, v. 13, n. 3. julho/set. 2014.
- ALVES, A. C. Capacidades de marketing e inovação organizacional: uma relação para vantagem competitiva. *Revista Alcance*, Itajaí, v. 23, n.1, p. 92-110, 2016.
- ANTHONY, S. D. *O livro de ouro da inovação: o guia definitivo para o sucesso organizacional e o crescimento pessoal*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- ANTONIK, L. R. A. Administração Financeiras das Pequenas e médias empresas. *Revista FAE Business*, Curitiba, n. 8, p. 35-38, 2004.
- ARAÚJO, L. C. G. *Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO - ANPEI. *Os Novos Instrumentos de Apoio à Inovação: uma Avaliação Inicial*. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2008.
- ASSUMPÇÃO, M. R. P. Reflexão para Gestão tecnológica em Cadeias de suprimento. *G&P – Gestão e Produção*, São Paulo, v.10, n.3, p. 345-361, dez. 2003.
- AZAR, G.; CIABUSCHIB, F. Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, v. 26 p. 324–336. 2017.
- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. *Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE*. Curitiba: SEBRAE/PR, 2008.
- BARBIERI, J. C. *et al. Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- _____. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 70 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1977.
- BERNARDI, L. A. *Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BES, F. T. de; Kotler, P. *A bíblia da inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações*. São Paulo: Leya, 2011.
- BEUREN, I. M., ORO. I. M. Relação entre Estratégia de Diferenciação e Inovação, e Sistemas de Controle Gerencial. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 285-310, maio/jun. 2014.

- BEUREN, I. M., FLORIANI, R., HEIN, N. Indicadores de inovação nas empresas de construção civil de Santa Catarina que aderiram ao programa brasileiro de qualidade e produtividade no habitat (PBQP-H). *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 161-178, jan./jun. 2014.
- BIRYUKOV, V. V., ROMANENKO, E. V., PLOSKONOSOVA, V. P. Territorial Mechanisms of Innovative Development of Small and Medium-Sized Business Sector: A Value-Oriented Approach. *Indian Journal of Science and Technology*, v. 9, n. 37, out. 2016.
- BONINI, L. A., & SBRAGIA, R. O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. *Revista de Gestão e Projetos*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 03-25, jan./jun. 2011.
- BRASIL, M. V. O., NOGUEIRA, C. A. G., FORTE, S. H. A. C. Shumpeter e o Desenvolvimento tecnológico: uma visão aplicada a pequenas e médias empresas (PME's). *Revista de Ciências da Administração*, Fortaleza, v. 13, n. 29, p. 38-62, 2011.
- CALMANOVIVI, C. E. A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras. *Revista USP*, São Paulo, n. 89, p. 190-203, 2011.
- CAMP, R. C. *Benchmarking: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CAMPOS, G. M.; SANTOS, A. MARTINS. G. A.; Relação entre fatores do estado contínuo e fatores da sustentabilidade nas dimensões econômica, social e ambiental. *Enfoque: Reflexão Contábil*, Paraná, v. 32, n. 3, p. 73-90, set./dez. 2013.
- CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS. *Indicadores de resultado de inovação*. Brasília: CGEE. 2015.
- CERVO; A. L, BERVIAN P. A. *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.
- CHESBROUGH, H., & SCHWARTZ, K. (2007). Innovation business models with co-development partnerships. *Research Technology Management*, v. 50, n. 1, p. 55-59, 2007.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHURCHILL, G.A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, M. *Administração de vendas*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS – CNM; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. *Manual de Desenvolvimento dos Municípios* – Brasília: CNM/SEBRAE, 2011.

CONSELHO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL. *A integração na busca do desenvolvimento sustentável do litoral*. Torres: COREDE Litoral, 2002.

CORREIA, F. B. C.; FEITOSA, M. G. G.; VIEIRA, N. S. A consultoria como oportunidade de aprendizagem para as organizações não governamentais: um estudo na cidade de Recife/PE. *Revista Administração - UFSM*, Santa Maria, v. 3, n. 2, p. 245-259, mai./ago. 2010.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, A. P. C.; FREZATTI, F.; BIDO, D. S. Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, art. 6, p. 772-794, nov./dez. 2015.

DALLABRIDA, V.R. *Desenvolvimento Regional: por que algumas regiões se desenvolvem e outras não?* Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2010.

DIAS, P., IANDA, T. F. Inovação em cadeia de suprimento. *Anais SIMPOI*, 2016.

DONOSO, J. F. A simple index of innovation with complexity. *Journal of Informetrics*, v. 11 p. 1–17, 2017.

DORNELAS, J. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 6. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2017.

DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira Thomsom, 2003.

_____. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Cengage Learning, 1999.

EUROPEAN COMMISSION. *Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union, Communication from the commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*, SEC 1161, Brussels: European Commission,. 2010.

FERRACCIÙ, J. DE S. S. *Promoção de vendas*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

GALLON, A. V.; REINA, D. R. M.; ENSSLIN, S. R. O impacto da inovação no desempenho econômico-financeiro das MPEIs catarinenses beneficiadas pelo programa juro zero (FINEP). *RCO – Revista de Contabilidade e Organizações*, São Paulo, v. 4, n. 8, p. 112-1138, 2010.

GIL, Antonio C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.

GOMES, C. M.; KRUGLIANSKAS, ISAK. Indicadores e características da gestão de fontes externas de informação tecnológica e do desempenho inovador de empresas brasileiras. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 172-188, abr./jun. 2009.

GUIMARÃES, F. B. *Manual de implementação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa em seu município*. Belo Horizonte: Sebrae-MG, 2008.

GUPTA, S. *et al.* Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, v. 69, maio, p. 5671-5681, 2016.

GUSSO, D. *A formação de agentes de inovação no Brasil: Oportunidades e riscos em Políticas Públicas*. Brasília: IPEA, 2008.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pesquisa de Inovação 2011 (PINTEC)*. Rio de Janeiro, 2013.

ISHIKAWA, K. *Controle de qualidade total: a maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

JANGER, J. *et al.* The EU 2020 innovation indicator: A step forward in measuring innovation outputs and outcomes? *Research Policy*. v. 46. p. 30–42, 2017.

JANSSEN, M.; STOOPENDAAL, A. M. V; PUTTERS, K. Situated novelty: Introducing a process perspective on the study of innovation. *Research Policy*, v. 44. p. 1974-1984, 2015.

JR. WOOD, T. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

JUNG, C. F. *Metodologia para pesquisa e desenvolvimento. Aplicada a novas tecnologias, produtos e processos*. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

KOTLER, F.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LIMA, A. *Como conquistar, fidelizar e recuperar clientes: gestão do relacionamento*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LITZ, C. B. O.; TRENNEPOHL, D. *Desafios da Qualificação de Pessoas para o desenvolvimento do APL Metalmeccânico Pós-Colheita*. In: GRIEBELER, M. P; D. SIEDENBERG, D. R. (Orgs.). Projeto de Extensão Produtiva e Inovação – PEPI (Ano II): Novos relatos e Contínuos Desafios para o Desenvolvimento do Noroeste colonial do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Conceito, 2015.

MACEDO, M. A., MIGUEL, P. A. C. CASAROTTO, N. F. A caracterização do design thinking como um modelo de inovação. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 12, n. 3 p. 157-182, jul./set. 2015.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

- MAROLLI, G. *Desenvolvimento local: um estudo baseado na importância das micro e pequenas empresas no município de Pitanga/PR*. Dissertação (Desenvolvimento Regional) - Universidade de Constatado (UnC), Canoinhas, 2011. Disponível em: <<https://www.unc.br/mestrado/editais/DISSERTACAO-GISELE-MAROLLI%20COMPLETA.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2017.
- MATOS, M. P; ARROIO, A. *Políticas de apoio a micro e pequenas empresas no Brasil: Avanços no período recente e perspectivas futuras*. Santiago/Chile: CEPAL – Colección Documentos de proyectos, 2011.
- MELO, C. M; MACHADO, H. V.; JESUS, M. J. F. Considerações sobre a inovação em PMES: O papel das redes e do empreendedor. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 3, n.1, p. 41-57, jan./abr. 2010.
- MEXAS, P. C. *et al.* Inovação e sustentabilidade nas organizações brasileiras: análise de multicascos. *Ingepro – Inovação e gestão da produção*, São Paulo, v. 2, n. 2, 2010.
- MONTECIELO, C. S.; DUTRA, J. C.; HARTFELDER, T. E. *Inovações nas empresas participantes do Ano 1 do Projeto Extensão Produtiva e Inovação no Noroeste Colonial do Rio Grande do Sul*. In: GRIEBELER, M. P. D.(Org.). *Projeto Extensão Produtiva e Inovação – PEPI: Um ano de Atuação na Região Noroeste colonial do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Conceito, 2014.
- MOREIRA, F. G. P.; TORKOMIAN, A. L.; SOARES, T. J. C.C. Exploração e o desempenho inovador da firma: como funciona essa relação? *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 18, n. 61, p. 392-415 jul./set. 2016.
- MORGAN, T. *Visual merchandising: vitrinas e interiores comerciais*. 2. ed. São Paulo: Gustavo Gili, 2017.
- NORTH, K; NETO, E. S; CALLE, G. D. Vencendo os desafios do crescimento: o método “aprender a crescer” para pequenas e médias empresas brasileiras. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 06-19, 2013.
- OLIVEIRA, Marco A. F. *Gestão Empresarial e Desenvolvimento Regional*. Santa Cruz do Sul: Verlag, 2015.
- OLIVEIRA, T. *Pense dentro da caixa: Aprenda a enxergar oportunidades e empreenda em qualquer cenário*. São Paulo: Gente, 2016.
- ORGANIZAÇÃO DOS ESTADOS IBEROAMERICANOS - OEI. *Histórico Manual Oslo*. Disponível em:< <http://www.oei.es/historico/salactsi/oslo4.htm>> Acesso em: 25 set. 2016.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. (Tradução FINEP) 3. ed. Brasília: FINEP, 2005.
- OSTERWALDER, A. *Business Model Generation – Inovação em modelo de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PANIZZON, *et al.* Capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento e tipos de inovação: proposição de um framework de análise. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v.12, n.1, p.271-302, jan./mar. 2015.

PAREDES, B. J. B.; SANTANA, G. A; FELL, A. F. A. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau da inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 76-88, 2014.

PEREIRA, M. F. *et al.* Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

PORTAL LEI GERAL. *Ranking da Lei Geral*. Disponível em:
<<http://leigeral.portaldaindustria.com.br/numeros/ranking>> Acesso em: 25 set. 2016.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: criando valor e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. *Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

REICHERT, F. M. *et al.* Capacidades e Trajetórias de Inovação de Empresas brasileiras. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 161-194, set./out. 2015.

REIS, D. *et al.* *Empreendedorismo e desenvolvimento local sustentável*. In: Caderno de Administração. v. 14, n.2, p. 14-24, 2006.

RODRIGUES, A. F.; VELOSO, A. Contribuições da Gestão de Recursos Humanos para a Criatividade e Inovação Organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Portugal, v. 13, n.3, p. 293-308, set./dez. 2013.

RODRIGUES, T. K. A. *et al.* Interfaces e Delimitações da Orientação para a Inovação de Micro e Pequenas Empresas *Brasileiras*. *Teoria e prática em administração*, João Pessoa, v. 4, n. 2, p. 155-179, 2014.

ROSSI, A. A Inovação e o papel da ANPEI no desenvolvimento tecnológico. *Revista Gestão & Tecnologia*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 01, 2010.

SACHS, Ignacy. *Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SANTINI, S. *et al.* Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. *Revista eletrônica de estratégias & negócios*, Santa Maria, v. 8 n. 1, 2015.

SANTOS, R. F.; RODRIGUES, M. G. Dilemas no crescimento econômico Sustentável. *Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais*, Aracaju, v.1, n.1, p.5-15, 2010.

SARIOL, A. M.; ABEBE, M. A. The influence of CEO power on explorative and exploitative organizational innovation. *Journal of Business Research*, v. 73. p. 38–45, 2017.

SARKAR, S. *O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SCHELL, JIM. *Guia para gerenciar pequenas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SCHUMPETER, J. A. *História da Análise Econômica*. Rio de Janeiro: Usaid, 1964.

_____. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultura, 1982.

SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENGE, P. *A quinta disciplina: caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. *Lei Geral da Micro e Pequena empresa: Conheça as mudanças, os procedimentos e os benefícios*. Brasília: SEBRAE/SP, 2007.

_____. *Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003/2005*. Brasília: SEBRAE, 2007.

_____. *Taxa de Sobrevivência nas empresas no Brasil*. Coleção de Estudos e Pesquisas. Brasília: Unidade de Gestão Estratégica – UGE, 2011.

_____. *Monitoramento da Implementação da Lei Geral nos Municípios Brasileiros*. Disponível em: <<http://app.pr.sebrae.com.br/leigeralnacional/Home.do>>. Acesso em: 11 set. 2016.

_____. *Perfil das cidades gaúchas: Capão da Canoa*. Ambiente digital SEBRAE. 2017. Disponível em: <http://ambientedigital.sebrae-rs.com.br/Download/PerfilCidades/Perfil_Cidades_Gauchas-capao_da_canoa.pdf> Acesso em 12 fev. 2018.

SIEDENBERG, Dieter. *Fundamentos e técnicas de planejamento estratégico local/regional*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2010.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas revista eletrônica*, Paraíba, v.17, n. 1, 2015.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 10, n.3, p.251-268, jul ./set . 2013.

_____. Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. *RAM-Revista de administração Mackenzie*, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 229-255, maio. 2014.

SILVA NÉTO, A. T. S; TEIXEIRA, R. M. Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Mensuração do Grau de Inovação de Empresas Participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. *BBR Brazilian Business Review*, Vitória, v. 11, n. 4, p. 1-29, 2014.

SOMMER, L. P.; HEIDENREICH, S.; HANDRICH, M. War for talents—How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R&D Management*, v. 47. p. 299-310, 2017.

SOUZA, Nali de Jesus de. *Desenvolvimento econômico*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, C. J.; FARIA, M. F. B. Processo de Inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. *BBR Brazilian Business Review*, Vitória, v. 10, n. 3, p.113-136, jul/set. 2013.

SOUZA, *et al.* Estratégia de Inovação e crescimento sustentadas por práticas de gestão do conhecimento. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 89 - 104, jul./dez. 2013.

STOCK R. M; ZACHARIAS, Nicolas A; SCHNELLBAECHER, Armin. How Do Strategy and Leadership Styles Jointly Affect Co-development and Its Innovation Outcomes? *J Prod Innov Manag*, v. 34. n. 2. p. 201–222, 2017.

STUBBS; Wendy. Characterising B Corps as a sustainable business model: An exploratory study of B Corps in Australia. *Journal of Cleaner Production*, v. 144, p. 299- 312, 2017.

TELLO-GAMARRA, J.; ZAWISLAK, P. A. J. *Econ. Finance Adm. Sci*, v. 18, n. 34, p. 2-8, 2013.

VALLADARES, Paulo Sergio Duarte de Almeida; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de; DI SERIO, Luiz Carlos. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 5, art. 3, p. 598-626, set./out. 2014.

WEST, J.; BORGES, M. Open innovation: current status and research opportunities. *Innovation: Organization & Management*, v. 19, n.1, 43–50, fev. 2017.

ZAWISLAK, P. A. *et al.* *Innovation capability: from technology development to transaction capability*. *Journal of Technology Management & Innovation*, v.7, n. 2, 14-26, 2012.

ZEN, A. C.; MACHADO, B. D.; JARAMILLO, A. I. L.; BORGES, M. C. MENEZES, D. C. *Gestão da Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Uma análise da metodologia “Rota da Inovação*. XXII Workshop Anprotec. Belém, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A - PESQUISA DE INOVAÇÃO 2016



PESQUISA DE INOVAÇÃO 2016

PESQUISADORA: GISELE DA SILVA GUIMARÃES

ORIENTADORA: DR. MARCOS PAULO GRIEBELER

OBJETIVO: Elaboração de Projeto de pesquisa a ser apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional em nível de Mestrado para aprovação, após a aprovação, o estudo irá consistir em uma dissertação a ser apresentada ao Programa. Para tanto será

PROPÓSITO DA PESQUISA: As informações fornecidas por sua empresa são essenciais para o conhecimento das atividades inovativas das micro e pequenas empresas (MPE's). A presente pesquisa será utilizada na dissertação de mestrado com o objetivo identificar quais os indicadores de inovação Organizacional e Inovação de Marketing contribuem para a sobrevivência das MPE's do município de Capão da Canoa . Após a conclusão dos estudos, os resultados agregados da pesquisa poderão ser usados pelas empresas para análise de mercado, pelas associações de classe para estudos sobre desempenho e outras características de seus setores, e pelo governo para desenvolver políticas nacionais e regionais.

SIGILO DAS INFORMAÇÕES: A legislação vigente mantém o caráter obrigatório e confidencial atribuído às informações coletadas pelo FACCAT, as quais se destinam, exclusivamente, a fins estatísticos e não poderão ser objeto de certidão e nem terão eficácia jurídica como meio de prova.

Conforme (OCDE, 2005), a empresa inovadora é aquela que introduziu uma inovação durante o período em análise. Essas inovações não precisam ter sido um sucesso comercial: muitas inovações fracassam.

De fato, a inovação nem sempre acarreta saltos gigantes adiante. A inovação gradual, passo a passo, também é inovação – e é tão necessária, ou até mais, que a versão radical. Isso é o que realmente torna um negócio sustentável. A inovação também deve ser entendida como o desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da empresa, que é aquilo que permite produzir e levar ao mercado um fluxo constante de inovações menores e incrementais (BES; KOTLER, 2011, p. 18).

Data da coleta:
Identificação da empresa:
Razão social (opcional):
Nome do respondente:
Cargo:
Porte da empresa (micro, pequeno ou médio porte):
Setor (comércio, serviço ou indústria):
Número de funcionários:

PESQUISA

PARTE I -

1 – Faça uma breve descrição do produto (bem ou serviço) mais importante da sua empresa em termos de faturamento.
2 - Qual a receita líquida de vendas (declarada no balanço da empresa ou no simples, se for o caso) da sua empresa no ano de 2013?
3 - Qual era o número de funcionários na sua empresa em 31/12/2013?

PARTE II - INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OCDE, 2004).

<p>1 – Nos últimos 3 anos, a empresa reorganizou suas atividades, ou seu pessoal, para obter melhora em seus resultados? A inovação neste item, inclui: alterações no organograma, reorganização para dar tratamento diferenciado a segmentos de clientes, grupos para soluções de problemas, adoção de horário flexível, trabalho em casa, e outros.</p> <p>1- Sim <input type="checkbox"/> 2- Não <input type="checkbox"/></p>
--

2 - Nos últimos 3 anos, a empresa estabeleceu alguma parceria ou participou de algum projeto cooperativo para o desenvolvimento de produtos, melhoria dos processos ou busca de mercado

A inovação neste item, inclui: compartilhamento de recursos de produção, desenvolvimento de soluções para problemas técnicos, central de compras, participação conjunta em eventos, redução de custos logísticos e outros.

1- Sim

2- Não

3 - Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de trocar ideias ou informações com os fornecedores ou concorrentes?

O acesso as informações externas pode ser obtido pela participação em: congressos, seminários, exposições, feiras de negócios, grupos de trabalho de associações e sindicatos, pesquisas de mercado e de opinião, levantamento de benchmarks, eventos promovido pelos fornecedores, reunião de grupo de clientes, e outros.

1- Sim

2- Não

PARTE III - INOVAÇÃO MARKETING

Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas na concepção ou na embalagem do produto, no posicionamento do produto, na promoção do produto ou na formação de preços. (OCDE, 2005, p. 172).

Obs.: O novo método de *marketing* pode ser desenvolvido pela empresa inovadora ou adotado de outras empresas ou organizações. Novos métodos de *marketing* podem ser implementados para produtos novos ou já existentes.

1 - Nos últimos 3 anos, a empresa fez mudanças significativas nos conceitos/estratégias de marketing, como o desenvolvimento de novas mídias ou técnicas para a promoção de

Produtos? Por exemplo, o primeiro uso de um meio de comunicação ou de uma técnica substancialmente diferente como o posicionamento de produtos em filmes ou programas de televisão. Outro exemplo refere-se ao estabelecimento da marca, como o desenvolvimento e a introdução de um símbolo fundamentalmente novo para uma marca (diferente de atualizações regulares na aparência da marca) que visa posicionar o produto de uma empresa em um novo mercado ou dar-lhe uma nova imagem. Pode também ser considerada uma inovação de *marketing* a introdução de um sistema de informação personalizado, obtido por exemplo, com cartões de fidelidade, para adaptar a apresentação dos produtos às necessidades específicas dos consumidores individuais.

1- Sim

2- Não

2 - Nos últimos 3 anos, a empresa fez mudanças significativas nos conceitos/estratégias de marketing, como novas formas para colocação de produtos no mercado ou canais de venda?

Novos métodos de marketing em posicionamento de produtos envolvem primordialmente a introdução de novos canais de vendas. Os canais de vendas se referem aos métodos usados para vender bens e serviços para os consumidores, por exemplo, a introdução pela primeira vez de um sistema de franquias, de vendas diretas ou varejo exclusivo, e do licenciamento de produto. Inovações em posicionamento de produto podem também envolver o uso de novos conceitos para a apresentação de produtos. Um exemplo é a introdução de salas de exposição de móveis, redesenhadas de acordo com temas, o que permite aos consumidores visualizar os produtos em salas plenamente decoradas.

1- Sim

2- Não

3 - Nos últimos 3 anos, a empresa fez mudanças significativas nos conceitos/estratégias de marketing, como novos métodos de fixação de preços para a comercialização de bens e serviços ?

São exemplos, o primeiro uso de um novo método de variação de preços de um bem ou serviço conforme a demanda (por exemplo, quando a demanda está baixa, o preço é baixo) ou a introdução de um novo método que permite aos consumidores escolher as especificações desejadas de um produto no *web site* de uma empresa e então ver o preço para o produto especificado.

1- Sim

2- Não

REFERÊNCIAS

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. *Manual de Oslo*: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Tradução FINEP. 3. ed. 2005.

APÊNDICE B - PESQUISA DE INOVAÇÃO 2017



PESQUISA DE INOVAÇÃO 2017

PROPÓSITO DA PESQUISA- As informações fornecidas por sua empresa são essenciais para o conhecimento das atividades inovativas das micro e pequenas empresas (MPE's). A presente pesquisa será utilizada em uma dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional das Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT) com o objetivo de analisar quais indicadores de Inovação Organizacional e de Marketing contribuem para a sobrevivência das pequenas empresas e, conseqüentemente, para desenvolvimento econômico do município de Capão da Canoa/RS. Após a conclusão dos estudos, os resultados agregados da pesquisa poderão ser usados pelas empresas para análise de mercado, pelas associações de classe para estudos sobre desempenho e outras características de seus setores, assim como pelo governo para desenvolver políticas públicas.

SIGILO DAS INFORMAÇÕES - A legislação vigente mantém o caráter obrigatório e confidencial atribuído às informações coletadas pela FACCAT, as quais se destinam, exclusivamente, a fins estatísticos e não poderão ser objeto de certidão e nem terão eficácia jurídica como meio de prova.

PARTE 1 - QUESTIONÁRIO

IDENTIFICAÇÃO (empresa e empresário)

1. Indique ou escreva:

Razão Social: _____

Nome Fantasia: _____

2. Indique ou assinale o ramo de atividade da sua empresa:

() Serviços

() Indústria

() Comércio

() Profissional Liberal e afins

Outros. Qual? _____

3. Qual a data de Criação de sua empresa? _____

4. Qual o Porte de sua empresa?

- Micro empresa
- Média empresa
- Pequena empresa
- Grande empresa

5. Qual o número total de colaboradores da sua empresa? _____

6. Você possui familiares trabalhando em sua empresa? _____ Quantos? _____

7. Indique o número de sócios ou proprietários: _____

8. Informações sobre a empresa e principal gestor

Qual a idade do principal gestor da empresa?

- Até 20 anos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- Acima de 50 anos

Qual o grau de escolaridade do principal gestor?

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino Fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduação

Qual atividade que o principal gestor exercia antes de montar este negócio?

- Estudante
- Funcionário público
- Empregado de empresa privada
- Autônomo
- Proprietário de outra empresa
- Aposentado
- Outra _____

9. A empresa iniciou suas atividades com:

- 100% de capital próprio
- 100% de capital de terceiros

- 50% de capital próprio e 50% de terceiros
- Mais de 50% com capital próprio
- Mais de 50% com capital de terceiros

10. Responder as questões abaixo com: Sim ou Não

Antes da abertura da empresa, você:

Realizou ou encomendou alguma pesquisa de mercado? Sim() Não()

Realizou ou encomendou estudos de viabilidade financeira do seu negócio? Sim() Não()

Abriu sua empresa com as normas de responsabilidade técnicas em dia? Sim() Não()

RAZÕES DA SOBREVIVÊNCIA EMPRESARIAL

1. Nas três questões abaixo, indique a ordem de importância:

- 1 - Sem importância
- 2 - Pouca importância
- 3 - Indiferente
- 4 - Importante
- 5 - Muito importante

Quais os problemas mais frequentes encontrados pela sua empresa?

- Qualidade dos produtos e serviços oferecidos
- Colaboradores
- Fornecedores
- Sócios
- Administração do fluxo de caixa (falta de sincronia entre receitas e despesas)
- Outro (s). Qual (is)? _____

Quais os aspectos que mais tem contribuindo para a sobrevivência da sua empresa?

- Membros da família que trabalham na empresa sem remuneração fixa.
- Membros da direção e funcionários com bons relacionamentos com os clientes.
- Empresa administrada por pessoas com alta formação técnica e profissional.
- Quadro de funcionários da empresa com alta formação técnica e profissional.
- Existência de concorrência local no setor.

Quais os principais desafios que prejudicam a sustentabilidade econômica de sua empresa?

- Concorrência exercida pelas empresas locais.
- Concorrência exercida pelas empresas do Litoral Norte.
- Estabelecimento de bons relacionamentos com os clientes.
- Sua qualificação técnica e profissional.

() Qualificação técnica e profissional do quadro funcional da empresa.
 Outro(s). Qual (is) _____

PARTE 2 – QUESTIONÁRIO (continuação)

1. IDENTIFICAÇÃO (empresa e empresário)

Razão Social: _____

Nome Fantasia: _____

PERFIL INOVADOR DAS EMPRESAS

Nas questões a seguir, assinale a alternativa que corresponde as consequências geradas pela implementação das seguintes inovações:

Inovação organizacional

Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OCDE, 2004).

1. Quais os resultados gerados por meio da reorganização dos processos e reorganização do pessoal na empresa?

Redução dos custos operacionais da empresa () Sim Não ()

Aumento da eficiência de entrega ou atendimento () Sim Não ()

Aumento da qualidade dos serviços ou produtos () Sim Não ()

Motivação dos colaboradores () Sim Não ()

Aumento da produtividade () Sim Não ()

2. Quais consequências foram geradas pela criação de parcerias ou participação em algum projeto cooperativo ?

Redução dos custos operacionais da empresa () Sim Não ()

Aumento da eficiência de entrega ou atendimento () Sim Não ()

Aumento da qualidade dos serviços ou produtos () Sim Não ()

Aumento do número de clientes () Sim Não ()

Acesso a mais informações que beneficiaram a empresa () Sim Não ()

3. Quanto a empresa investiu em inovação organizacional nos últimos 3 anos?

- R\$ 0,00 a R\$ 5.000,00
- R\$ 5001,00 a R\$ 10.000,00
- R\$ 10.001,00 a R\$ 15.000,00
- R\$ 15001,00 a R\$ 20.000,00
- R\$ 20.001,00 a R\$ 25.000,00
- + de R\$ 25.000,00

Inovação de Marketing

Uma inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas na concepção ou na embalagem do produto, no posicionamento do produto, na promoção do produto ou na formação de preços. (OCDE, 2005, p. 172).

1. Quais os resultados foram gerados pelo desenvolvimento de novas mídias ou técnicas de marketing?

Aumentou a fidelização dos clientes Sim Não

Posicionou os produtos em um novo mercado Sim Não

Aumentou as vendas Sim Não

Aumento de fatia de mercado Sim Não

Aumentou de consumo médio por cliente Sim Não

Aumentou a competitividade Sim Não

2. Quanto a empresa investiu em inovação de marketing nos últimos 3 anos?

- R\$ 0,00 a R\$ 1.000,00
- R\$ 1001,00 a R\$ 2.000,00
- R\$ 2001,00 a R\$ 3000,00
- R\$ 3001,00 a R\$ 4000,00
- R\$ 4.001,00 a R\$ 5000,00
- + de R\$ 5000,00

PAPEL DA EMPRESA NO DESENVOLVIMENTO LOCAL:

1. Qual o destino dos rendimentos da empresa além da remuneração de seus colaboradores da empresa?

Assinale uma ou mais alternativas

- Doações FIXAS para entidades assistenciais, culturais, religiosas locais ou pessoas com necessidades de sobrevivência.
- Doações EVENTUAIS para entidades assistenciais, culturais, religiosas locais ou pessoas com necessidades de sobrevivência.
- Doações FIXAS para pessoas de influencia, por exemplo, candidatos políticos.
- Doações EVENTUAIS para pessoas de influencia, por exemplo, candidatos políticos.
- Outro (as) Qual (is)..

2. Qual a PRINCIPAL contribuição que sua empresa dá ao desenvolvimento do município?

Assinale uma única alternativa

- Arrecadação de impostos
- Geração de empregos
- Auxílio social para a comunidade local
- Turismo
- Aumento do Número de habitantes no município

Motivos que justificam a sobrevivência da sua empresa

Quais os principais motivos que permitiram sua empresa permanecer no mercado?
Justifique sua resposta.

Sua empresa recebe algum incentivo?

Obrigada pela sua participação!

APÊNDICE C - INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

EMPRESA:

INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

PRÁTICAS NOS NEGÓCIOS				
Observar	Observado	Documento	Questionar	Resposta
			Existe programa de treinamento para funcionários?	
Existência de sistema de gerenciamento e que tipo		Relatórios de acompanhamento	Foi introduzido algum sistema de monitoramento integrado para as atividades da empresa?	
Possui central de compras		Relatório de compras	A empresa faz compras coletivas, em parceria com outras empresas para redução de custos logísticos e obtenção de descontos?	
Existem recursos ociosos			A empresa compartilha recursos de produção?	
Modelo organizacional			A empresa modificou seu modelo organizacional nos últimos 3 anos?	
ORGANIZAÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO				
Observar	Observado	Documento	Questionar	Resposta
Estabelecimento de equipes de trabalho para facilitar o compartilhamento de conhecimento entre os departamentos da empresa			Existem equipes de trabalho para facilitar o compartilhamento de conhecimento entre os departamentos da empresa?	
Organograma			Houve alteração na estrutura organizacional nos últimos 3 anos?	
Existem grupos de melhoria para soluções de problemas				
Condições de trabalho (ambiente, clima organizacional, saúde, segurança...)			A empresa melhorou as condições de trabalho, obtendo um nível de satisfação dos funcionários?	
			A empresa modificou o sistema de remuneração?	
Carga horária dos colaboradores		Cartão ponto	Foi implantado horário flexível?	

RELAÇÕES EXTERNAS				
Observar	Observado	Documento	Questionar	Resposta
Introdução pela primeira vez de padrões de controle de qualidade para fornecedores e subcontratados			Existe padrão e controle de qualidade dos produtos comprados?	
			A empresa participa de algum grupo ou de forma individual pratica a transferência de <i>Know How</i> ?	
			A empresa participa de eventos (feiras, <i>workshops</i> , seminários, grupos de empresários)?	
			A empresa compartilha conhecimento com o ambiente externo (fornecedores, clientes, outras empresas)?	
			É realizado <i>Benchmarking</i> ? Com que frequência?	

INOVAÇÃO MARKETING

CONCEPÇÃO E EMBALAGEM				
Observar	Observado	Documento	Questionar	Resposta
Embalagem e linha de produtos			Foi realizado mudança significativa na concepção de uma linha de produtos?	
Registro da marca			A marca da empresa é registrada?	
POSICIONAMENTO (CANAIS DE VENDAS)				
Observar	Observado	Documento	Questionar	Resposta
Canais de vendas existentes			Foi implantado novo canal de venda nos últimos 3 anos (vendas diretas ou varejo exclusivo)?	
Ambiente e apresentação dos produtos			Foi implementado novo conceito ou novo ambiente para apresentação dos produtos?	
			A empresa aumentou sua parcela no mercado?	

FORMAÇÃO DE PREÇOS				
Observar	Observado	Documento	Questionar	Resposta
Forma de precificação		planilhas	Foi introduzido um novo método que possibilite aos consumidores escolher as especificações do produto desejado no site da empresa e então ver o preço para o produto especificado?	
Ofertas			O uso pela primeira vez de ofertas especiais.	
NOVAS TÉCNICAS DE PROMOÇÃO				
Observar	Observado	Documento	Questionar	Resposta
O uso pela primeira vez de posicionamento de produto			Foi introduzido um símbolo ou marca fundamentalmente nova visando posicionar o produto da empresa em um novo mercado?	
			O uso pela primeira vez do lançamento de um produto por meio de líderes de opinião.	
Mídias utilizadas			Foi utilizado novas mídias nos últimos 3 anos?	
Formas de relacionamento			Quais foram as formas de relacionamento implementadas nos últimos 3 anos?	