



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

MATHEUS BRUGGER SIMÃO

**ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO SETOR ALIMENTÍCIO NO DISTRITO
FEDERAL**

Brasília – DF
2016

MATHEUS BRUGGER SIMÃO

**ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO SETOR ALIMENTÍCIO NO DISTRITO
FEDERAL**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doutora, Marina
Figueiredo Moreira

Brasília – DF

2016

Simão, Matheus Brugger.

Estratégias de Inovação em micro e pequenas empresas do setor alimentício no Distrito Federal / Matheus Brugger Simão. – Brasília, 2016.

88 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2016.

Orientador: Profa. Doutora Marina Figueiredo Moreira, Departamento de Administração.

1. Inovação. 2. Estratégias de inovação. 3. MPEs. I. Título.

MATHEUS BRUGGER SIMÃO

**ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO SETOR ALIMENTÍCIO NO DISTRITO
FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Matheus Brugger Simão

PhD. Marina Figueiredo Moreira
Professora-Orientadora

Doutor, Antônio Isidro da Silva Filho,
Professor-Examinador

Mestre, Mauro Celio Araujo dos Reis
Professor-Examinador

Brasília, 29 de novembro de 2016

Dedico este trabalho à minha família, namorada e amigos por todo o apoio dado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora Marina Figueiredo Moreira por toda a dedicação e atenção que possibilitaram a plena execução deste trabalho.

Aos meus pais, Ana Cláudia e Geraldo, por todo o suporte e apoio.

A minha namorada, por toda a paciência e ajuda ao longo do ano.

RESUMO

O presente estudo teve como principal objetivo identificar quais as estratégias de inovação adotadas por micro e pequenas empresas no Distrito Federal, com foco nas empresas que atuam no setor alimentício. Buscou-se confrontar a teoria apresentada pelos autores por meio de uma análise descritiva e comparativa entre sete pequenos estabelecimentos que atuam na área alimentícia do Distrito Federal. Trata-se de uma análise descritiva caracterizada como uma pesquisa qualitativa, onde se buscou aprofundar o conhecimento do tema em destaque acerca dos relatos apresentados pelos entrevistados por meio de um roteiro de entrevista semi-estruturado, cujas afirmações de cada gestor abriam margem para entender os processos de inovação e gestão estratégica dentro de cada organização. Evidenciou-se por meio dos relatos que a qualidade dos alimentos e do atendimento é primordial para o desenvolvimento de um empreendimento na área alimentícia, aonde os clientes se deparam com diversas opções. Percebeu-se também o papel do cliente no que tange o desenvolvimento das empresas. A inovação nestas empresas, apesar da limitação financeira e estrutural, ocorre a partir da interação com o consumidor, que tem um papel fundamental na implementação de novos produtos e serviços por parte da organização. Assim, esse investimento é feito de maneira mais certa e evita-se o risco em relação ao processo de inovação. Por fim, apesar das especificidades de cada organização, observou-se o interesse da maioria em franquear o empreendimento, o que permite à essas empresas atingir à uma parcela de público maior e potencializar os lucros. Em síntese, destaca-se que o processo de inovação dentro dessas empresas, muitas vezes, não ocorre de maneira estruturada, e depende-se muito da figura do empreendedor para que ocorram mudanças nos processos, produtos ou serviços oferecidos por cada uma das organizações de menor porte.

Palavras-chave: Inovação. Estratégias de inovação. MPEs.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxa de Sobrevivência de empresas de 2 anos, evolução no Brasil.....	16
Gráfico 2 - Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, por regiões do país	16
Gráfico 3 - Evolução da distribuição das ME, por setor.....	45
Gráfico 4 - Evolução da distribuição das EPP, por setor.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, evolução por UF	17
Tabela 2 - Evolução do universo de empresas no país.....	19
Tabela 3 - Evolução do universo de empresas, por região e UF - 2009 e 2012	20
Tabela 4 - Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados	22
Tabela 5 - Definições de inovação	26
Tabela 6 - Combinação entre estratégias	42
Tabela 7 – Faturamento médio real anual das ME na região Centro-Oeste (em R\$)	46
Tabela 8 - Faturamento médio real anual das EPP na região Centro-Oeste (em R\$)	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ME – Microempresas

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

MPES – Micro e pequenas empresas

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

CSE – Cadastro SEBRAE de Empresas

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

DASN – Declaração Anual no Simples Nacional

PMEs – Pequenas e médias empresas

Análise SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

AMD – Advanced Micro Devices

P&G – Procter & Gamble

USB – Universal Serial Bus

RFID – Radio-Frequency Identification

MIT – Massachusetts Institute of Technology

EPP – Empresas de pequeno porte

MEI – Microempreendedor individual

MGE – Média e grande empresa

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização.....	14
1.2	Formulação do problema	15
1.3	Objetivo Geral	18
1.4	Objetivos Específicos.....	18
1.5	Justificativa	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1	Aspectos relacionados à inovação dentro das MPEs	21
2.2	Inovação e empreendedorismo: como se relacionam.....	23
2.2.1	As diversas formas de inovação	25
2.2.2	O papel do empreendedor na inovação.....	26
2.2.3	Formação de redes para MPEs	27
2.3	Estratégias de Inovação segundo Freeman (1997)	28
2.3.1	Estratégia ofensiva	29
2.3.2	Estratégia defensiva	29
2.3.3	Estratégia imitativa	30
2.3.4	Estratégia dependente.....	31
2.3.5	Estratégia tradicional	31
2.3.6	Estratégia oportunista.....	31
2.4	Estratégias de inovação segundo Bowonder, Dambal, Kumar e Shirodkar (2010)32	
2.4.1	Estratégias voltadas para a mobilização do consumidor	33
2.4.2	Estratégias voltadas à liderança competitiva	34

2.4.3	Estratégias voltadas para o enriquecimento de caixa.....	36
2.5	Estratégias combinadas.....	37
2.5.1	Como combinar estratégias para diferentes empresas	38
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	43
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	43
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	44
3.3	Participantes do estudo.....	47
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	47
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	49
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
4.1	Apresentação dos casos.....	51
4.1.1	Caso A.....	51
4.1.2	Caso B.....	51
4.1.3	Caso C.....	52
4.1.4	Caso D.....	52
4.1.5	Caso E.....	53
4.1.6	Caso F.....	54
4.1.7	Caso G	54
4.2	Análise descritiva das categorias.....	55
4.2.1	Visão estratégica da organização.....	55
4.2.2	Expansão com base na adoção de estratégias	56
4.2.3	Influência em relação à adoção de estratégias	58
4.2.4	Pioneirismo em relação aos serviços prestados.....	60
4.2.5	Busca pela liderança competitiva	61
4.2.6	Penetração no mercado com base em empresas similares	63
4.2.7	Importância das localizações.....	64
4.2.8	Exploração de nicho de mercado	66
4.3	Análise comparativa das categorias.....	67

4.3.1	Visão estratégica da organização.....	67
4.3.2	Expansão com base na adoção de estratégias	69
4.3.3	Influência em relação à adoção de estratégias	70
4.3.4	Pioneirismo em relação aos serviços prestados.....	71
4.3.5	Busca pela liderança competitiva	72
4.3.6	Penetração no mercado com base em empresas similares	73
4.3.7	Importância das localizações.....	75
4.3.8	Exploração de nicho de mercado	76
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	77
	REFERÊNCIAS.....	80
	APÊNDICES.....	87
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista.....	87

1 INTRODUÇÃO

A era pós-fordista foi considerada um marco principalmente pela reestruturação do sistema industrial, que trouxe à tona um sistema de produção baseado no modelo de especialização flexível, onde as PMEs apresentam papel relevante (RIZZONI, 1994). É neste contexto que começa a se desenhar um processo de concorrência entre as organizações, sendo a inovação um dos fatores decisivos da competitividade, como bem destacado por Ipiranga, Queiroz, Frota, Câmara e Almeida (2012).

Diante do exposto, é necessário fazer referência ao austríaco Joseph Schumpeter, que não trouxe apenas a inovação tecnológica para o centro do debate sobre desenvolvimento econômico, como também forneceu uma perspectiva ampliada de inovação envolvendo imitação, experimentação, adaptação de processos e de produtos, novos arranjos organizacionais, novas fontes de energias e matérias-primas, assim como P&D (FIGUEIREDO, 2003). Em síntese, Schumpeter (1911) configurou a ideia de que inovação consistia em uma nova combinação de recursos que permitia gerar novos produtos, processos, mercados, formas de organização e fontes de matéria-prima. Com o desenvolvimento econômico, o conceito proposto por Schumpeter passou por adaptações lideradas pelos neo-schumpeterianos, que buscavam contemplar na inovação os novos empreendimentos. Na perspectiva das PMEs, alguns dos fatores limitadores para a inovação destas empresas são aqueles ligados aos fluxos de informação e conhecimento, tais como escassez de capital, ausência de qualificação em gestão e dificuldades em obter informações técnicas e know-how para inovação (MULLER; ZENKER, 2001).

Neste contexto, autores como Freeman (1997) e Bowonder, Dambal, Kumar e Shirodkar (2010) desenvolvem estudos de modo a compreender as múltiplas incertezas decorrentes do cenário econômico e, deste modo, propõem estratégias competitivas, definidas como “a seleção e implementação de um conjunto de objetivos com vistas a adaptar a empresa ao ambiente externo e modificar esse ambiente para melhorar suas chances de sucesso” (Coombs et al, 1992, p.9). A maneira como as organizações incluem e adotam a inovação em seu modelo de

negócio é decorrente da estratégia de inovação selecionada, a qual determina até que ponto e de que maneira uma empresa tenta usar a inovação para executar sua estratégia e melhorar seu desempenho (GILBERT, 1994).

Transformações no contexto social e econômico servem como ativadores para a criação de processos inovadores, assim como as inovações podem desencadear transformações sociais e econômicas (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Como descrito por Mello, Machado e Jesus (2010), as dificuldades que as empresas enfrentam podem pressioná-las a alterar processos, produtos ou serviços e, segundo Davila, Epstein e Shelton (2007), a escolha certa da estratégia a ser adotada pode proporcionar às empresas o alcance da vantagem competitiva.

Tendo em vista a expansão das atividades empreendedoras, o presente trabalho concentrou-se na identificação das estratégias de inovação adotadas por empresas de pequeno porte do setor alimentício no Distrito Federal. Considerou-se, também, os problemas das MPEs no Distrito Federal e procurou-se aplicar estratégias combinadas que se adaptassem às necessidades de cada empresa estudada, visando diminuir os riscos vinculados à adoção de inovações nos processos, produtos e/ou serviços.

1.1 Contextualização

Como bem descrito por Tigre (2006), o início do século XX se tornou um marco na história por representar uma nova trajetória de desenvolvimento que reinventou a organização interna das firmas e a sua interação com o mercado. Foi durante este período de transição que surge o economista austríaco Joseph Schumpeter, que desenvolve suas interpretações sobre o papel da tecnologia na competição e no crescimento econômico (TIGRE, 2006).

De acordo com Bessant e Tidd (2009), Schumpeter via o papel do empreendedor como o de alguém que busca constantemente oportunidades para realizar coisas diferentes e, sendo o único a fazer isso, para assegurar ganhos de monopólio, influenciava aqueles que o veem a tentar desesperadamente imitá-lo e obter parte dessa iniciativa para si próprio. Este processo desencadeava uma atitude

do empreendedor de iniciar outro grande negócio, criando um ciclo que, segundo Schumpeter (1982), impulsionava a economia.

O conceito de inovação de Schumpeter é essencialmente centrado na firma e, de certa forma, negligencia o ambiente setorial e nacional no qual se insere (TIGRE, 2006). Partindo deste pressuposto, surgem as teorias evolucionistas ou neo-schumpeterianas, lideradas por Edith Penrose, Giovane Dosi, Christofer Freeman, Richard Nelson e Sidney Winter. Os teóricos neo-schumpeterianos defendiam, segundo Tigre (2006), o princípio da pluralidade de ambientes de seleção que permitissem explicar a existência de trajetórias tecnológicas distintas e a heterogeneidade das estruturas de mercado dos ambientes nos quais as firmas evoluem.

Dosi (1988) afirma que a inovação deve consistir em um processo de resolução de problemas de natureza tecnológica capaz de gerar valor. Essa linha de raciocínio proposta pelo autor italiano une os autores evolucionistas rumo a uma definição moderna de inovação que considere o desenvolvimento econômico e os mais novos negócios da economia moderna.

Diante de todo o apresentado, a inovação se mostra como uma necessidade para as pequenas organizações através das estratégias ofensiva, defensiva, oportunista e imitativa propostas por Freeman e dimensões voltadas para a mobilização do consumidor, liderança competitiva e enriquecimento de caixa descritas por Bowonder, Dambal, Kumar e Shirodkar, ao indicarem estratégias competitivas que confirmam a inovação como principal diferencial entre as organizações em relação à competitividade do mercado.

1.2 Formulação do problema

Este trabalho utiliza como base a publicação de 2013 da Gestão Estratégica Orientada para Resultados do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. O estudo, denominado “Sobrevivência das empresas no Brasil”, utilizou como base os dados os mais recentes disponibilizados pela Secretaria da Receita Federal, e buscou apresentar as taxas de sobrevivência das

empresas criadas em 2005, 2006 e 2007, baseando-se nas informações disponíveis dessas organizações até o ano de 2010.

Analisando-se os dados no âmbito nacional, é possível verificar que a taxa de sobrevivência de empresas com até dois anos de atividade cresceu entre os anos de 2005 e 2007. Conforme exposto no Gráfico 1, 75,6% das empresas constituídas em 2007 se mantiveram ativas no mercado nos dois primeiros anos de atividade, sendo esta taxa superior se comparada com as empresas nascidas em 2005 e 2006.

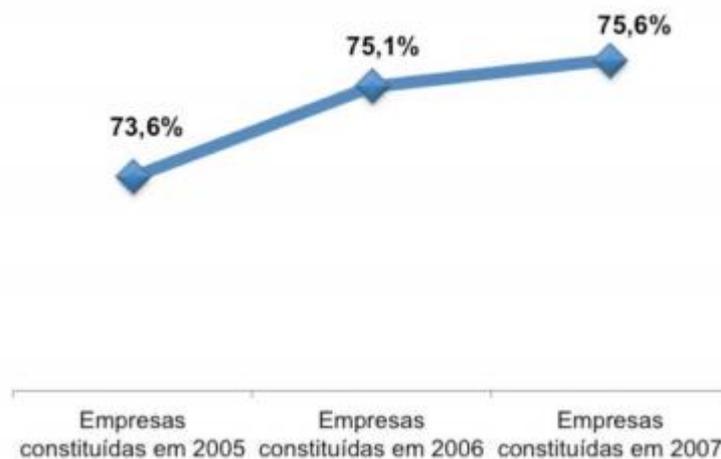


Gráfico 1 - Taxa de Sobrevivência de empresas de 2 anos, evolução no Brasil

Fonte: Sebrae NA (2013, p.19)

Este fato se torna ainda mais notório se analisarmos a taxa de sobrevivência de empresas de dois anos por regiões do país. Como pode ser visto no Gráfico 2, a região Centro-Oeste foi a que apresentou a evolução mais significativa no cenário nacional, cuja taxa de sobrevivência passou de 69,6% nas organizações constituídas em 2005 para 74% nas empresas criadas em 2007.



Gráfico 2 - Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, por regiões do país

Fonte: Sebrae NA (2013, p. 31)

Neste contexto, ainda é válido fazer uma análise acerca das Unidades Federativas do Brasil, e a partir dos resultados obtidos, constata-se que o Distrito Federal apresentou um papel de destaque. Como mostra a tabela abaixo, a capital do país obteve um crescimento de mais de 4 pontos percentuais no intervalo entre 2005 e 2007, e a taxa de sobrevivência das empresas no Distrito Federal no último ano só é inferior aos estados de Minas Gerais e Paraíba.

	Empresas constituídas em 2005	Empresas constituídas em 2006	Empresas constituídas em 2007
Norte	67,90%	68,30%	68,90%
Rondônia	77,80%	77,00%	78,00%
Tocantins	68,50%	73,70%	74,10%
Roraima	78,50%	80,60%	72,60%
Pará	66,60%	66,40%	71,50%
Amapá	69,40%	74,40%	63,00%
Amazonas	61,90%	60,50%	59,50%
Acre	61,90%	61,40%	58,10%
Nordeste	71,90%	71,00%	71,30%
Paraíba	78,50%	80,50%	80,50%
Alagoas	74,10%	78,60%	77,90%
Piauí	76,60%	77,80%	74,80%
Ceará	81,30%	80,80%	74,50%
Rio Grande do Norte	64,40%	63,70%	70,80%
Sergipe	69,00%	70,10%	70,80%
Bahia	71,00%	69,80%	70,20%
Maranhão	69,80%	72,40%	68,10%
Pernambuco	65,40%	59,70%	66,70%
Sudeste	76,20%	78,20%	78,20%
Minas Gerais	78,60%	79,90%	81,50%
São Paulo	75,90%	78,70%	78,10%
Espírito Santo	73,20%	75,30%	77,10%
Rio de Janeiro	74,60%	74,30%	74,00%
Sul	71,80%	73,80%	75,30%
Santa Catarina	72,70%	74,50%	75,80%
Rio Grande do Sul	72,90%	74,40%	75,40%
Paraná	69,90%	72,70%	75,00%
Centro-Oeste	69,60%	71,80%	74,00%
Distrito Federal	75,10%	77,40%	79,80%
Mato Grosso do Sul	66,80%	68,80%	74,00%
Mato Grosso	65,20%	68,20%	72,10%
Goiás	70,40%	72,30%	71,80%
BRASIL	73,60%	75,10%	75,60%

Tabela 1 - Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, evolução por UF
 Fonte: Sebrae NA (2013, p. 34)

Diante dos fatos apresentados e com o objetivo de identificar quais as estratégias de inovação podem auxiliar as MPEs a se manterem ativas no mercado, este trabalho adota a seguinte pergunta norteadora:

Quais as estratégias de inovação adotadas pelas MPEs do setor alimentício no Distrito Federal para se manterem competitivas no mercado?

1.3 Objetivo Geral

Este trabalho teve como objetivo geral identificar quais as estratégias de inovação utilizadas pelas micro e pequenas empresas do setor alimentício no Distrito Federal para se manterem ativas e competitivas em um mercado cada vez mais concorrido.

1.4 Objetivos Específicos

De modo a alcançar o supracitado objetivo geral, quatro objetivos específicos foram definidos:

- Compor um quadro teórico-conceitual explicativo das estratégias de inovação;
- Coletar informações que permitam explicar as opções estratégicas das empresas do DF.
- Confrontar as estratégias empíricas adotadas pelas empresas que atuam no setor alimentício no Distrito Federal com as estratégias teóricas descritas por Freeman (1997) e Bowonder et al (2010).

1.5 Justificativa

A importância deste trabalho pode ser explicada através dos resultados obtidos pelo estudo “A Evolução das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

2009 a 2012”. A pesquisa desenvolvida pelo Sebrae e publicada em 2014 teve como objetivo ampliar o conhecimento acerca dos pequenos negócios no país, tendo em vista o papel de destaque que assumem na economia brasileira. Segundo dados extraídos do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa de 2013, os pequenos empreendimentos representam 99% do total de estabelecimentos existentes no país, o que evidencia a importância MPEs no contexto brasileiro.

De acordo com os dados fornecidos pelo Cadastro Sebrae de Empresas, é possível perceber a magnitude dos empreendimentos no Brasil. A partir da análise da tabela abaixo, verifica-se um crescimento de 25,2% de Microempresas e 43,1% de Empresas de Pequeno Porte entre os anos de 2009 a 2012. A base de dados retrata a evolução do universo de empresas no país, que como pode ser visto, cresce a cada ano.

Porte	2009	2010	(2010/2009)	2011	(2011/2010)	2012	(2012/2011)	2012/2009)
MEI	47.987	793.799	1554,2%	1.664.447	109,7%	2.640.400	58,6%	5402,3%
ME	4.113.929	4.769.078	15,9%	4.940.321	3,6%	5.152.562	4,3%	25,2%
EPP	660.594	791.073	19,8%	891.659	12,7%	945.070	6,0%	43,1%
MGE	127.781	148.977	16,6%	159.908	7,3%	167.592	4,8%	31,2%
Brasil	4.950.291	6.502.927	31,4%	7.656.335	17,7%	8.905.624	16,3%	79,9%

Tabela 2 - Evolução do universo de empresas no país

Fonte: CSE (2014, p. 11)

Em um universo mais concentrado, é possível verificar o crescimento empresarial na região Centro-Oeste. No Distrito Federal, por exemplo, entre os anos de 2009 e 2012 ocorreu um aumento de quase 90% no número de empresas criadas, destacando-se o papel das ME e EPP, o que demonstra o empreendedorismo como uma atividade primordial para o desenvolvimento econômico brasileiro.

Região/UF	2009					2012					Var.% (B/A)
	MGE	MEI	ME	EPP	Total (A)	MGE	MEI	ME	EPP	Total (B)	
Centro-Oeste	8.863	2.705	299.976	50.450	361.994	11.661	243.749	390.654	74.891	720.955	99,2%
DF	2.113	2.696	68.399	12.248	85.456	2.850	50.626	90.724	17.422	161.622	89,1%
GO	3.347	9	123.428	21.216	148.000	4.479	98.032	157.392	31.716	291.619	97,0%
MS	1.478	0	45.385	7.176	54.039	1.818	42.694	57.688	10.691	112.891	108,9%
MT	1.925	0	62.764	9.810	74.499	2.514	52.397	84.850	15.062	154.823	107,8%

Tabela 3 - Evolução do universo de empresas, por região e UF - 2009 e 2012

Fonte: CSE (2014, p. 14)

Diante do aumento do número de negócios em território brasileiro, a competitividade entre as empresas também cresce. É nesta perspectiva que as estratégias de inovação podem fomentar o desenvolvimento das empresas, oferecendo às organizações vantagem competitiva sobre suas concorrentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo divide-se em seis seções. A primeira delas traz uma perspectiva acerca do processo de inovação dentro das micro e pequenas empresas, de forma a introduzir o leitor em relação ao assunto a ser abordado.

A segunda e a terceira seções deste trabalho se concentram nas tecnologias de informação e comunicação no contexto das empresas de menor porte e também se debruçam sobre o papel do empreendedor no que tange o processo de inovação dentro das pequenas organizações, além de salientar a formação de redes como opção viável para o desenvolvimento de MPEs.

Por fim, a quarta, quinta e sexta seções deste trabalho são voltadas para as estratégias competitivas de inovação a serem adotadas por organizações na busca pelo crescimento e desenvolvimento dos negócios. Por meio da perspectiva apresentada por Freeman (1997) e Bowonder et al (2010), buscou-se aprofundar os conhecimentos acerca das estratégias voltadas para as empresas de menor porte e, no final deste capítulo, apresentou-se um quadro teórico-conceitual explicativo das estratégias de inovação combinadas a partir da contribuição dos autores, que fundamentam o foco deste estudo.

2.1 Aspectos relacionados à inovação dentro das MPEs

De modo a fundamentar o presente tópico, é necessário fazer referência à classificação das empresas. De acordo com o Sebrae (2013), as organizações podem ser dispostas através do número de empregados que possuem, como mostra a tabela abaixo:

Porte	Comércio	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 e 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Tabela 4 - Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

Fonte: Sebrae NA (2013, p. 17)

Luz, Oliveira e Ornelas (2004) afirmam que muitas das micro e pequenas empresas começam a adotar inovações somente quando surgem oportunidades de negócios que caracterizam o uso de inovações, ou quando se sentem pressionadas por clientes e fornecedores a alterar seus processos, produtos ou serviços. Os autores ainda ressaltam que tal fato ocorre devido às particularidades do processo de aprendizagem tecnológica das pequenas organizações, que possuem limitação de tempo e pessoal.

A escolha da política de inovação voltada às MPEs deve ser baseada nas especificidades destas organizações (LA ROVERE, 2001). Como dito por Mello, Machado e Jesus (2010), as organizações de menor porte irão diferir em relação à sua capacidade inovadora, influenciadas pela percepção do risco do negócio e da consciência referente aos benefícios advindos da inovação. Desta forma, é essencial que estas organizações adotem um contínuo controle das iniciativas e resultados alcançados, de modo a mapear e avaliar os impactos causados pela política de inovação escolhida (LA ROVERE, 2001).

Diante desta perspectiva, Dahlman (1993) ressalta que os investimentos dentro da área de pesquisa e desenvolvimento devem ser efetuados a partir de um cauteloso planejamento, visto que as inovações frequentemente implicam em consideráveis gastos em P&D. Tendo em vista a imprevisibilidade do mercado e as incertezas intrínsecas ao investimento, esta lógica de estudo e planejamento é ainda mais importante para as organizações que apresentam limitação de recursos, ou seja, as PMEs (BRASIL; NOGUEIRA; FORTE, 2011).

Neste contexto, apesar das empresas de maior porte possuírem mais recursos e conseqüentemente maior capacidade de investir e assumir riscos, é impensável desconsiderar a capacidade inovadora das pequenas e médias

organizações no contexto econômico (BRASIL; NOGUEIRA; FORTE, 2011). Mompoti e Redoli (2009) enfatizam que na atualidade, a inovação se tornou um fator decisivo de competitividade entre as organizações, independente de seu tamanho ou natureza. Os autores ainda ressaltam que é fundamental ignorar a ideia de que apenas grandes empresas possuem competência para inovar, sendo essencial às pequenas organizações desenvolver sua capacidade inovadora para se manterem ativas no mercado.

Diante do exposto e com base nos estudos perpetrados por Schumpeter e desenvolvidos pelos neo-schumpeterianos, é possível analisar o universo das MPEs e compreender o comportamento inovador desenvolvido por essas organizações. As contribuições feitas por Penrose (1959) acerca da firma como empresa que investe em pesquisa tecnológica e obtém crescimento; e a inovação como quebra e evolução qualitativa das rotinas (NELSON; WINTER, 1982) fomentaram a base de estudo do progresso tecnológico baseado na inovação.

Outro autor evolucionista, Christopher Freeman, contribuiu de maneira significativa para o desenvolvimento das organizações dentro do cenário econômico competitivo. Freeman (1997) analisa seis alternativas de estratégias competitivas que podem ser usadas por firmas em diferentes segmentos de suas atividades, dependendo das características dos mercados e da dinâmica tecnológica (TIGRE, 2006), como será visto na próxima seção.

2.2 Inovação e empreendedorismo: como se relacionam

Atualmente, a inovação é uma característica que se relaciona cada vez mais com o conceito de empreendimento. A literatura, através de nomes como Schumpeter, Fillion e McDonald, traz à tona a inovação como elemento imprescindível para o desenvolvimento de organizações. De acordo com Mello, Machado e Jesus (2009), as dificuldades enfrentadas pelas organizações, assim como o avanço tecnológico, crescimento da concorrência e as constantes transformações do mercado podem se tornar um trampolim para que as empresas possam aperfeiçoar e buscar melhorias para seus produtos e serviços, objetivando a

satisfação e fidelização do cliente. Este processo de inovação, segundo Mayo (2003), é resultado da aprendizagem que provém da experiência e do experimento, e deve ser tratada como fundamental para o desenvolvimento de produtos e serviços, que conseqüentemente, trarão benefícios cada vez maiores para os consumidores que buscam qualidade, satisfação e preço justo.

Rothwell e Dodgson (1993) observam que tanto as PMEs quanto as grandes empresas apresentam potencial inovador. As primeiras a partir da sua maior flexibilidade em lidar com os processos internos e adaptação ao mercado; e as últimas através da disponibilidade de recursos tecnológicos e econômicos que as possibilitam investir nas áreas de pesquisa e desenvolvimento e marketing de seus produtos. Neste contexto, as diferenças citadas anteriormente podem ter papel preponderante no futuro dessas organizações, e mostram quão frágil pode ser a vida útil de uma PME de acordo com as sensíveis mudanças dos ciclos econômicos. Assim, por ter menor acesso às informações tecnológicas, as pequenas e médias organizações podem ser menos propensas à inovação (OECD, 1995).

Nonaka e Takeuchi (1997) nos remetem à ideia de que todo e qualquer processo de inovação só será compreendido por meio da teoria do conhecimento. As organizações constantemente criam mudanças nos seus processos, produtos e serviços; e o conhecimento que possibilitou essas criações deve ser amplamente estudado de forma a criar base para a tomada de decisões e promover um planejamento referente à futuros objetivos e metas. A informação obtida através do conhecimento pode se dar por meio de duas formas de acordo com Luz, Oliveira e Ornelas (2004): As fontes internas, por meio das diferentes áreas de uma empresa; e as fontes externas, por meio de clientes, concorrentes, fornecedores e informações públicas. A aliança entre as duas fontes previamente citadas pode dar às empresas um maior grau de confiança em relação ao mercado que está inserida, e tornar a gestão de processos, produtos e serviços mais eficientes.

Ainda nesta perspectiva, é importante ressaltar o papel do consumidor pelo qual uma empresa trabalha para a evolução de um trabalho de inovação. Tendo em vista que a inovação é feita para o cliente, um contato constante entre as duas partes se torna fundamental a fim de avaliar riscos e retornos, baseando-se no fato que muitas vezes os custos inerentes à cada etapa do processo inovativo podem não proporcionar o retorno esperado para a empresa. Em síntese, esta capacidade de adquirir e promover a informação é de extrema importância para toda e qualquer

firma se prevenir diante dos altos custos que envolvem a modernização ou até inovação para os consumidores.

2.2.1 As diversas formas de inovação

Como já visto anteriormente, um processo de inovação provém de uma base de conhecimento que possibilita a renovação de ideias e incremento de melhorias nos diferentes setores de uma organização. Mayo (2003) enfatiza e sintetiza a aprendizagem a partir de quatro modos: a educação, relacionada ao mapa mental do indivíduo através do conhecimento e percepções; treinamento; experiência; e por última, aprendizagem com terceiros.

Schumpeter (1982) já nos remete à ideia de que a organização é responsável por dar início ao processo de inovação, de modo a oferecer aos seus clientes produtos e serviços compatíveis aos seus anseios. No entanto, apesar de destacar que o produtor é quem geralmente dá início ao processo de inovação, não descarta a hipótese de o cliente pressionar o empreendedor a aprimorar os seus serviços de acordo com as suas necessidades. Essa relação entre produtor e consumidor deve estar aliada aos recursos financeiros e tecnológicos de uma organização, visto que esta deve possuir as habilidades técnicas necessárias para desenvolver um bem ou serviço que se adeque ao que o cliente precisa. O autor ainda acredita no uso de novas combinações para inovar. As combinações são o desenvolvimento de um novo produto ou serviço; novo método de produção; abertura de um novo mercado; nova fonte de ofertas de bens semimanufaturados ou matéria-prima; e novas formas de se organizar.

Ainda na perspectiva das diferentes formas de inovação, Drucker (1998) entende que existem sete princípios que possibilitam o surgimento de oportunidade inovadora, estando estes divididos em dois grupos distintos. Em relação ao ambiente interno, o inesperado, a incongruência, a inovação baseada na necessidade do processo e as mudanças na estrutura do setor industrial caracterizam o processo interno. Já o ambiente externo tem como base três fontes: as mudanças demográficas, o conhecimento novo científico e o não científico.

Como visto acima, o fato que liga o pensamento de todos os autores é a inovação. Pode-se dizer que esta é a palavra da moda, e a sua compreensão pode se dar por diferentes maneiras dependendo do contexto em que é utilizada. Eis abaixo a definição de alguns autores para inovação:

Autores	Definição de inovação
Schumpeter (1912)	A inovação consiste em uma nova combinação de recursos que permite gerar novos produtos, novos processos, novos mercados, novas formas de organização e novas fontes de matéria-prima.
Barbieri (1997)	A inovação é um novo processo produtivo ou modificação no mesmo; mudanças no produto ou substituição por outro com as mesmas funções e/ou acrescida de outras; geração de novos produtos e novos produtos advindos de novas tecnologias.
Dougherty (1996)	A inovação pode envolver o significado de novos clientes, novos usos, nova estrutura de manufatura, nova logística, nova tecnologia do produto ou qualquer combinação desses elementos.
Mayo (2003)	A inovação é uma forma de constante aperfeiçoamento.
Drucker (1998)	A inovação é a aplicação do conhecimento para a produção de novo conhecimento.
Mort, Weerawardena e Carnegie (2003)	A inovação é uma aquisição de conhecimento e processo de integração.

Tabela 5 - Definições de inovação

Fonte: Adaptado de Mello; Machado e Jesus (2009, p. 47).

2.2.2 O papel do empreendedor na inovação

O empreendedor é responsável pelo processo de criação de uma inovação e sem ele não há criação de processo inovativo (BRUYAT; JULIAN, 2000). A partir desta citação, fica evidente o papel fundamental de dois agentes em um processo de inovação: aquele que cria (empreendedor) e aquele que se beneficia da criação (consumidor). A relação que existe entre os dois agentes pode ser considerada como imprescindível para o sucesso ou fracasso de uma empresa, que depende de um estudo detalhado e eficaz do público alvo para atingir em cheio os anseios de um consumidor cada vez mais exigente com a qualidade e preço de um produto ou serviço que se dispõe a pagar. Cabe ao empreendedor se atentar a este fato, e formular estratégias dinâmicas às alterações do mercado. Neste contexto, Kisfalvi (2002) evidencia que a história de vida e as experiências vividas por um

empreendedor podem ter um papel tanto contributivo ou limitante no que tange as atitudes tomadas por este dentro de um ambiente de trabalho.

Nesse contexto, a liderança é um fator que definitivamente impulsiona uma organização a obter resultados cada vez mais satisfatórios. A capacidade de motivar um grupo e fazê-lo engajado e comprometido com um trabalho pode superar uma limitação financeira ou técnica e direcionar uma PME a concorrer com grandes instituições. O líder, a partir do exemplo, pode desenvolver as habilidades psíquicas de seus subordinados e torna-los cada vez mais confiantes e integrados a ponto de superar expectativas e alcançar resultados.

Resumidamente, a boa relação com os membros dentro de um ambiente de trabalho e a capacidade de torna-los cada vez mais eficientes através da motivação e do exemplo é ponto positivo para empreendedores que almejam alcançar voos cada vez mais altos.

2.2.3 Formação de redes para MPEs

Para iniciar este tópico, é importante ressaltar a observação de Audrestch (1995), cuja capacidade inovadora de uma organização está condicionada à sua capacidade de produzir conhecimento e absorvê-lo, que depende da localização da empresa. É nesta perspectiva que se inicia uma discussão acerca da importância da localidade de uma firma para seu eventual sucesso. La Rovere (1999) nos remete ao fato de que uma organização que prioriza o desenvolvimento de inovações em um espaço, caracterizado historicamente, pelo seu know-how e cultura tecnológica, tende a evoluir sua capacidade inovadora. Logo, a rede de firmas apresenta um papel fundamental no âmbito das pequenas e médias empresas, que inseridas em um espaço propício para desenvolvimento e inovação de tecnologias, tende a absorver conhecimento e propaga-lo.

A literatura acerca do empreendedorismo nos remete à ideia da importância do ambiente para o desenvolvimento de uma organização. A formação de redes de cooperação, segundo Silva (2005) possibilita que as pequenas empresas possam competir com instituições maiores a partir da geração e repasse de conhecimento para desenvolver um serviço ou produto.

Como já visto anteriormente, o acesso à informação tem função primordial para que qualquer empresa se desenvolva e atinja seus objetivos, e é nesse contexto que Balestrin e Vargas (2004) constatam que a aprendizagem coletiva dentro de um ambiente de redes é favorecida a partir da interação de empresas e participação em cursos e palestras. Em contrapartida, as fontes formais de conhecimento como revistas e relatórios técnicos são menos utilizadas na busca de informações, o que explica a pouca importância conferida às instituições de pesquisa e aos serviços de informação para a indústria, que possuem grande dificuldade em constituir um canal de comunicação com as empresas que tenham maior fluidez e eficácia (LUZ; OLIVEIRA; ORNELAS, 2004).

É nesta perspectiva que o governo brasileiro deve focar seus esforços para o desenvolvimento das MPEs, ou seja, prover políticas não somente para empresas isoladas, mas principalmente para uma rede de empreendimento que possibilite um contato ágil e eficiente entre empresas do mesmo segmento e que gere conhecimento. Frequentemente, esta formação de redes tem a capacidade de compensar limitações das pequenas empresas, tais como recursos físicos, financeiros e tecnológicos, dando-lhes a possibilidade de sobreviver em um mercado tão volátil e com concorrências de peso.

Em síntese, quando se reúnem em rede, as empresas tornam-se mais competitivas, reduzem custos, podem compartilhar seus recursos de produção e atualizar-se mais rapidamente, conseguindo, dessa forma, concentrar seus esforços em atividades nas quais são mais eficientes (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999).

2.3 Estratégias de Inovação segundo Freeman (1997)

De acordo com Tigre, é fundamental que as empresas busquem moldar as suas atividades de acordo com o contexto em que estão inseridas. Ameaças e oportunidades externas se tornam fatores decisivos para que as organizações possam planejar e executar estratégias competitivas, definidas como “a seleção e implementação de um conjunto de objetivos com vistas a adaptar a empresa ao ambiente externo e modificar esse ambiente para melhorar suas chances de sucesso” (Coombs et al, 1992, p.9).

Freeman (1997) apresenta seis alternativas de estratégias tecnológicas que tem por objetivo maximizar o retorno de investimentos e a construção de uma base tecnológica para o futuro das organizações. Tais estratégias podem ser divididas em ofensivas, defensivas, imitativas, dependentes, tradicionais e oportunistas. Ressalta-se nesse contexto que as estratégias não são excludentes e devem ser flexíveis de modo a se adaptar aos objetivos das firmas, assim como aos eventos externos.

2.3.1 Estratégia ofensiva

Estratégia voltada para as organizações que objetivam a liderança tecnológica em determinado segmento industrial. A inovação pode estar vinculada a tal estratégia, e por isso traz o fator risco para o processo. Geralmente utilizada por empresas de grande porte, visto a necessidade de recursos físicos, técnicos e financeiros utilizados para pesquisa e desenvolvimento do produto. A estratégia inovadora ofensiva também pode estar sujeita a um estudo de potenciais clientes para dar início a um novo mercado. Investimento nos setores de logística, pesquisa e desenvolvimento, marketing se tornam fundamentais para o entendimento e consolidação de um novo mercado, que precisa funcionar efetivamente com base na integração entre clientes, empresa e tecnologia.

De acordo com Tigre (2006), no contexto brasileiro são raras as empresas que adotam estratégias ofensivas. O autor ressalta que para viabilizar tal estratégia é imprescindível recorrer a investimentos de longo prazo e um contínuo esforço de capacitação, que acrescido do risco, acaba por afastar empresas de menor porte a adotar a estratégia supracitada.

2.3.2 Estratégia defensiva

A estratégia defensiva é voltada para a minimização dos riscos e consolidação de uma base para fornecer soluções seguras e consistentes.

Muitas organizações se utilizam desta estratégia como forma de proteção ou seguro contra concorrentes do mesmo segmento, adotando um modelo conservador

e se baseando nas inovações dos concorrentes para definir a viabilidade de um trabalho ou uma determinada inovação, com base na aceitação dos prováveis clientes. Em caso de sucesso, a empresa deve ser ágil para adentrar no mercado e fazer frente aos concorrentes, além de desenvolver pesquisas que visem incremento destas inovações, para deste modo ganhar o mercado (FREEMAN, 1997). Em síntese, Tigre (2006) reafirma que a estratégia defensiva se caracteriza por identificar e aprender com os erros pioneiros, tendo em vista o aprimoramento do negócio.

2.3.3 Estratégia imitativa

Constitui uma estratégia de empresas que visam apenas introduzir um produto no mercado semelhante àqueles que já existem, não almejando liderança ou lucros exorbitantes com determinada inovação. No contexto brasileiro, empresas de menor porte eram encorajadas pelo governo, através do protecionismo ao mercado local, em adotar este modelo estratégico. Este fato, porém, vem perdendo força no Brasil devido à abertura do mercado nacional aos produtos importados. Tigre (2006) enaltece que algumas vantagens competitivas podem incrementar o negócio de empresas que adotam a estratégia imitativa, como a localização geográfica perante o cliente ou consumidor, a obtenção de um nicho de mercado constituído por clientes adeptos a determinada marca ou serviço, além do acesso privilegiado aos canais de distribuição. Na perspectiva das MPEs, organizações que atuam em setores da economia menos vulneráveis às mudanças tecnológicas podem encontrar no modelo imitativo uma forma de fazer frente ao mercado. Este fato fica claro quando “as imitações baratas de produtos líderes e marcas famosas geralmente encontram mercado junto aos consumidores de baixa renda, que constituem a maioria da população brasileira” (Tigre, 2006, p.174). Na análise do autor, o ponto desfavorável do modelo discutido acima é justamente a possibilidade de lucro bastante apertada, visto que é o mercado que estabelece os preços do produto.

2.3.4 Estratégia dependente

Estratégias adotadas por empresas que são subordinadas a outras. Geralmente, essas organizações não contam com capacitação própria, e por isso esperam a iniciativa de empresas mais fortes para promover alguma mudança técnica ou tecnológica sobre seus produtos ou serviços. De modo a exemplificar a estratégia, Tigre (2006) nos traz a perspectiva das franquias, aonde através de contratos fica acordado que a franquia não deve “iniciar mudanças que possam descaracterizar sua filiação à rede de negócios”. Deste modo, as operações devem ser regidas de forma padronizada e funcionar de maneira integrada entre as empresas e suas franquias. Outros exemplos citados pelo autor envolvem subsidiárias e empresas que adquirem tecnologia de terceiros.

2.3.5 Estratégia tradicional

Estratégia adotada por empresas que praticamente não alteram seus produtos ou serviços. Isso se dá principalmente pela falta de demanda de mercado por mudanças e também pela ausência de inovação de empresas concorrentes. Muitas organizações adotam esse tipo de modelo justamente para agradar o consumidor fiel, que se mostra contrário a mudanças muito bruscas em prol do tradicionalismo e da não descaracterização do produto. Resumidamente, as mudanças no produto ou na própria embalagem podem não vir a ser aceitos pelos consumidores, de modo a evitar o risco de descaracterização do produto (TIGRE, 2006).

2.3.6 Estratégia oportunista

Estratégia associada ao mercado de busca de oportunidades. Tigre (2006) exemplifica o mercado do empreendedorismo que, muitas vezes, tem como foco encontrar brechas no mercado e iniciar um modelo de negócios desconhecido, mas com potencial muito grande. Nesta perspectiva, não é fundamental uma capacitação

técnica elevada ou um grande investimento nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, tendo a criatividade e a inteligência um papel fundamental para a consolidação do modelo oportunista.

2.4 Estratégias de inovação segundo Bowonder, Dambal, Kumar e Shirodkar (2010)

A próxima perspectiva a ser abordada tem como base os estudos feitos por Bowonder, Anirudha Dambal, Shambhu Kumar e Abhay Shirodkar e demonstra a compreensão de diferentes estratégias de inovação no atual contexto mundial, movido pela globalização e desenvolvimento de novas tecnologias. Estas estratégias, por vezes, podem se unir de modo a tornar uma organização mais forte diante dos seus negócios e torna-la mais eficiente de acordo com os seus processos, de modo a alcançar a satisfação do consumidor e o aumento da renda.

O artigo desenvolvido por Bowonder et al (2010), denominado “*Innovation Strategies for Creating Competitive Advantage*” analisa doze estratégias que podem ser utilizadas por organizações para três focos distintos: oferecer novas experiências que mobilizem o consumidor, liderança competitiva no mercado e enriquecimento de caixa.

Essas três dimensões foram criadas pelos autores a partir de um estudo que levou em conta cem empresas ao redor do mundo que apresentaram ideias inovadoras, e a partir disso, alcançaram vantagem competitiva, fomentaram uma cultura de inovação, criaram processos inovativos e, é claro, implantaram a inovação com sucesso.

Para este trabalho serão analisadas onze das doze estratégias citadas pelo pelos autores, tendo em vista a dificuldade de compreensão da estratégia “*lean development*”.

2.4.1 Estratégias voltadas para a mobilização do consumidor

A primeira dimensão estratégica é conhecida como a mobilização do consumidor, e se caracteriza por proporcionar diferentes propostas de valor e experiências relacionadas ao oferecimento de um serviço. Esta perspectiva é voltada tanto para os novos e potenciais clientes quanto para aqueles que a empresa já possui, visando o aumento da margem de lucro (BOWONDER et al, 2010). Segundo os autores, a execução de uma análise SWOT é de fundamental importância para que sejam encontradas as limitações da empresa e, assim, planejar estratégias que solucionem os problemas para que a organização possa continuar crescendo e se mantendo competitiva.

As ofertas de plataforma fazem parte da perspectiva da mobilização do consumidor, e são descritas como uma base comum que possibilita o desenvolvimento de produtos distintos a partir da combinação e recombinação dos módulos (JONASH; KOEHLER; ONASSIS, 2007). Bowonder et al (2010) cita como exemplo o primeiro carro produzido pela Toyota fora do Japão. O veículo foi feito de maneira customizada para cada região, porém o seu desenvolvimento ocorreu utilizando-se da mesma plataforma do veículo produzido na Ásia. Esta prática possibilita às empresas se utilizar de uma mesma base para desenvolver novos produtos, o que remete à uma diminuição de custos e um constante aperfeiçoamento.

A co-criação é outra estratégia bastante utilizada pelas empresas ao redor do mundo, e assim como as ofertas de plataforma, objetivam mobilizar o consumidor a comprar e adquirir produtos e serviços. Tal perspectiva se baseia na interação entre a empresa e o cliente para se criar um novo produto (ROWLEY; KUPEIC-TEAHAN; LEEMING, 2007). Ao analisar o artigo dos autores, é fato afirmar que esta estratégia é extremamente benéfica para uma organização, visto que a partir de um contato constante com o consumidor, ela pode desenvolver produtos ou serviços que se adequem às necessidades mais emergenciais do seu público, evitando riscos e possibilitando um investimento mais certo na área de pesquisa e desenvolvimento. Uma empresa notadamente reconhecida por adotar esta política é a P&G. De acordo com Houston e Sakkab (2006), 50% das ideias aproveitadas pela organização vêm de fora, a partir do trabalho contínuo com as mães cujo foco se

debruçou sobre a experiência delas com seus filhos. Deste modo, a P&G conseguiu desenvolver uma fralda melhor do que vinha produzindo, e deste modo, atendeu as expectativas das mães com plenitude.

A redução do ciclo de tempo é mais uma estratégia citada por Bowonder, Dambal, Kumar e Shirodkar que vem sendo adotada por um número cada vez maior de empresas que visam aumentar a margem de lucro e atender ao anseio dos seus clientes. Um dos grandes fatores a se buscar para alcançar a vantagem competitiva é diminuir o tempo entre o conceito de uma ideia e a sua venda no mercado, ainda mais em tempos de globalização e concorrência acirrada (MEYER, 1993). Bowonder et al (2010) retomam como exemplo da estratégia o lançamento do processador quad-core no mercado. Os autores relembram que a empresa AMD foi a primeira a anunciar o desenvolvimento desta nova tecnologia, porém foi a Intel, através da redução do ciclo de tempo do processo que lançou o processador de maneira antecipada, cativando novos clientes de sua concorrente.

Por fim, o aprimoramento do valor da marca é mais uma estratégia que representa a mobilização do cliente, a partir da redefinição das fronteiras de uma marca através de desenvolvimentos em inovações que possibilitam a criação de diferentes produtos ou serviços (RIES; RIES, 2004). Esta estratégia é amplamente absorvida por empresas na atualidade, pois a concorrência exige das organizações o desenvolvimento constante de novas ideias para atender os desejos do público. Lashinsky (2006) traz a perspectiva do Motorola RAZR como uma estratégia que gerou aprimoramento do valor da marca, a partir da substituição dos diferentes conectores por uma única porta USB que desempenhava todas as tarefas. Neste contexto, a Motorola passou a assumir uma posição de destaque no mercado (LASHINSKY, 2006).

2.4.2 Estratégias voltadas à liderança competitiva

A segunda dimensão estratégica explorada pelo artigo de Bowonder, Dambal, Kumar e Shirodkar diz respeito à liderança competitiva que exercem algumas empresas, a partir da superação da concorrência através da inovação. Novamente, uma análise concreta acerca das fraquezas é de fundamental

importância para o acúmulo de conhecimento do mercado, o que pode direcionar empresas rumo à liderança competitiva (BOWONDER et al, 2010).

A alavancagem tecnológica é a primeira vertente da liderança competitiva, e se baseia justamente no desenvolvimento de novas tecnologias para ganhar o mercado e obter a dominância sobre os concorrentes. Esta alavancagem pode se dar tanto internamente quanto externamente, e por muitas vezes, pode contar com o auxílio do consumidor para que o incremento tecnológico ocorra juntamente com a diminuição de custos e uma maior certeza da eficácia do trabalho (HARGADON, 2005). Como exemplo desta estratégia pode-se citar a FedEx, que ampliou a tecnologia do RFID para rastrear encomendas, e deste modo conseguiu reduzir o número de produtos perdidos ou extraviados (BIRLA, 2005). Por fim, Bowonder et al (2005) afirmam que a estratégia citada tem capacidade de criação de valor diante das oportunidades que o mercado proporciona, e cabe às organizações observar essas brechas para continuar a exercer papel de destaque em um mercado de ampla concorrência.

A preparação para o futuro é mais uma estratégia que as empresas devem utilizar para tentar consolidar sua vantagem competitiva por um longo período de tempo através da busca constante por novas opções tecnológicas (WALLACE, 2007). A imprevisibilidade diante do futuro torna as organizações dependentes da busca de diferentes opções tecnológicas que possam vir a ditar os próximos anos, e assim, a compreensão e conhecimento de diversas opções pode representar liderança competitiva para as empresas em um cenário de médio ou longo prazo (BOWONDER et al, 2010). Os autores do artigo dão como exemplo as fábricas automotivas como Tesla e Toyota como organizações que tentam se preparar para o futuro. As empresas vêm desenvolvendo suas pesquisas diante de novas formas de combustível, e por se tratar de um negócio incerto, tanto Tesla quanto Toyota vem trabalhando em diferentes tecnologias que possam vir a dominar o mercado nos próximos anos.

A parceria vem ganhando espaço nos últimos anos como uma excelente forma de as corporações se unirem, e desta forma, compartilhar tecnologias, habilidades e pesquisas que podem proceder resultados mais satisfatórios (SWINK, 2006). Nesta perspectiva, a pesquisa e desenvolvimento compartilhados se tornam sinônimo de diminuição de riscos e podem alavancar os lucros de ambas as empresas envolvidas nesta política. Um exemplo muito claro do contexto de parceria

pode ser visto nos filmes criados em conjunto entre Disney e Pixar, que uniram o software e o marketing, respectivamente, para mudar o rumo das animações de Hollywood. Os filmes se tornaram sucesso absoluto em todo o mundo, e proporcionaram lucros imensos para ambas as empresas (CATMULL, 2008).

2.4.3 Estratégias voltadas para o enriquecimento de caixa

A terceira e última dimensão estratégica gira em torno do enriquecimento de caixa das organizações, que por meio de inovações em seus produtos e serviços tendem a criar novos segmentos de mercado. As estratégias a seguir são recomendadas para qualquer tipo de empresa, desde as novas entrantes no mercado, até àquelas que já obtêm vantagem competitiva em seu segmento (BOWONDER et al, 2010).

Do mesmo modo, os autores ressaltam que a adesão destas estratégias de inovação deve ser precedida de uma análise acerca das deficiências de uma organização para que, posteriormente, sejam adotadas as medidas corretas que impulsionem o desenvolvimento econômico das corporações.

A mutação da inovação é a primeira estratégia deste segmento, e mantém uma perspectiva parecida com as ofertas de plataforma. A grande diferença entre as duas diz respeito à base tecnológica. De acordo com Bowonder et al (2010) na mutação a tecnologia é diferente, sendo modificada e adaptada para atender as novas necessidades do consumidor e deste modo expandir o caixa. O grande benefício desta política de inovação é a capacidade de reciclar o conhecimento já adquirido para desenvolver outros produtos que se tornam um aprimoramento do seu antecessor (BOWONDER; SHARMA, 2003).

A destruição criativa ficou conhecida a partir dos estudos de Schumpeter, que descrevia o termo como impacto econômico decorrente da mudança tecnológica. Em síntese, a destruição criativa se caracteriza como um rápido processo de retirada de produtos antigos para a chegada de novos produtos, de modo que o grande ponto para se entender esta estratégia está direcionado ao fator surpresa (BOWONDER et al, 2010). Um excelente exemplo lembrado pelos autores diz respeito à estratégia adotada pela Microsoft, que se utilizou da destruição criativa

quando fez a rápida transição entre o Windows XP e o Windows Vista. Esta mudança surpreendeu os usuários, que encontraram no novo trabalho da Microsoft uma ferramenta mais desenvolvida e moderna para atender os seus interesses. A adoção desta estratégia pode trazer um rápido enriquecimento para as empresas, se estas souberem identificar as brechas do mercado e os anseios do seu público alvo (BOWONDER et al, 2010).

A segmentação de mercado também é vista como estratégia eficaz na busca por aumentar a margem de lucro e atingir um número cada vez maior de clientes. A identificação de um novo segmento de mercado pode ser entendida como uma oportunidade de negócio, o que permite às empresas investir de maneira acertada em pesquisa e desenvolvimento, e assim atingir os interesses do consumidor (BOWONDER et al, 2010). Mais uma vez, os autores se utilizam de um ótimo exemplo para ilustrar a estratégia. No caso, a Gillette soube direcionar suas pesquisas para dominar um mercado que não vinha sofrendo muitas alterações e o desenvolveu, tornando o negócio de lâminas descartáveis bastante lucrativo.

A aquisição é mais uma forma de estratégia que pode trazer resultados para as organizações de maneira rápida e eficiente. Tal estratégia diz respeito à obtenção de tecnologias, produtos ou marcas de fora, visando atender a um interesse específico de um mercado. Muitas empresas, através de suas pesquisas de mercado, encontram na aquisição uma forma de resolver os problemas que consideram urgentes, por não possuírem a capacitação interna necessária para solucioná-los de maneira breve (BOWONDER et al, 2010).

2.5 Estratégias combinadas

De modo a fundamentar o presente tópico, cabe uma análise acerca do artigo proposto pelo Instituto de Tecnologia de Massachussets (MIT), cujo foco se debruça sobre as estratégias de inovação que grandes empresas adotam para aprimorar os seus resultados. Outro fator de destaque a ser mencionado é que o estudo realizado buscou mapear a indústria farmacêutica para então consolidar as estratégias que podem ser usadas em conjunto para alavancar os lucros de uma

organização, e ao contrário do que muitos executivos e empreendedores pensam, nem todas as estratégias podem ser combinadas na busca pelo sucesso.

A partir do longo estudo realizado pelo Instituto, verificou-se a existência de quatro estratégias de inovação que poderiam ser utilizadas por empresas de diferentes segmentos para alcançar a efetividade de seus resultados. Investimento em pesquisa e desenvolvimento, recrutamento e retenção do melhor capital humano, alianças estratégicas e aquisições foram descritas como políticas de desenvolvimento de organizações, e as suas combinações são compreendidas através do estudo.

O estudo realizado pelo Instituto de Tecnologia de Massachusetts também ressalta que as organizações se utilizem da análise SWOT para que então se apropriem das estratégias mencionadas. Este estudo prévio possibilita aos executivos de uma empresa o mapeamento de suas principais limitações, e, posteriormente, os guia para fazer os investimentos nas áreas mais frágeis de uma organização.

Com base nos cinco anos de estudos realizados, foi visto que algumas estratégias, na maioria dos casos, trabalhavam muito bem de maneira conjunta, e possibilitaram às empresas um forte desenvolvimento de suas atividades. A união entre alianças estratégicas e o investimento em pesquisa e desenvolvimento se mostrou benéfico principalmente no âmbito da inovação aberta, que possibilitou às organizações uma maior absorção de conhecimento para desenvolver atividades que limitassem seu progresso. Também foi visto que o processo de aquisição possuía forte sinergia com o desenvolvimento de alianças estratégicas, tendo em vista que a junção entre as duas políticas propiciava às empresas maior rapidez para a execução de atividades, além de uma propagação mais eficiente de conhecimento entre os diferentes setores (MIT, 2010).

2.5.1 Como combinar estratégias para diferentes empresas

Através das leituras de Freeman (1997) e Bowonder, Dambal, Kumar e Shirodkar (2010), é possível traçar um paralelo entre as estratégias de modo a

fornecer às organizações meios de alavancagem de resultados e satisfação dos clientes.

Tendo em vista que a maioria dos estudos tem como base as grandes empresas no mercado mundial, é fato afirmar que muitas das estratégias mencionadas são de difícil aplicação para as pequenas organizações. Por outro lado, a maior flexibilidade em lidar com os processos internos e a capacidade de se adaptar ao mercado de maneira mais ágil possibilitam às MPEs desenvolver suas atividades e fazer frente a um mercado com concorrentes cada vez mais fortes e consumidores cada vez mais exigentes.

Deste modo, a partir da análise das perspectivas fundamentadas por Freeman (1997) e Bowonder, Dambal, Kumar e Shirodkar (2010), este estudo buscou combinar as estratégias citadas tendo em vista a heterogeneidade e particularidade das organizações.

A estratégia ofensiva proposta por Freeman (1997) se mostrou aplicável com todas as dimensões citadas por Bowonder et al (2010). Isto pode ser explicado através da necessidade de um longo investimento em pesquisa e desenvolvimento para se aplicar algumas das estratégias citadas pelo artigo do ano de 2010, além da própria ideologia cultivada por cada organização. Tendo em vista que as empresas que adotam a estratégia competitiva são, em sua maioria, de grande porte, estas tem os requisitos necessários para investir em novas ideias e buscar a mobilização do consumidor, a liderança competitiva sobre os concorrentes e claro, o enriquecimento de caixa. É necessário ressaltar que a estratégia de segmentação do mercado deve ser bem avaliada pelos gestores que buscam aumentar a margem de lucro a partir de um aumento de clientela. Caso uma empresa decida focar suas iniciativas no desenvolvimento de inovações que atendam a mercados não muito maduros ou que diferem do seu público alvo tradicional, é interessante constituir uma nova empresa oriunda da empresa mãe, fato este conhecido como *spin-off* (DORNELAS, 2009). Assim, organizações que encontram nichos de mercado muito distintos podem desenvolver suas vertentes de consumo sem prejudicar o público alvo de cada negócio.

A próxima perspectiva analisada por este estudo buscou entender como a estratégia defensiva citada por Freeman (1997) tinha relação com as estratégias propostas por Bowonder et al (2010). Partindo do fato que empresas que adotam a estratégia defensiva buscam aprender com os erros pioneiros como forma de

proteção contra seus concorrentes (TIGRE, 2006), a utilização de uma base comum já consolidada para o desenvolvimento de novos produtos pode representar uma estratégia bem relacionada com a dimensão defensiva. A partir das ofertas de plataforma, as organizações que optem pela estratégia defensiva podem desenvolver a sua tecnologia e alcançar outros nichos de mercado que as empresas pioneiras não alcançam, tornando a concorrência ainda mais acirrada entre as organizações. A redução do ciclo de tempo acrescida da parceria também pode ter como efeito o lançamento de produtos de maneira mais ágil no mercado, possibilitando a essas organizações uma maior capacidade de concorrer com as empresas pioneiras.

A dimensão imitativa pode se encaixar no ponto de vista das MPEs, e apresenta semelhanças com as estratégias estudadas por Bowonder et al (2010). A oferta de plataforma se apresenta como uma excelente forma de uma empresa se utilizar de uma base comum e assim combinar e recombinar módulos para atender a outro público, que pertença a outra segmentação de mercado e aceite pagar menos por um produto que imite o original ou o pioneiro. Outra maneira que possibilita o desenvolvimento das organizações que adotam a estratégia imitativa é através da co-criação. A partir do estudo e análise do público alvo, pode-se entender os seus desejos e necessidades, e assim gerar um produto que proporcione uma maior satisfação para o cliente (ROWLEY; KUPEIC-TEAHAN; LEEMING, 2007).

A dimensão oportunista também se adequa ao contexto das MPEs, visto que se relaciona com o empreendedorismo através da busca de brechas no mercado com um grande potencial (TIGRE, 2006). Baseando-se na busca por novos negócios e nichos, a segmentação de mercado se apresenta como uma excelente forma para alcançar uma nova fatia de clientes. A preparação para o futuro é mais uma estratégia que merece atenção especial dos empreendedores. Entender as novas necessidades do mercado e dos clientes, através da co-criação, pode representar um ganho de conhecimento que permite investir em áreas até então inexploradas e criar um novo nicho de mercado. A formação de parcerias, principalmente no contexto das MPEs, pode representar mais um ponto fundamental na busca por oportunidades. Nesta perspectiva, vale ressaltar a formação de redes como meio para que pequenas e médias organizações possam competir com empresas maiores através da geração e repasse de conhecimento no desenvolvimento de produtos e/ou serviços (SILVA, 2005). Por fim, as ofertas de plataforma, através das

inovações de ruptura, podem alavancar os lucros e o número de clientes de organizações que se utilizam da estratégia imitativa. Segundo Christensen, Craig e Hart (2001), as inovações disruptivas são diretas e se baseiam em componentes específicos de uma estrutura de produtos mais simples que versões anteriores. Diante do exposto, a dimensão oportunista é recomendada para empresas dispostas a explorar nichos de mercado ou oportunidades temporárias, onde a capacitação técnica não é tão importante quanto a imaginação e o conhecimento das necessidades de grupos de consumidores (TIGRE, 2006).

Para aquelas empresas que adotam a estratégia dependente, o presente estudo não encontrou relações com as dimensões propostas por Bowonder et al (2010), visto que as organizações que adotam esse tipo de estratégia são subordinadas a outras empresas mais fortes e geralmente não contam com capacitação própria e autonomia para alterar o processo produtivo ou lançar novos produtos (TIGRE, 2006).

Do mesmo modo, o estudo não identificou semelhanças entre a estratégia tradicional proposta por Freeman (1997) e as dimensões de Bowonder, Dambal, Kumar e Shirodkar (2010) visto que os produtos comercializados por empresas compatíveis à estratégia tradicional praticamente não mudam, baseando-se na reputação que adquiriram ao longo do tempo. Como bem ressaltado por Tigre (2006), as mudanças no produto ou na embalagem não são bem aceitas pelos consumidores, o que impede que estas empresas recorram à inovações em suas atividades-fim.

A tabela abaixo busca ilustrar a combinação entre estratégias, baseando-se nas nomenclaturas já utilizadas pelos autores. O presente trabalho denominou as combinações como dimensões, fazendo referência aos trabalhos de Bowonder et al (2010), e se utilizou dos termos propostos por Freeman (1997) para fundamentar as ligações entre as diferentes estratégias. Diante do exposto, foram criadas seis dimensões estratégias baseadas na combinação das nomenclaturas dos autores previamente citados.

Dimensões propostas pelo autor	Estratégias propostas por Freeman (1997)	Estratégias propostas por Bowonder et al (2010)
Dimensão Ofensiva	Estratégia Ofensiva (empresa busca liderança tecnológica e assume risco de ser pioneira).	Todas as estratégias propostas pelos autores
Dimensão Defensiva	Estratégia defensiva (empresa assume a opção voluntária de não ser pioneira).	Ofertas de plataforma (base comum para desenvolvimento de produtos), co-criação (interação entre empresa e cliente), redução do ciclo de tempo (diminuição entre o conceito de uma ideia e sua venda), segmentação de mercado (identificação de novo segmento de mercado), parceria (união entre organizações) e alavancagem tecnológica (desenvolvimento de tecnologias para obter vantagem competitiva).
Dimensão Imitativa	Estratégia imitativa (empresa não pretende superar concorrente, apenas marcar presença no mercado com produto parecido).	Ofertas de plataforma (base comum para desenvolvimento de produtos), co-criação (interação entre empresa e cliente) e segmentação de mercado (identificação de novo segmento de mercado).
Dimensão Oportunista	Estratégia oportunista (empresa explora nichos de mercado ou oportunidades temporárias).	Segmentação de mercado (identificação de novo segmento de mercado), co-criação (interação entre empresa e cliente), preparação para o futuro (busca por novas opções tecnológicas), parceria (união entre organizações) e ofertas de plataforma (base comum para desenvolvimento de produtos através da inovação disruptiva).
Dimensão Dependente	Estratégia dependente (subordinação em relação a empresas mais fortes)	Não se aplica.
Dimensão Tradicional	Estratégia tradicional (empresa não cria nem altera produtos)	Não se aplica.

Tabela 6 - Combinação entre estratégias

Fonte: Elaborado pelo autor

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente capítulo se divide em cinco diferentes seções: tipo e descrição geral da pesquisa; identificação das organizações e setores a serem estudados; caracterização dos participantes do estudo; instrumentos de pesquisa utilizados e procedimentos de coleta e análise de dados.

Para a fundamentação dos tópicos a seguir, utilizou-se como base as contribuições teóricas de Gil (2002); (2008), Vergara (1998), Richardson (1985) e Flick (2009).

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Gil (2002) nos remete à ideia de que qualquer classificação se faz mediante algum critério, e em relação às pesquisas, é comum a classificação de acordo com os objetivos gerais. De modo a satisfazer o objetivo do presente estudo, que se refere à identificação de quais estratégias de inovação são utilizadas pelas micro e pequenas empresas do setor alimentício dentro do Distrito Federal para se manterem ativas e competitivas em um mercado cada vez mais concorrido, optou-se por uma pesquisa **descritiva**. De acordo com Gil (2002), essas pesquisas têm como objetivo fundamental a descrição de características de determinada população ou fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Vale salientar que dentre as pesquisas descritivas realizadas, incluem-se aquelas que têm por finalidade descobrir a existência de associações entre variáveis, o que se assemelha ao objetivo deste trabalho (GIL, 2002).

Por se tratar de uma pesquisa de caráter descritivo, cujo foco se concentra na percepção de gestores e funcionários acerca das estratégias de inovação utilizadas pelas MPEs para se manterem competitivas no mercado, a natureza da pesquisa se caracteriza como **qualitativa**. Richardson (1985) caracteriza a pesquisa qualitativa como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e

características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Flick (2009) ressalta que as ideias centrais que orientam a pesquisa qualitativa diferem daquelas da pesquisa quantitativa. Ainda segundo o autor, os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha correta de métodos e teorias convenientes; na análise e reconhecimento de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores acerca de suas pesquisas como parte do processo de geração de conhecimento; e na diversidade de abordagens e métodos.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

De modo a caracterizar e ampliar o conhecimento acerca dos pequenos negócios no país, este tópico se utilizará das informações obtidas do estudo “A evolução das microempresas e empresas de pequeno porte 2009 a 2012”. Promovido pelo Sebrae, o estudo evidenciou resultados que justificam a importância das MPEs no cenário brasileiro, sendo analisados os diferentes setores da economia e a participação de cada região para o desenvolvimento econômico nacional.

Através do Gráfico 3, é possível perceber a evolução da distribuição das microempresas por setor no Brasil. Todos os setores mostram crescimento com o passar dos anos, em especial, os setores de comércio e serviços, que apresentam forte concentração de ME. Juntos, Comércio e Serviços reúnem 86% das microempresas no país no ano de 2012.

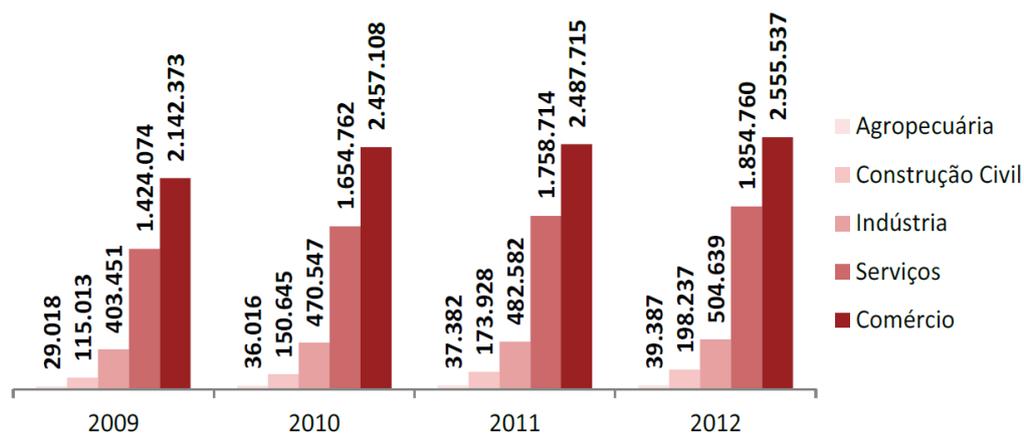


Gráfico 3 - Evolução da distribuição das ME, por setor.

Fonte: CSE (2014, p. 35)

Já em relação à concentração de empresas de pequeno porte por setor, observa-se distribuição similar a das ME, sendo os setores de comércio e serviços responsáveis por mais de 80% das atividades econômicas destas organizações em 2012, conforme pode ser visto no Gráfico 4.

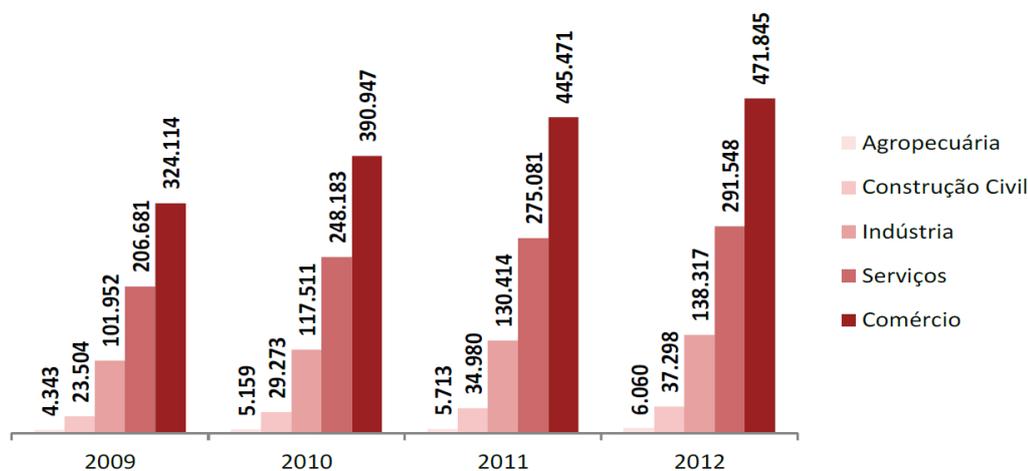


Gráfico 4 - Evolução da distribuição das EPP, por setor.

Fonte: CSE (2014, p. 36)

A partir de uma análise mais detalhada, é possível ver o papel da região centro-oeste em relação ao faturamento médio real anual das ME. É interessante destacar que o Distrito Federal foi a Unidade Federativa que apresentou o menor faturamento entre as microempresas em sua região nos anos analisados pelo estudo, conforme demonstrado na Tabela 7.

Região/UF	2009	2010	2011	2012
Centro-Oeste	79.424,64	79.250,12	78.118,25	100.923,66
DF	73.025,87	74.739,95	73.961,97	94.610,97
GO	82.495,99	81.266,90	80.155,87	103.861,72
MS	80.133,25	79.299,59	77.885,12	97.994,32
MT	78.863,74	79.568,03	78.189,25	103.591,50

Tabela 7 – Faturamento médio real anual das ME na região Centro-Oeste (em R\$)

Fonte: Adaptado da DASN (2014, p. 42)

Por fim, a Tabela 8 nos remete ao faturamento médio real anual das empresas de pequeno porte na região Centro-Oeste. É interessante perceber que no caso das EPP, o Distrito Federal apresenta o maior faturamento diante das outras Unidades Federativas de sua região em todos os anos do estudo realizado, evidenciando a importância do pequeno negócio na capital do país.

Região/UF	2009	2010	2011	2012
Centro-Oeste	760.924,91	751.726,76	722.273,43	942.405,87
DF	798.831,61	783.388,72	742.933,04	978.134,37
GO	739.171,80	737.313,30	711.589,45	932.037,38
MS	738.552,81	722.778,30	703.530,66	905.220,72
MT	783.512,96	768.570,90	703.530,66	951.682,79

Tabela 8 - Faturamento médio real anual das EPP na região Centro-Oeste (em R\$)

Fonte: Adaptado da DASN (2014, p. 44)

A partir dos dados apresentados acima, serão selecionadas sete empresas que preenchem as condições de MPEs no contexto do Distrito Federal, cuja avaliação ocorrerá acerca da estratégia de inovação adotada por cada uma das organizações.

3.3 Participantes do estudo

De modo a concentrar uma diversidade maior de informações e dados, este estudo buscou analisar empresas que atuam em um único setor econômico no contexto do Distrito Federal. Neste âmbito, a pesquisa foi realizada tendo como foco organizações que atuam no setor de comércio, mais especificamente organizações que atuam no setor alimentício, tendo em vista a intensa participação de empresas de pequeno porte e microempresas com negócios relacionados à alimentação.

Assim, este estudo contou com a colaboração de sete participantes, cada um representando uma empresa. De modo a obter um maior conhecimento acerca dos negócios desenvolvidos por cada organização, além das atividades exercidas por cada setor da empresa, foram entrevistados apenas gestores ou funcionários de nível hierárquico mais elevado que detinham profundo conhecimento acerca do planejamento e das estratégias de inovações promovidas por seus respectivos negócios.

Diante do conteúdo das informações divulgadas pelas organizações, optou-se em conformidade com os gestores entrevistados pelo anonimato de seus nomes e também da identidade das empresas, que serão identificadas neste estudo por meio de casos seguindo uma sequência de A até G.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

De acordo com Gil (2008), pode-se definir a entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, visando a obtenção dos dados que interessam à sua investigação. Como forma de interação social, a entrevista é adotada como técnica fundamental de investigação nos mais diversos campos devido à sua flexibilidade, o que a torna parte importante do desenvolvimento das ciências sociais nas últimas décadas.

De modo a extrair o máximo de informações do entrevistado, optou-se por utilizar a **entrevista semi-estruturada**, que pode ser entendida como aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que são úteis à pesquisa, e que, posteriormente, oferecem amplo campo de interrogativas, resultado de novas hipóteses que surgem a partir das respostas do informante (TRIVIÑOS, 1987). Ainda segundo o autor, o entrevistado, que segue de maneira espontânea a sua linha de pensamento com base em suas experiências dentro do foco proposto pelo entrevistador, começa a ter participação na elaboração do conteúdo de pesquisa. Ainda neste sentido, Triviños (1987) salienta que os questionamentos propostos pelo entrevistador são fruto não apenas da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de todo o conhecimento e informação já recolhidos sobre o fenômeno estudado.

É nesta perspectiva que foi elaborado o roteiro de entrevista, que teve como base o estudo e análise de uma série de artigos, livros e revistas que fomentaram o conhecimento acerca da inovação e suas diferentes estratégias competitivas que visam o desenvolvimento das organizações. Partindo deste fato, o roteiro será dividido em 7 blocos, conforme pode ser visto abaixo:

- 1. Caracterização do entrevistado**
- 2. Caracterização da empresa**
- 3. Percepção do entrevistado acerca das estratégias de inovação dentro da organização**
- 4. Questionamentos da Dimensão Ofensiva**
- 5. Questionamentos da Dimensão Defensiva**
- 6. Questionamentos da Dimensão Imitativa**
- 7. Questionamentos da Dimensão Oportunista**

O primeiro e segundo blocos deste trabalho têm como objetivo extrair as informações básicas em relação ao entrevistado e à empresa, respectivamente. O terceiro bloco se refere à percepção do entrevistado em relação àquilo que compreende sobre estratégia e inovação, aonde se busca situa-lo sobre a pesquisa feita e entender o ponto de vista destes gestores em relação à gestão das estratégias de inovação dentro de um empreendimento do setor alimentício. Os

quatro últimos blocos buscam relacionar os principais pontos desenvolvidos e abordados neste trabalho, através do quadro teórico-conceitual apresentado na tabela 6, com as informações obtidas dos proprietários e gestores das organizações estudadas.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Como já visto anteriormente, este trabalho se utilizou de um roteiro de entrevista semiestruturado, que serviu como guia para obtenção de informações dos entrevistados e possibilitou uma maior dinamicidade e flexibilidade à entrevista, o que deu ao gerente/proprietário de cada organização maior liberdade para desenvolver suas ideias e participação fundamental na elaboração do conteúdo de pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

As entrevistas foram realizadas nas quatro primeiras semanas do mês de setembro do ano de 2016, e totalizaram 100 minutos. Para a obtenção das informações, foram feitas visitas a cada um dos 7 estabelecimentos, aonde buscou-se entrevistar apenas proprietários ou funcionários com elevado nível hierárquico que detivessem profundo conhecimento das estratégias, planejamento e processos de inovação dentro de cada organização.

De forma a embasar a análise de conteúdo deste trabalho, foram adotados procedimentos de codificação temática, nos quais os grupos estudados são obtidos a partir da questão de pesquisa definida à priori (FLICK, 2009). Neste sentido, segundo o autor, o assunto social se refere às perspectivas sobre um fenômeno ou um processo, onde são encontradas visões distintas acerca de um mesmo tema. Nesta perspectiva, desenvolveu-se um sistema de categorias que teve por objetivo a melhor compreensão do tema através dos tópicos definidos no roteiro de entrevista.

Por fim, tendo em vista a melhor compreensão do conteúdo das informações fornecidas por cada entrevistado, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo de estudo possui uma breve apresentação de cada caso estudado, cuja organização se baseou na ordem alfabética. Deste modo, serão descritas as informações básicas acerca do “Caso A”, “Caso B”, “Caso C”, “Caso D”, “Caso E”, “Caso F” e “Caso G”.

Posteriormente foram realizadas análises com base nos relatos de cada um dos entrevistados, de acordo com a apresentação de categorias atreladas ao roteiro de entrevista, cuja apresentação se dará da seguinte forma:

- 1) Visão Estratégica da organização
- 2) Expansão com base na adoção de estratégias
- 3) Influência em relação à adoção de estratégias
- 4) Pioneirismo em relação aos serviços prestados
- 5) Busca pela liderança competitiva
- 6) Penetração no mercado com base em empresas similares
- 7) Importância da localização
- 8) Exploração de nicho de mercado

Nesta perspectiva, as análises feitas a partir do relato dos entrevistados servirão como base de comparação com os conceitos teóricos fornecidos pela literatura utilizada.

4.1 Apresentação dos casos

4.1.1 Caso A

A primeira empresa analisada surgiu há mais de 35 anos e atua no ramo de Bar e restaurante. De acordo com o proprietário da microempresa, de 62 anos, a oportunidade surgiu do desemprego.

“Olha, para ser sincero surgiu do desemprego. Comecei vendendo as coisinhas salgadas e tal, depois botei uma barraquinha e dessa barraquinha começou a surgir um quiosque e fiquei vendendo lanche, balinha, depois disso tentei ir para a Administração para ver se eu conseguia licença e assim eu fui crescendo. E hoje, graças a Deus, já faz um grande sucesso.”

Os principais produtos disponibilizados pela empresa são o churrasco na brasa com a variedade de acompanhamentos e as bebidas geladas, como chope e cerveja.

Quanto aos clientes, o proprietário afirma que atende tanto o público do Plano Piloto quanto do entorno, com foco nos moradores da Octogonal, Cruzeiro e Sudoeste, tendo em vista a localização da organização.

4.1.2 Caso B

O caso B se refere à uma pequena empresa que atua no ramo de alimentação saudável no Distrito Federal. A organização surgiu em 2012, cuja ideia de negócio foi concretizada a partir da experiência e observação do proprietário, que já vinha atuando na área alimentícia.

Segundo o entrevistado de 28 anos, a demanda por comidas mais naturais está cada vez maior, e por ter começado vendendo açaí, resolveu ampliar o negócio comercializando grelhados e salada.

Em relação à clientela, o proprietário afirma que atende um público diversificado ao longo do dia, principalmente devido ao leque de produtos comercializados pela organização.

“Em relação ao açai, os principais clientes são os militares. No almoço, os principais clientes são servidores da Anvisa e da polícia rodoviária Federal, e a noite, devido ao fato que sai mais salada, são pessoas mesmo aqui do Cruzeiro velho, da octogonal.”

4.1.3 Caso C

A próxima empresa analisada por este estudo surgiu há aproximadamente 10 anos e já passou por diferentes fases ao longo de sua trajetória competitiva no mercado. A microempresa iniciou suas atividades vendendo cestas de café da manhã e artesanatos, e posteriormente passou a ser uma sorveteria. Por fim, nos últimos 7 anos, a empresa começou a atuar no ramo de confeitaria, onde comercializa aos clientes bolos decorados, doces personalizados, pirulitos, cupcakes com foco em diferentes datas comemorativas.

A organização atende principalmente o público da Octogonal, devido à sua localização, mas também tem como clientes moradores da Asa Sul, Lago Sul, Águas Claras e Sudoeste que tem por objetivo fazer festas com doces e bolos customizados.

A entrevistada no Caso C é gerente da microempresa e tem apenas 22 anos de idade. Por ter se iniciado como um trabalho caseiro que cresceu de acordo com a demanda de clientes e ter a mãe como proprietária, a entrevistada já apresenta experiência na área de confeitaria.

4.1.4 Caso D

A organização abordada no Caso D é uma microempresa que começou as suas atividades comerciais no início do ano de 2016. O estabelecimento tem como

principais produtos comercializados para os clientes pratos executivos, com foco no hambúrguer gourmet e nas cervejas importadas.

De acordo com o proprietário, de apenas 18 anos de idade, a oportunidade surgiu ao vislumbrar a possibilidade de alugar a loja que fica próxima ao estabelecimento da sua mãe, e com a ajuda do pai, decidiu que era o momento certo para iniciar algum negócio. De modo a aumentar as chances de sucesso da organização, o entrevistado relatou que executou um estudo prévio para dar início às atividades.

“... depois que a gente fez toda pesquisa de mercado, a gente percebeu que o comércio precisava de comida, algo do ramo alimentício, tanto refeição quanto almoço, e seria bacana também tentar encaixar o hambúrguer gourmet, que está se tornando moda na cidade e também tem pouco aqui na região. ”

O proprietário afirmou que tem como principais clientes moradores da região e estudantes que frequentam o colégio próximo ao estabelecimento, porém tem como objetivo a expansão do negócio a médio prazo.

4.1.5 Caso E

A empresa caracterizada no Caso E surgiu no ano de 2000 e atua desde seu início na área de Restaurante e Bar no Distrito Federal. O estabelecimento, ao longo dos 16 anos de atuação no mercado, passou por mudanças em relação ao seu planejamento estratégico, e após a mudança de localização, passou a atender uma fatia de consumidores mais diversificada.

Atualmente, a empresa tem como público alvo os funcionários públicos durante o período de almoço e o público mais jovem ao longo da noite. Por meio de um cardápio variado, a pequena empresa oferece diversas opções para o cliente, e tem como carro-chefe as refeições servidas no almoço e também o rodízio que ocorre durante a noite.

De acordo com o gerente entrevistado, a organização já se planeja, à curto prazo, para efetivar sua expansão no mercado como forma de estratégia competitiva.

4.1.6 Caso F

A empresa analisada por meio do Caso F já atua no comércio de Bar e Restaurante há mais de 14 anos e já possui uma história consolidada no contexto de Brasília. O estabelecimento tem como carro-chefe o chope e uma grande diversidade de bebidas, além de apresentar em seu cardápio dezenas de opções de pratos e petiscos que complementam as experiências oferecidas pelo bar.

O estabelecimento tem como clientela um público que varia de uma faixa etária de 35 a 70 anos, mas vem buscando por meio da divulgação em mídias sociais alcançar uma fatia de clientes mais jovens que não tem o costume de frequentar o bar.

O gerente de 36 anos, formado em administração, relata ainda que a pequena empresa mantém desde seu surgimento o foco na qualidade do atendimento e dos produtos, de modo a oferecer aos clientes um ambiente agradável e acolhedor.

4.1.7 Caso G

A última organização analisada por este estudo é considerada uma empresa de pequeno porte que começou a exercer suas atividades comerciais no início do ano de 2016. A hamburgueria foi idealizada com o intuito de levar ao comércio da região um ambiente familiar e descontraído, e surgiu a partir da vontade de um casal em abrir um negócio.

Dentre os principais produtos vendidos pelo estabelecimento se destacam o hambúrguer gourmet e o cachorro quente, que são feitos de maneira artesanal, além do açaí e bebidas que complementam o lanche oferecido.

A entrevistada é psicóloga e proprietária da hamburgueria, e afirma que pensa, em um futuro próximo, expandir as atividades da empresa por meio de franquias e divulgação da marca.

4.2 Análise descritiva das categorias

O presente tópico busca analisar, por meio dos relatos dos entrevistados, como cada uma das micro e pequenas empresas avaliadas reagem às categorias pré-definidas no tópico 4 deste trabalho.

4.2.1 Visão estratégica da organização

Quando questionados sobre como planejam o futuro dentro da organização e como percebem a estratégia dentro do negócio, as empresas referentes aos Casos B, D, E e G demonstraram interesse em franquear o negócio, visando atrair um número maior de clientes e assim ampliar a margem de lucro. O entrevistado no caso B, por exemplo, relata que apesar de não ter estratégias bem definidas em seu empreendimento, já acena com o desejo de franquear a partir do momento que efetivar a padronização dos produtos em seu quiosque e desenvolver o espaço externo do estabelecimento.

“Então, não tenho muito hoje em dia uma estratégia definida, mas é que hoje nós buscamos principalmente aumentar o espaço externo já que o espaço externo é pequeno [...]. E em questão de ampliar, futuramente eu quero pensar em franquear quando eu conseguir padronizar os produtos aqui dentro.”

Na mesma perspectiva, pode-se observar que as 2 empresas que iniciaram seus negócios no princípio do ano de 2016, Casos D e G, já adentraram no mercado com a estratégia voltada para a criação de franquias, de modo a aumentar o potencial de exploração de clientes no Distrito Federal. Por vezes, os gestores

demonstram desejo não apenas franquear, mas em ampliar o ramo de atuação das empresas, visando complementar o negócio com foco em outras áreas, como ressalta o proprietário do Caso D.

“Bom, o que a gente planeja em princípio é a questão das franquias, mas além das franquias, criar outros ramos da hamburgueria, como por exemplo a nossa ideia de criar algo parecido com uma cervejaria e uma choperia [...] e seria um negócio chamando atenção para o outro. ”

Por outro lado, também pôde-se evidenciar através das entrevistas que algumas das empresas analisadas, por terem foco em um trabalho mais personalizado e manual, consideram inviável a questão de criar franquias, em prol da qualidade e caracterização do produto, conforme explicado pela gerente da confeitaria do Caso C.

“Então, é um tipo de empresa que não tem como a gente criar franquias. A gente já pensou nisso, mas como é um trabalho bem personalizado, bem manual, então o planejamento é continuar sim com o atendimento bem personalizado, com um contato direto com cliente. A gente quer essa coisa mais caseira, até porque tem muitos ramos de confeitarias em Brasília que querendo ou não se tornaram indústrias, então a gente continua querendo esse atendimento mais personalizado. ”

4.2.2 Expansão com base na adoção de estratégias

Quando perguntados sobre a adoção de estratégias para expandir o negócio, 5 dos 7 entrevistados afirmaram que ao implantar as estratégias competitivas em seus empreendimentos, obtiveram resultados positivos em relação à margem de lucro alcançada.

Um fato que chamou a atenção ao longo das entrevistas foi relatado pelo gerente da empresa do Caso F, que ao ser questionado acerca do motivo de a

empresa adotar estratégias, citou a crise que afetou grande parte dos pequenos negócios no Distrito Federal.

“Nesses últimos anos a economia do nosso país foi muito abalada, então eu acho que não só aqui, mas todas as outras casas sentiram uma diminuição na frequência dos clientes [...] então a gente vem tentando buscar essas novas estratégias de divulgação e mídia para poder alcançar um maior público, até porque tem muitas pessoas que não costumam vir aqui pro bar”.

Quando perguntado se as estratégias adotadas vinham surtindo o efeito esperado pela organização, o mesmo gerente garantiu que além de todo o trabalho de marketing que vinha sendo executado, o festival de petiscos organizado pela empresa conseguiu trazer um público mais jovem para o estabelecimento, o que gerou um resultado positivo.

“O ano de 2015 foi mais complicado assim como o começo deste ano, mas a gente já tem sentido a recuperação. Inclusive o festival de petiscos, que vem acontecendo na sexta-feira, tem surtido um efeito positivo e tem trazido um pessoal novo que veio conhecer a casa, e isso está sendo bastante legal.”

Com foco no planejamento e qualidade dos produtos, o proprietário da empresa do Caso A também ressaltou a importância das estratégias voltadas para a satisfação dos clientes, que valorizam a pontualidade e qualidade do serviço prestado há mais de 35 anos.

“A procura cresceu bastante, e a gente com um produto melhor chama o cliente né. Você estar sempre ativo aqui também no negócio, consegue ver a melhora no funcionamento da empresa [...]. Todo mundo sabe os dias que está aberto e funcionando aqui. Aqui a gente valoriza muito a pontualidade, e isso vem dando resultado para a gente.”

Os dois entrevistados que não evidenciaram expansão a partir da adoção de estratégias pelas organizações apresentaram questões distintas para justificar suas afirmações. Enquanto a gerente da empresa do Caso C relatou que não tinha um

plano estratégico até os profissionais do Sebrae procurarem a organização recentemente, o proprietário da empresa do Caso B assegurou que apenas no início do seu negócio tinha estratégias bem definidas, e hoje tem como foco a qualidade dos produtos

“Cara, hoje em dia a gente não tem uma estratégia do ponto de vista macro na continuidade do processo. Teve muito no início, mas hoje em dia nem tanto. Hoje em dia, a gente busca preparar as coisas com qualidade. Como estou com a técnica de nutrição aqui sempre busco medir a temperatura, servir os produtos bem frescos para os clientes, e buscar trabalhar sempre com esta parte de qualidade.”

4.2.3 Influência em relação à adoção de estratégias

Quando o assunto se refere à influência em relação à adoção de estratégias pelas organizações, pôde-se afirmar que 6 das 7 empresas avaliadas foram influenciadas pelos clientes para adotar estratégias competitivas ou interagem com os mesmos para inovar em produtos ou serviços dentro de seus negócios.

O gerente da empresa do Caso E justificou sua resposta ao afirmar que os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação aos serviços prestados pelas pequenas organizações, e citou ainda a concorrência para responder ao questionamento.

“Eu acredito que foi pela demanda dos clientes, até porque a cada dia que passa o cliente vai se tornando mais exigente e a gente tem que se adequar ao que o cliente está querendo. É claro, os nossos concorrentes que ficam aqui no entorno lançam essas novidades e a gente não pode ficar para trás né.”

Em relação à confeitaria do Caso C, a situação é um pouco diferente, mas demonstra o quanto é importante o papel do cliente na execução dos produtos personalizados da loja. Ainda segundo a gerente, os gestores devem estar atentos

às novidades lançadas no mercado que podem agradar a clientela, e cita o lançamento de filmes para comprovar sua tese.

“[...] muitas vezes o cliente vem até a gente e dá algumas dicas que tem uma grande influência em relação aos produtos que colocamos aqui na loja. Vamos supor, como o nosso público alvo é o infantil, a gente acompanha filmes, desenhos que lançam. Por exemplo, Frozen quando surgiu foi um estouro, então a procura em cima desta personalização foi muito grande, então a gente vai acompanhando de acordo com aquilo que o cliente está pedindo.”

O proprietário do estabelecimento do Caso B também concorda com a participação dos clientes no processo de inovação de produtos e serviços dentro da organização, mas frisa que nem todos os pedidos de clientes são viáveis, e defende a ideia que os gestores estudem antes de implementar qualquer inovação dentro de um empreendimento.

“É muito bom você conversar com o cliente, porque você precisa escutar outras pessoas para você até ampliar suas perspectivas e para você ter uma noção melhor daquilo que está na sua volta. A partir do momento que você tem um pensamento unidirecional, as pessoas vão caminhando de uma forma meio capenga. Então claro, conversar com o cliente, escutar o cliente é muito bom, até porque os clientes se sentem valorizados, o cliente tem ideias boas, só que quem está de fora às vezes dá opiniões que muitas vezes fogem da realidade, então o proprietário tem que sempre ter um jogo de cintura para saber o que ele pode aproveitar ou não. É como qualquer outra pesquisa, ao invés de você procurar apenas uma fonte, você procura 10 fontes, e depois você tira o seu raciocínio crítico, que é a sua opinião. E isso é igual o comércio, se você escutar todos os clientes, você não vai para lugar nenhum, então você tem que focar na pesquisa que você faz. Quando você foca naquilo que você quer a partir de tudo que você viu e presenciou, você trabalha com menos risco. Se você escuta um, escuta outro, você cria um leque de perspectivas, e aí você acaba devagarinho implementando as coisas.”

O único dos gestores que citou a concorrência como principal fator de influência para a adoção de estratégias foi o gerente da empresa do Caso F. Segundo o administrador, devido ao grande número de restaurantes e bares no Distrito Federal, a qualidade do produto e do atendimento é um fator primordial para o desenvolvimento dos pequenos negócios que atuam na área alimentícia em Brasília.

“Olha, foi muito pela concorrência. Brasília teve um aumento grande do número de casas, então Brasília tem muito aquela coisa do pessoal querer conhecer lugares novos e nós temos conseguido nos manter no mercado ao longo dos anos exatamente porque a gente tem um produto com qualidade, então independente de tudo a gente procura manter o nosso foco que se refere à qualidade dos produtos e do atendimento [...] então a gente tem buscado se adaptar ao mercado e a concorrência tem elevado o nível também.”

4.2.4 Pioneirismo em relação aos serviços prestados

De acordo com o pioneirismo, foi interessante perceber que 5 das 7 empresas se consideram pioneiras em relação aos serviços prestados. É importante ressaltar que muitos gestores consideram suas empresas pioneiras por implementarem algo até então desconhecido e diferente em uma determinada região, o que pode ser observado através dos relatos dos entrevistados.

A proprietário da empresa do Caso A considera-se pioneiro por ser referência para outros negócios na região, e ainda afirma que é detentor de prêmios diante do funcionamento e sucesso de seu estabelecimento.

“Acho que somos sim. Já fiz depoimento até na Câmara dos Deputados, ganhei até troféu lá como bom pioneiro e exemplo de quiosque. No quiosque aqui já foram tiradas várias fotos para serem levadas para a administração, a respeito do funcionamento e até como exemplo para outros colegas, então pelos nossos 35 anos aqui a gente pode dizer que é uma referência para outros negócios.”

Outro gestor que considera sua empresa a primeira a executar um modelo de negócios é o gerente do bar/restaurante do Caso F, que atribui ao fundador da organização o título de pioneiro quando o assunto é diversão e boemia em Brasília.

“Olha, eu digo que sim não só pelo nosso bar, mas por toda a história do nosso fundador. Ele foi com certeza um dos pioneiros em diversão na cidade por que é um cara que era sensacional. Imaginava sempre à frente, e por isso não é à toa que ele já tem casas há muito tempo na cidade e todas têm se mantido com um público certo e fiel, sempre levando a história né. Todas as casas buscam levar a história de Brasília que se fundiu com a nossa história.”

A exceção fica por conta das duas hamburguerias que acabaram de iniciar os seus serviços na cidade, Casos D e G. Segundo a proprietária da empresa do Caso G, o mercado de hamburguerias já está consolidado no Distrito Federal, e o ponto inovador fica por conta do sanduíche oferecido aos clientes.

“Ao serviço prestado não. Acho que existem diversos locais aqui em Brasília que oferecem esse tipo de lanche, e tem bastante hamburgueria aqui em Brasília. Eu acho que no caso o ponto inovador seria o Sanduíche mesmo, por ser diferente do tradicional.”

4.2.5 Busca pela liderança competitiva

Questionados se as organizações tinham como objetivo alcançar a liderança competitiva no mercado em que atuam, todos os gestores foram unânimes ao afirmarem que tinham como foco ser líderes em seus segmentos de mercado.

Prova disso pode ser evidenciada através do relato da gerente da confeitaria do Caso C, que buscou mudar o foco de suas atividades ao perceber uma grande oportunidade de negócio nas festas infantis

“Buscamos ser líderes neste mercado, inclusive a gente mudou um pouco o foco da nossa empresa. No início a gente trabalhava com casamento, festas de 15 anos, e hoje a gente mudou o nosso foco para festa infantil, então pelo que a gente diz e pelo que a gente vê na internet, o pessoal procura muito a gente no ramo infantil, é uma referência.”

Outro ponto que merece destaque citado pelo proprietário da empresa do Caso B se refere à capacidade das pequenas organizações em desenvolver seus produtos e passar essas melhorias para os clientes. Segundo o gerente, as organizações devem ter paciência, principalmente aquelas que estão há pouco tempo no mercado, de modo a conseguir inovar e agradar a clientela com os ganhos oferecidos.

“Busco ser o número um, mas tem dois motivos que nós temos que levar em conta. O primeiro é que estou iniciando no mercado agora, nesses últimos 4 anos, então a empresa ainda está engatinhando, e o segundo é que muito melhoramento que você faz, tem que passar isso para o cliente. [...] então muitas vezes pela limitação das pessoas em pagar por um produto com qualidade melhor, a gente não pode melhorar o nosso produto da maneira que queremos. Eu foco muito em preparar minhas coisas com qualidade, de forma padrão.”

O proprietário ainda ressalta que, atualmente, o foco de sua organização está relacionado ao bom atendimento e à qualidade do produto, e por não ter um espaço muito amplo, não promove estratégias de marketing que podem fazê-lo ter dificuldades em atender com qualidade um público maior que o espaço pode abranger.

“[...]nesse tipo de mercado eu atendo as mesmas pessoas, já que eu nunca fiz algum tipo de publicidade, não distribuo panfletos, justamente porque eu tenho medo de fazer uma publicidade mais extensiva e eu não consegui atender o público por causa que meu espaço é pequeno. [...] então com qualquer tipo de publicidade mais extensiva, eu posso encher muito aqui, então eu não reclamo dos clientes justamente porque eu nunca fiz nenhum tipo de publicidade e meu local está sempre

bem frequentado, mas claro que eu penso em ampliar porque o espaço externo é bastante pequeno.”

4.2.6 Penetração no mercado com base em empresas similares

Apenas 2 dos 7 gestores entrevistados neste estudo declararam que as suas respectivas empresas se basearam em outras organizações para iniciar os negócios. A partir deste fato, conclui-se que as micro e pequenas empresas avaliadas neste trabalho buscam oferecer aos clientes serviços diferentes daqueles já existentes no mercado.

Quando questionado se a empresa se espelhou em alguma organização para penetrar no mercado, o proprietário da hamburgueria do caso D afirmou que as grandes organizações que já atuam neste ramo servem de inspiração e exemplo para sua empresa recém-criada, e ainda cita os food trucks que tiveram um crescimento evidente no Distrito Federal.

“Com certeza nos espelhamos, até porque todo mundo que quer abrir uma Hamburgueria pensa no McDonald's, Johnny's Burger, que tem um tipo de hambúrguer parecido com o nosso, o Girafas também já que trabalha com aqueles pratos montados. Então são essas empresas grandes que a gente olha e tem como base né. Food trucks também né, que a gente vê que está crescendo muito e nos ajudam muito aqui. E então a gente pode correr para esse lado também mesmo sendo uma loja física.”

O gerente do bar do Caso F também ressalta que o fundador da empresa se inspirou nos bares cariocas para criar o próprio negócio, de modo a trazer para Brasília um ambiente diferente do usual.

“[...] o nosso fundador era um cara que era bem Boêmio e gostava da noite carioca né. Ele, apesar de ser mineiro, ia muito ao Rio de Janeiro e gostava

bastante da boemia carioca, então ele buscou trazer esta boemia que tinha no Rio de Janeiro nos anos 50 e 60 para Brasília, e a gente busca manter. ”

Em relação à imitação, todos os entrevistados ressaltaram que em momento nenhum ao longo do processo buscaram imitar alguma organização já existente. O gestor da empresa do Caso D, por exemplo, relata que procura executar algumas tarefas parecidas com o que as hamburguerias já existentes no mercado executam, mas sem fazer uso da imitação.

“Imitar eu acredito que não, mas acho que a gente tenta fazer algumas coisas iguais, como a maneira de produzir, a maneira de estocar, a maneira de gerir a empresa, por exemplo, porque por serem organizações muito grandes e terem bastante experiência, eles sabem bem direitinho a maneira como tem que estocar as coisas, a maneira como se deve tratar os funcionários, o jeito que devem ser pagas as contas, então a gente vai aprendendo com que os outros já fazem. ”

Em relação às organizações restantes, os gestores justificaram suas afirmações demonstrando querer criar algo que não se espelhasse em nada daquilo já conhecido no mercado, ou seja, as empresas visavam a identidade de seus fundadores, através de suas experiências e estudos, conforme cita a proprietária da empresa do Caso G.

“[...] a gente foi nas hamburguerias, mas nenhuma se tornou o espelho daquilo que a gente realmente gostaria de ser. A gente está realmente querendo algo nosso né, com a nossa cara. ”

4.2.7 Importância das localizações

No que se refere à localização das empresas, pôde-se perceber que os gestores consideravam ideias distintas para iniciar um negócio, e por se tratarem de pequenas empresas com recursos limitados, a escolha se baseou em critérios que

variavam desde o preço do aluguel das lojas até potencial competitivo de cada uma das localizações no ponto de vista do comércio.

Questionada sobre os fatores que a fizeram escolher o ponto de sua empresa, a proprietária da empresa do Caso G citou o baixo valor do aluguel e também a visibilidade da hamburgueria.

“Primeiro de tudo foi o aluguel que era bastante em conta, e também porque é um local bem central, de fácil acesso e é de frente para a pista, o que é interessante, porque as pessoas podem ver o movimento e parar né, então a escolha foi mais por conta disso. A gente resolveu arriscar porque é um comércio que não é tão movimentado, mas que graças a Deus está dando certo.”

O fator considerado pelo fundador da empresa do Caso F, segundo o gerente, diz respeito à exploração de uma área que se encontra cada vez mais desvalorizada, e isso o motivou a iniciar os negócios com foco na revitalização do ambiente, que remete à cultura da cidade de Brasília.

“Olha, quando o fundador escolheu aqui ele estava pensando muito na revitalização da W3 Sul, até porque ele sempre foi muito envolvido com a cultura, com o lazer, então ele queria trazer de volta o movimento para este lado de Brasília que está muito esquecido, e até hoje estamos nesta luta né, trazer pra W3 este lugar onde as pessoas possam vir e se divertir para não deixar essa área tão nobre abandonada como está.”

Outro ponto de vista abordado pelo entrevistado no Caso B se refere ao preconceito que, segundo ele, os quiosques ainda sofrem no Distrito Federal. O proprietário afirmou que desenvolveu o ponto por conta própria desde o início, e almeja transformá-lo em um local requintado em que os clientes se sintam à vontade.

“Antes de eu chegar aqui, esse local era fechado, era ponto de drogas, então quem fez esse ponto foi eu. Primeiro ano eu penei aqui, mas foi muito no boca a boca, e eu não fiz panfleto, publicidade, carro de som [...] mas o local era completamente mal visto pela sociedade, até hoje é um pouco, e pelo fato de ser

quiosque, ainda sofre um pouco de preconceito, mas claro, transformado o quiosque em um local top, dá pra você mudar a opinião das pessoas, que é o que a gente vai fazer futuramente [...]”.

4.2.8 Exploração de nicho de mercado

Na última categoria a ser descrita neste tópico, evidenciou-se que 3 das 7 empresas iniciaram suas atividades a partir da exploração de um nicho de mercado ou oportunidade temporária.

A perspectiva utilizada para desenvolver o estabelecimento de comidas naturais no Caso B foi baseada na observação e na experiência do proprietário, que vislumbrou no ramo de alimentação saudável um segmento comercial que vinha ganhando um número cada vez maior de consumidores que buscavam se alimentar bem com um preço acessível.

“[...] a gente viu que esse ramo de comida natural estava crescendo, e até pelos estudos que a gente fez, o número de pessoas comendo Mcdonalds está reduzindo. Então é um fenômeno que está crescendo. A parte de ser vegetariano também está crescendo, essa preocupação com os animais também está vindo com força, então isso motivou a gente a entrar no mercado. Esse ramo de comida natural é o ramo que mais está crescendo, e pelo fato de você pegar tanto esse público vegetariano, quanto esse público que quer se alimentar bem, a gente consegue ter um negócio muito bom.”

A hamburgueria do Caso G também explorou um nicho de mercado, mas segundo a proprietária de empresa, a ideia de consolidar o negócio surgiu após a percepção de que o mercado estava sendo bem explorado, o que a motivou a arriscar com mais certeza em um empreendimento com foco no hambúrguer gourmet.

“Eu acho até que esta está sendo bem explorado, e aí a gente resolveu até arriscar por conta disso, por já estar bem explorado e também por estar meio defasado estes fast-foods como Mcdonalds, Bobs [...].”

Em contrapartida, identificou-se através da pesquisa realizada que algumas organizações começam a desenvolver suas atividades no mercado de maneira mais natural, ou seja, sem o foco inicial em profissionalizar as atividades, segundo o relato da gerente da confeitaria do Caso C.

“Começou de maneira bem natural, mas a partir do momento que a gente passou para uma loja, aí a gente já procurou o profissionalizar mais né. Então assim, começou a se tornar algo mais formal em relação ao contato com cliente, mas começou sendo algo bem natural com a família pedindo e aí foi crescendo, crescendo, até que se tornou essa empresa consolidada no mercado.”

4.3 Análise comparativa das categorias

O próximo tópico a ser analisado por este estudo tem como proposta a comparação entre o relato dos entrevistados e a teoria apresentada no referencial teórico deste trabalho, com o objetivo de evidenciar as diferenças entre a teoria e a prática analisadas por meio das categorias supracitadas no início deste capítulo.

4.3.1 Visão estratégica da organização

De modo a analisar a perspectiva apresentada no relato dos gestores das micro e pequenas empresas, é válido fazer referência a tese defendida por Brasil, Nogueira e Forte (2001), que consideram que no caso específico dessas organizações em um contexto globalizado, há uma pressão crescente por parte dos concorrentes e competidores por produtos com uma qualidade cada vez mais elevada e maior eficiência produtiva. Este fato foi confirmado através do ponto de

vista dos entrevistados, que definiram a qualidade dos alimentos e a eficiência no atendimento como pressuposto fundamental para atrair e satisfazer a clientela, o que resulta em uma margem de lucro maior.

Outro fator que ficou claro em relação ao desenvolvimento da visão estratégica de cada negócio é que as estratégias definidas variam de acordo com a percepção e experiência de cada gestor. De acordo com Mello, Machado e Jesus (2010), a formulação de muitas estratégias competitivas está ligada com as características pessoais do empreendedor, sua vivência passada, sua experiência e seus êxitos e fracassos, que podem ser fator contributivo para o sucesso das ações empreendedoras ou podem representar limitações diante das atitudes tomadas no decorrer do negócio. O proprietário do restaurante do Caso B, por exemplo, relata que foi motivado a empreender ao buscar desenvolver um negócio no ramo de comidas saudáveis que fosse acessível para as pessoas, já que não encontrava no mercado essa opção.

“[...] eu como sempre fui um consumidor de restaurantes, sempre comi fora, moro sozinho desde 17 anos, então eu sempre comi muito na rua. Então acabou que eu tentei fugir um pouco mesmo dessa parte mesmo de ficar comendo muito na rua, já que eu gastava muito dinheiro e eram sete refeições por dia, então quando eu abri aqui eu já tinha esse pensamento de criar algo em relação a comida natural barata para as pessoas.”

Em relação às MPEs que atuam no setor alimentício no Distrito Federal, verificou-se também a intenção dos empreendedores em franquiar o negócio. Segundo Bernard (2002), os gestores, ao adotarem o sistema de franquias, podem obter rapidez na expansão do negócio, o que gera aumento na velocidade de atuação no mercado; fortalecimento da marca, por meio da exposição ao mercado; e também uma cobertura mais eficiente do negócio, por meio da expansão em diversos locais concomitantemente.

4.3.2 Expansão com base na adoção de estratégias

Mesmo diante da importância e das potencialidades das pequenas empresas, o ambiente econômico turbulento no qual estão inseridas dificulta o seu crescimento e sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo (SOUZA; HOLANDA; SOUSA; COSTA, 2013). De acordo com o estudo publicado pelo SEBRAE em 2013, denominado “Sobrevivência das empresas no Brasil”, a taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos caiu entre anos de 2005 a 2007, porém pode-se afirmar que muitas empresas não conseguem ultrapassar sua fase de implantação devido à falta de capital de giro, impostos elevados e claro, falta de uma parcela mínima de clientes para desenvolver os negócios.

Nesse sentido, torna-se fundamental para as organizações o desenvolvimento de estratégias competitivas para continuar crescendo do ponto de vista qualitativo e quantitativo para vencer os novos desafios de crescimento, o que as permite desenvolver novos modelos de negócios que criam valor a longo prazo (SOUZA; HOLANDA; SOUSA; COSTA, 2013).

Assim, segundo Souza et al (2013), a capacidade de inovação é importante para as empresas que querem crescer e se manter sustentáveis no mercado, e configura-se como uma oportunidade para a melhoria dos serviços prestados.

Diante do exposto, pôde evidenciar que todas as empresas analisadas por este estudo que detinham estratégias competitivas bem definidas alcançaram resultados positivos, que geraram benefícios para as empresas em questão, tanto em termos de lucratividade, quanto em aumento da clientela. O gerente da empresa do Caso E cita que percebe a inovação no dia a dia da empresa por meio da estratégia promocional adotada. O gestor ainda enfatiza que busca a diferenciação diante da concorrência para conquistar o cliente.

“Olha, essa questão da Inovação acho que a gente pode perceber por causa das estratégias que adotamos a cada dia, ou seja, todo dia tem um produto promocional diferente [...] A gente não quis ser igual os outros de lançar um produto promocional por um tempo determinado. Nós determinamos produtos diariamente e é uma estratégia que já está continua e agrada os nossos clientes”.

Neste sentido, é perceptível o quanto a inovação e a estratégia são desenvolvidas de maneira conjunta pelas pequenas empresas que atuam no ramo alimentício, fazendo-as mais competitivas diante do mercado que valoriza as organizações que sabem gerenciar da melhor forma seu crescimento.

4.3.3 Influência em relação à adoção de estratégias

No momento em que se buscou analisar a influência para a adoção de estratégias, foi possível evidenciar o quanto os gestores de cada organização analisada ressaltaram o papel do cliente no processo de escolha de inovações e gestão estratégica da organização.

Este fato corrobora com a tese de que *insights* são proporcionados pelas pesquisas feitas com consumidores e pela participação destes no processo de criação de soluções que aumentam a garantia de satisfação (SANCHES; MACHADO, 2013). Os autores afirmam ainda que o cliente, deste modo, acaba fazendo parte do processo de criação de novas funcionalidades, sendo um elemento constitutivo das estratégias de inovação. Assim, é possível entender aquilo que o cliente almeja, diminuir o ciclo de definição por um produto e agilizar as soluções das empresas com relação ao atendimento das necessidades do consumidor (SANCHES; MACHADO, 2013).

Neste contexto, pode-se verificar como a estratégia de cocriação definida por Bowonder, Dambal, Kumar e Shirodkar (2010) se encaixa no contexto das MPEs que atuam no comércio alimentício no Distrito Federal. As organizações analisadas buscam a interação com o cliente para atender as necessidades mais emergenciais da clientela e assim diminuem os riscos inerentes ao processo de adoção de estratégias e inovações. Na prática, isso foi percebido por meio do relato do gerente da empresa do Caso F, que além de citar a concorrência como principal influência para a adoção de estratégias, ressaltou o papel dos clientes para inovar no negócio.

“A inovação vem com certeza a partir do contato com o cliente. Nós estamos aqui para satisfazer o cliente, e é isso que importa. Então a gente tem que ter este

feedback do cliente para fazer a mudança, porque sem o aval dele não adianta nada”.

Também foi identificada, como citado acima, a concorrência como fator influente. Neste sentido, pode-se perceber a estratégia defensiva proposta por Freeman presente no contexto das pequenas organizações analisadas, a partir do momento que se espera mudanças ou inovações vindas de outras organizações para oferecer soluções mais seguras e consistentes para a clientela (TIGRE, 2006).

4.3.4 Pioneirismo em relação aos serviços prestados

No momento em que o foco da pesquisa se debruçou sobre o pioneirismo envolvido nos serviços prestados e produtos vendidos pelas empresas analisadas, percebeu-se que 5 das 7 organizações que atuam no ramo alimentício no Distrito Federal se consideraram pioneiras, mesmo diante de um segmento voltado à alimentação que apresenta grande variedade e diversificação de produtos para todos os públicos.

A partir dos resultados obtidos, foi possível perceber que a ideia acerca do conceito de pioneirismo variou entre os gestores das organizações, que em alguns casos se identificaram pioneiros ao implantar um negócio relativamente novo em uma região ou ao adotar inovações pontuais em produtos e serviços em um determinado nicho de mercado, mesmo que este fato já estivesse presente no mercado em outras localidades. Essa situação pode ser evidenciada a partir do relato da gerente da confeitaria do Caso C, que ao analisar o contexto específico de Brasília, ressaltou o pioneirismo da sua empresa, que já no surgimento contava com concorrentes.

“[...] no ramo de confeitaria, vamos colocar que são quase 7 anos no mercado de Brasília, e tinha, vamos dizer assim, apenas duas concorrentes no mesmo nível, então pode-se dizer que fomos pioneiros. Hoje em dia a gente pode dizer que esse mercado já cresceu bastante, mas assim que surgiu nossa empresa neste ramo de confeitaria, nós podemos nos considerar pioneiros no ramo. ”

Partindo do ponto de vista dos entrevistados, é possível dizer que a teoria de Freeman não se aplicou de maneira absoluta às MPEs que atuam no setor alimentício do Distrito Federal. Segundo o autor, a grande maioria das empresas com capacidade para serem pioneiras em um nicho de mercado são as grandes organizações, pela competência em investir em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e pelo preparo necessário para investir à longo prazo e assumir riscos (TIGRE, 2006). De modo a aprofundar a questão do pioneirismo das micro e pequenas organizações deste estudo, pode-se ressaltar a afirmação concedida pelo entrevistado do Caso B, que arriscou desenvolver seu negócio em uma localização pouco favorável para o público alvo desejado. Segundo o proprietário, o ramo de comidas saudáveis não apresenta muitas opções acessíveis para o consumidor, e ao iniciar o empreendimento do Cruzeiro, buscou apresentar o modelo de refeição para os moradores locais e pessoas com poder aquisitivo mais elevado, oferecendo comida de qualidade por um bom preço.

“Então, em relação a esse ponto, eu meio que apostei, até porque aqui no Cruzeiro é um reduto de cariocas, não é um pessoal com muito dinheiro. Aqui demorou muito tempo para eu criar a minha clientela e para chegar na boca das pessoas que moram no Sudoeste e em outros lugares que tem pessoas com poder financeiro maior. Mas foi boca a boca mesmo, não teve publicidade nem nada disso e a estratégia aqui foi sempre essa, porque eu sempre comi em lugares naturais e eu pagava um preço absurdo. Aqui o preço é acessível.”

4.3.5 Busca pela liderança competitiva

A categoria relacionada à liderança competitiva se mostrou bastante interessante por demonstrar a ambição das MPEs do setor alimentício em atingirem o topo do mercado e fazerem frente às grandes organizações.

Deste modo, é possível afirmar que dentro da amostra analisada, as empresas adotam estratégias competitivas mais voltadas à dimensão ofensiva e defensiva da teoria apresentada neste trabalho. Até mesmo os gestores mais jovens

que iniciaram o empreendimento há pouco tempo, como o proprietário da hamburgueria do Caso D, revelam a pretensão em alcançar a liderança no mercado por meio da qualidade do produto e da infraestrutura do local.

“Como eu iria ficar feliz se eu fosse o número 1 no mercado em que atuo, e eu acho que é o principal foco que a gente tem. Trabalhar para sempre estar com a melhor qualidade, melhor espaço, para conseguir ser o melhor em tudo.”

Como dito, a estratégia defensiva proposta por Freeman foi percebida ao verificar que algumas empresas esperam aprender com o erro das empresas pioneiras ou mais tradicionais e aproveitam a abertura de mercado para oferecer opções mais consistentes considerando as variações do mercado e opiniões dos clientes, como foi explicitado pela proprietária da hamburgueria do Caso G. Segundo a entrevistada, pelo fato de o mercado já estar sendo bem explorado e por outros fast-foods tradicionais já estarem defasados, resolveu investir por perceber menos risco.

Diante do exposto, percebe-se que as empresas do ramo alimentício analisadas almejam alcançar a liderança competitiva dominando os competidores e superando-os por meio de inovações em processos e produtos, além de buscar através do estudo da concorrência criar soluções que permitem gerar benefícios para os clientes (BOWONDER et al, 2010).

4.3.6 Penetração no mercado com base em empresas similares

Dentre as categorias analisadas por este estudo, a que merece destaque por apresentar diferenças consistentes entre a teoria e a prática é a de penetração no mercado com base em empresas similares.

De acordo com a análise deste estudo, apenas duas organizações se espelharam em outras empresas para iniciar suas atividades, o que define o caráter particular de cada empresa diante das suas especificidades em relação à concorrência. Entretanto, quando questionados se as empresas buscavam imitar

alguma organização já existente no mercado, os gestores foram claros ao afirmar que não baseavam seus negócios em qualquer tipo de estratégia imitativa.

Segundo Freeman (1997), a empresa que resolve adotar a estratégia imitativa não aspira ser líder de mercado ou ter grandes lucros com a introdução de novos produtos ou inovações. “A estratégia imitativa apresenta a desvantagem de proporcionar margens de lucro muito apertadas, pois produtos indiferenciados são tomadores de preços estabelecidos pelo mercado” (TIGRE, 2006, p. 174).

Diante do apresentado e com base no relato dos proprietários e gerentes de cada organização, verifica-se que a busca da liderança competitiva é traduzida por meio das estratégias ofensivas e defensivas apresentadas na teoria deste estudo, e vê-se que ao menos no setor alimentício do Distrito Federal, as empresas não têm como único objetivo marcar presença no mercado ao oferecer um produto semelhante aos consumidores (TIGRE, 2006). As organizações, por meio da qualidade dos produtos, procuram encarar grandes empresas alimentícias de modo a oferecer à clientela opções acessíveis que se encaixam ao perfil do consumidor moderno. Para isso, o gestor da empresa do Caso D, por exemplo, estuda estratégias de venda e promoções para aumentar a margem de lucro e agradar os consumidores.

“A estratégia eu vejo primeiro como um lugar de acertos e erros, onde a gente erra, depois aprende e aí começa a criar outras estratégias. E estudando também, como por exemplo, as estratégias de venda, como vender mais, a gente estuda uma promoção e depois estudo uma maneira de comprar algo do fornecedor mais barato, insumos e matéria-prima, tudo o mais barato possível, para conseguir fazer uma promoção muito acessível para os nossos clientes, para que tanto eu posso sair no lucro quanto o cliente sair daqui satisfeito com promoção, que no caso seria uma estratégia de vendas.”

4.3.7 Importância das localizações

De acordo com o estudo publicado por Fellipe, Ishisaki e Krom (2000), a principal causa da mortalidade de pequenas e médias empresas ocorre devido à diversos fatores associados que, acumulados aceleram este fenômeno. Os quatro principais são a falta de clientes, falta de capital de giro, carga tributária elevada e localização inadequada. Em um mundo cada vez mais globalizado, acredita-se que a escolha certa da localização perdeu de certa forma a importância devido aos adventos da internet, mas quando se trata de micro, pequenas e médias empresas, a escolha adequada da localização pode ser uma poderosa arma estratégica diante da concorrência (FELLIPE; ISHISAKI; KROM, 2000). De acordo com os autores, a escolha acertada da localização traz diversos benefícios ao empreendedor, como por exemplo, facilidade em se ter bons canais de distribuição e maior contato com fornecedores e clientes, além de aumentar a competitividade da empresa no setor em que atua.

Dito isso, é evidente que para as empresas que atuam no comércio alimentício, localizar-se geograficamente junto ao mercado significa vantagem competitiva diante da concorrência (TIGRE, 2006). No contexto analisado por este estudo, devido aos recursos limitados das empresas, o valor financeiro do aluguel das lojas foi fator decisivo na escolha dos gestores. Entretanto, foi possível verificar no relato de alguns gestores a influência da localização para o negócio ser concretizado. O proprietário do quiosque do Caso B cita que, por ter o estabelecimento próximo à uma rodovia, tem capacidade de atender um número bem maior de clientes que o atual, mas por priorizar a qualidade do espaço e do atendimento, prefere não fazer publicidade.

“Se você parar para ver, ali embaixo passa o Brasil todo, então com qualquer tipo de publicidade mais extensiva, eu posso encher muito aqui, então eu não reclamo dos clientes justamente porque eu nunca fiz nenhum tipo de publicidade e meu local está sempre bem frequentado, mas claro que eu penso em ampliar porque o espaço externo é bastante pequeno.”

4.3.8 Exploração de nicho de mercado

Durante a análise descritiva proposta por este estudo, percebeu-se que a minoria das empresas tinha de fato iniciado os negócios ao vislumbrar uma possibilidade de negócio a partir da exploração de um nicho de mercado. Nestes casos, o empreendedor tem um papel fundamental, pois é ele quem pode encontrar um nicho de mercado que ninguém havia percebido antes e assim, vai ao encontro de uma demanda de mercado. Desta forma, a imaginação e o conhecimento, além do estudo das necessidades dos consumidores, são primordiais para a efetivação da estratégia (TIGRE, 2006).

Essa estratégia gera enriquecimento de caixa para as empresas e as permite atingir margens de lucro cada vez mais elevadas, além de oferecer ao cliente produtos ou serviços até então desconhecidos (BOWONDER et al, 2010).

De modo a exemplificar a questão, é possível perceber no relato do gerente do estabelecimento do Caso F que existiu, pelo menos no surgimento do negócio, a exploração de um nicho de mercado que não era forte em Brasília. Segundo o gestor, antes da empresa iniciar suas atividades, era bastante incomum o hábito de tomar chope na cidade, e a empresa abriu um caminho que outras empresas seguiram, sempre mantendo a qualidade no produto e no serviço.

“Olha como a gente já é uma casa mais antiga, nós começamos no início com inovações que não tinham na cidade. Hoje nós já somos consolidados na cidade e muitas outras casas copiaram aquilo que nós já tínhamos, então a gente abriu um caminho que outros foram ver depois, como por exemplo o chope. Antes, para tomar um chope em Brasília era mais difícil, e foi depois que a gente abriu a casa que começou a popularizar o chope em Brasília, sempre mantendo uma qualidade excelente tanto nos produtos quanto no atendimento.”

Em contrapartida, foi possível observar que além da exploração do nicho de mercado, outras empresas iniciaram suas atividades de maneira mais natural, cuja motivação para criar o negócio surgiu com o desenvolvimento de uma atividade produtiva que, em seu princípio, não era profissional, como no caso da confeitaria do Caso C.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve como principal objetivo identificar quais as estratégias de inovação utilizadas pelas micro e pequenas empresas no Distrito Federal para se manterem ativas no mercado, com foco nas organizações que atuam no setor alimentício, e atingiu seu objetivo por meio da análise descritiva e comparativa dos 7 casos apresentados.

Com base nos modelos teóricos propostos por Freeman (1997) e Bowonder, Dambal, Kumar e Shirodkar (2010), cujos estudos se debruçaram sobre as estratégias de inovação, foi possível conduzir uma investigação que considerou os principais processos de gestão estratégica das MPEs do ramo alimentício do Distrito Federal, aonde observou-se suas limitações e as visões de cada gestor acerca da adoção de estratégias e inovações para alcançar resultados cada vez mais satisfatórios em um mercado tão diversificado e competitivo.

Este trabalho também contou com a contribuição teórica de Gil (2002); (2008), Vergara (1998), Richardson (1985) e Flick (2009), cujos estudos delimitaram os métodos e técnicas de pesquisa para a efetivação do trabalho. Deste modo, realizou-se uma pesquisa **qualitativa**, tendo em vista uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados (RICHARDSON, 1985) e **descritiva**, de modo a desenvolver e esclarecer as características de determinado fenômeno ou relação entre variáveis (GIL, 2002). Optou-se também por um modelo de coleta de evidências por **entrevista semi-estruturada**, de onde partiu-se de questionamentos básicos que posteriormente ofereceram um campo de interrogativas e hipóteses com base nas respostas de cada gestor entrevistado (TRIVIÑOS, 1987).

Com base nas entrevistas, observou-se que entre as micro e pequenas empresas do setor alimentício, é fundamental absorver e repassar conhecimento, de forma a ter na informação gerada por clientes e concorrência uma ferramenta imprescindível para o desenvolvimento de novas ideias.

O contexto de crise que o país se encontra e o cenário de incertezas aonde uma organização está inserida podem se tornar um engate para a busca de novas soluções que objetivam a satisfação do consumidor, o que pôde ser bem

evidenciado no relato do gerente da empresa do Caso F. Como visto, a inovação pode ocorrer não somente na criação de um produto ou serviço, mas também nos processos e na forma de se organizar dentro de uma empresa. Nesta perspectiva, o processo de inovação pode ser um importante aliado para as organizações de menor porte competirem com grandes empresas alimentícias na busca por um público alvo específico, a partir da compreensão das suas necessidades emergenciais e anseios.

Ressalta-se também as vantagens das MPEs em relação à gestão interna. Por possuírem um menor número de funcionários e terem um maior controle sobre os processos internos, estas instituições de menor porte podem se adaptar mais facilmente aos anseios de seus consumidores e deste modo se regular com maior rapidez às transformações do mercado

Por outro lado, os obstáculos para exercer com eficiência um processo de inovação dentro das MPEs existem, e se não forem bem geridos e estudados podem comprometer o sucesso de um negócio. A limitação de recursos financeiros, como foi bem relatado pelos gestores das empresas, é sem dúvida o maior empecilho para estas organizações, que muitas vezes não possuem a capacidade de prover investimentos em pesquisa e desenvolvimento e marketing de seus produtos e serviços. Variações muito bruscas do mercado também podem desestabilizar o setor interno destas organizações, que precisam se apoiar na criatividade e liderança de seus empreendedores para continuar a se desenvolver em um cenário tão instável.

Outro fator que chamou bastante atenção ao longo da pesquisa foi a importância dos clientes na adoção de inovação das empresas de menor porte no Distrito Federal. Na maioria dos casos apresentados, os proprietários e gerentes demonstraram por meio dos relatos que a estratégia de co-criação nas empresas alimentícias deve ser bastante explorada, de modo a oferecer à clientela produtos e serviços adequados às necessidades atuais.

Nesta perspectiva, é certo afirmar que apesar de suas limitações, as organizações menores têm total capacidade de se inserir no mercado e continuar a gerar benefícios para a economia nacional. É preciso se adaptar constantemente aos desejos e necessidades dos clientes e oferecer a estes um serviço de qualidade, mesmo não possuindo os mesmos recursos que as grandes empresas. Inovar é fundamental para empreender, e o contato constante com o cliente é preciso para se criar algo que realmente será usufruído pelo consumidor, que se

mostra cada vez mais exigente e crítico diante da diversidade que encontra no mercado.

Entre as limitações deste estudo, pode-se citar o número de empresas analisadas, a abordagem em um único setor da economia (comércio) com foco no ramo alimentício e também a delimitação territorial, visto que as organizações analisadas deveriam ter suas atividades somente no Distrito Federal.

Por fim, foi possível por meio deste estudo apresentar uma perspectiva bastante interessante em relação à gestão das estratégias e inovações de pequenas empresas que atuam no ramo alimentício no Distrito Federal. De modo a obter resultados ainda mais expressivos com base na literatura utilizada, recomenda-se a aplicação da teoria em pequenas empresas que tenham como foco a tecnologia em seus processos produtivos. Também fica como sugestão a replicação desta pesquisa para empresas que atuam como franquias e organizações mais tradicionais no mercado, independente do porte, de modo a verificar com mais profundidade até que ponto a inovação tem um papel preponderante para a gestão estratégica destas empresas.

REFERÊNCIAS

ARBIX, Glauco. Estratégias de inovação para o desenvolvimento. **Tempo Social– Revista de sociologia da USP**, v. 22, n. 2, p. 167-185, 2010.

AUDRETSCH, David B. **International diffusion of technological knowledge**. WZB, 1995.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 203, 2004.

BERNARD, Daniel Alberto. Franchising: avalie este investimento. **São Paulo: Atlas**, 1992.

BESADA, Marcelo Barmak et al. Uma revisão sobre o modelo de expansão de negócios em franquias do setor de alimentos saudável no Brasil. 2016.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo: administração**. Bookman Editora, 2009.

BIELLI, P. Virtual enterprises and information technology: an ambiguous relationship. **Effective utilization and management of emerging information technologies**. Hershey: Idea Group Publishing, 1998.

BIRLA, M. FedEx: How the World's leading Shipping Company keeps innovating and Outperforming the Competition. 2005.

BOWONDER, B. et al. Innovation strategies for creating competitive advantage. **Research-technology management**, v. 53, n. 3, p. 19-32, 2010.

BOWONDER, B.; SHARMA, K. J. Knowledge and strategy: using configurational metaphors to explain the linkages. **International journal of information technology and management**, v. 2, n. 3, p. 268-290, 2003.

BRUYAT, Chirstian; JULIEN, Pierre-André. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of business venturing**, v. 16, n. 2, p. 165-180, 2001.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento**. Atlas, 2001.

CATMULL, Edwin. **How Pixar fosters collective creativity**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008.

CHRISTENSEN, Clayton; CRAIG, Thomas; HART, Stuart. The great disruption. **Foreign Affairs**, p. 80-95, 2001.

COOMBS, Rod; SAVIOTTI, Paolo; WALSH, Vivien (Ed.). **Technological change and company strategies: economic and sociological perspectives**. Academic Press, 1992.

CORREA, C. **Difusión y políticas de tecnologías de la información para pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe**. Mimeo, Buenos Aires, 1994.

DA SILVA, Armando Paulo et al. Inovação nas pequenas, médias e grandes empresas: vantagens e desvantagens. 2003.

DA SILVA, CARLOS ALBERTO VICENTE. Redes de cooperação no Brasil e no mundo: uma abordagem reflexiva. 2005.

DAHLMAN, Carl. Os países em desenvolvimento e a Terceira Revolução Industrial. **Reis Velloso, JP e Marins, L.(coords), A Nova Ordem Mundial em Questão, José Olympio, Rio de Janeiro, 1993.**

DE AZEVEDO BARBOSA, Raissa; MACHADO, André Gustavo Carvalho. ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO SOB A PERSPECTIVA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS: UM ESTUDO NA EMBRAPA. **Gestão & Regionalidade (Online)**, v. 29, n. 87, 2013.

DE MELLO, Cristiane Marques; MACHADO, Hilka Vier; DE JESUS, Marcos Junio Ferreira. Considerações sobre a Inovação em PMEs: O Papel das Redes e do Empreendedor. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 1, p. 41-57, 2010.

DE OLIVEIRA BRASIL, Marcus Vinicius; NOGUEIRA, Cláudio André Gondim; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Schumpeter e o desenvolvimento

tecnológico: uma visão aplicada às pequenas e médias empresas. **Revista de ciências da administração**, v. 13, n. 29, p. 38, 2011.

DE SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho et al. Estratégias de inovação e crescimento sustentadas por práticas da Gestão do Conhecimento. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 89-104, 2013.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**. Elsevier Brasil, p. 32, 2009.

DOSI, Giovanni. Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. **Journal of economic literature**, p. 1120-1171, 1988.

DRUCKER, Peter F. The discipline of innovation. **Harvard business review**, v. 76, n. 6, p. 149-157, 1998.

EPSTEIN, Marc J.; DAVILA, Tony; SHELTON, ROBERT D. **As regras da inovação**. Bookman, p. 77-103, 2007.

FELIPPE, MC de; ISHISAKI, Norio; KROM, Valdevino. Fatores condicionantes da mortalidade das pequenas e médias empresas na cidade de São José dos Campos. **São Paulo**, 2000.

FIGUEIREDO, Paulo N. **Aprendizagem tecnológica e performance competitiva**. FGV Editora, 2003.

FLEURY, Afonso CC; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. In: **Introdução à pesquisa qualitativa**. Artmed, 2009.

FREEMAN, Christopher; SOETE, Luc. **The economics of industrial innovation**. Psychology Press, 1997.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar trabalhos de pesquisa. **São Paulo**, v. 5, p. 61, 2002.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas, 2008.

GILBERT, Joseph T. Choosing an innovation strategy: Theory and practice. **Business Horizons**, v. 37, n. 6, p. 16-22, 1994.

GILLESPIE, A.; RICHARDSON, R.; CORNFORD, J. Information infrastructures and territorial development. In: **Report prepared for the OECD Joint ICCP-TDS Workshop on Information Infrastructures and Territorial Development, Paris**. 1995. p. 7-8.

HARGADON, Andrew. Technology brokering and innovation : linking strategy, practice, and people. **Strategy & Leadership**, p. 32-36, 2005.

HILLEN, Cristina; MACHADO, Hilka Pelizza Vier. CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM PMES DO SEGMENTO INDUSTRIAL DE CONFECÇÕES. **RAI**, v. 12, n. 4, p. 76, 2015.

HUSTON, Larry; SAKKAB, Nabil. Connect and develop. **Harvard business review**, v. 84, n. 3, p. 58-66, 2006.

JONASH, Ron; KOEHLER, Holger; ONASSIS, Iason. The power of platforms. **Business Strategy Series**, v. 8, n. 1, p. 26-34, 2007.

KISFALVI, Veronika. The entrepreneur's character, life issues, and strategy making: A field study. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 5, p. 489-518, 2002.

LA ROVERE, Renata Lèbre. As pequenas e médias empresas na economia do conhecimento: implicações para políticas de inovação. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: **Campus**, p. 145-163, 1999.

LASHINSKY, Adam. RAZR's edge. **Fortune**, v. 153, n. 11, p. 54-59, 2006.

LUZ, G.M. S.; OLIVEIRA, S. M. M. de; ORNELAS, R.V. A. de. Informação para a competitividade e inovação tecnológica em pequenas empresas: uma análise comparativa. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 23., Curitiba, 2004.

LYNN, Gary S.; AKGÜN, Ali E. Innovation strategies under uncertainty: a contingency approach for new product development. **Engineering Management Journal**, v. 10, n. 3, p. 11-18, 1998.

MAYO, Andrew. O valor humano da empresa. **São Paulo: Pretence Hall**, 2003.

MEYER, Christopher. **Fast cycle time: How to align purpose, strategy, and structure for speed**. Simon and Schuster, 1993.

MOMPO, Rafael; REDOLI, Judith. Innovation strategies for small and medium-sized enterprises. **Innovation**, v. 9, n. 1, p. 57-59, 2009.

MULLER, Emmanuel; ZENKER, Andrea. Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. **Research policy**, v. 30, n. 9, p. 1501-1516, 2001.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. **An evolutionary theory of economic change**. Harvard University Press, 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro. **Campus**, v. 16, p. 360, 1997.

PENROSE, Edith T. The theory of the growth of the firm, 1959. **Cambridge, MA**, 1995.

QUEIROZ, Waleska Vasconcelos; FROTA, Gleildes dos Santos Lima; CÂMARA, Samuel Façanha. Estratégias de inovação de catching-up: as ligações de aprendizagem entre um instituto de P&D e pequenas empresas. **rap—rio de Janeiro**, v. 46, n. 3, p. 677-700, 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RIES, Al; RIES, Laura. **The origin of brands: Discover the natural laws of product innovation and business survival**. Harper Collins, 2004.

RIZZONI, Alina. Technology and organisation in small firms: an interpretative framework. **Revue d'économie industrielle**, v. 67, n. 1, p. 135-155, 1994.

ROTHAERMEL, Frank; HESS, Andrew. Innovation strategies combined. **MIT Sloan Management Review**, v. 51, n. 3, p. 13, 2010.

ROTHWELL, Roy; DODGSON, Mark. Technology-based SMEs: their role in industrial and economic change. **International Journal of Technology Management**, v. 8, n. 2, p. 8-8, 1993.

ROWLEY, Jennifer; KUPIEC-TEAHAN, Beata; LEEMING, Edward. Customer community and co-creation: a case study. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 25, n. 2, p. 136-146, 2007.

SANCHES, PAULA Luciana Bruschi; MACHADO, Andre Gustavo Carvalho. Estratégias de inovação e RBV: evidências em uma empresa de base tecnológica. **RAI: revista de administração e inovação**, v. 10, n. 4, p. 183-207, 2014.

SCHUMPETER, Joseph A. 1934. **The theory of economic development**, 1911.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. A EVOLUÇÃO DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE DE 2009 A 2012. Série Estudos e Pesquisas. Junho de 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/\\$File/5175.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/$File/5175.pdf)>. Acesso em: 16 de junho de 2016.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NO BRASIL. Coleção de Estudos e Pesquisas. 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 11 de junho de 2016.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SWINK, Morgan. Building collaborative innovation capability. **Research-technology management**, v. 49, n. 2, p. 37-47, 2006.

TIGRE, PAULO. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Elsevier Brasil, 2006.

TRIVISIOS, Augusto NS. Introdução á pesquisa em ciências sociais. A pesquisa, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. Trabalhos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1998. **Trabalhos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, v. 4.

WALLACE, Derek. From future states to images of identity. **Foresight**, v. 9, n. 1, p. 26-36, 2007.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Parte 1 – Entrevistado

1. Nome
2. Formação acadêmica
3. Cargo ocupado na empresa
4. Idade

Parte 2 – Empresa

1. Nome
2. Porte da Empresa
3. Ramo de atuação
4. Origem da empresa
5. Principais produtos/serviços disponibilizados pela empresa
6. Principais clientes

Parte 3 – Percepção do entrevistado acerca das estratégias de inovação dentro da organização

1. Como é planejado o futuro dentro da empresa?
2. Como é vista a estratégia dentro deste negócio?
3. Com que frequência se pensa nas estratégias dentro do empreendimento?
4. A empresa em questão já adotou algum tipo de estratégia de inovação?
5. Se sim, por qual motivo a empresa adotou tal estratégia?
6. A estratégia utilizada surtiu o efeito esperado?
7. A adoção das estratégias foi influenciada por algum estudo prévio realizado pela organização? Como se deu este processo?
8. A adoção das estratégias foi influenciada pela demanda dos clientes, fornecedores ou concorrência?
9. Quem pensa nas estratégias dentro da organização?

Parte 4 – Questionamentos da Dimensão Ofensiva

1. A empresa se considera pioneira em relação aos serviços prestados pela empresa?
2. A empresa busca ser a número um no mercado em que atua?

Parte 5 – Questionamentos da Dimensão Defensiva

1. A empresa se baseou em alguma organização para adentrar no mercado ou comercializar algum produto ou serviço?
2. A empresa busca ser a número um no mercado em que atua?
3. A partir do momento que a empresa pensa em um novo produto ou serviço, em quanto tempo ocorre sua comercialização no mercado?

Parte 6 – Questionamentos da Dimensão Imitativa

1. Quão importante foi a localização da empresa para o início dos negócios?
2. A empresa iniciou suas atividades imitando alguma empresa já existente?
3. A empresa adota inovações a partir da interação com o cliente?

Parte 7 – Questionamentos da Dimensão Oportunista

1. A empresa iniciou suas atividades a partir da exploração de um nicho de mercado ou oportunidade temporária?
2. A empresa buscou desenvolver produtos ou serviços diferentes daqueles já existentes no mercado?
3. A empresa possui algum tipo de parceria com outra organização para desenvolver seus negócios?