

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**PEQUENOS NEGÓCIOS, GRANDES SUCESSOS: A inovação como
vantagem competitiva em confeitarias gourmet na cidade de João Pessoa -
PB**

ISABELA GONÇALVES DA SILVA

João Pessoa

Junho, 2022

ISABELA GONÇALVES DA SILVA

**PEQUENOS NEGÓCIOS, GRANDES SUCESSOS: A inovação como
vantagem competitiva em confeitarias gourmet na cidade de João Pessoa -
PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professora Orientadora: Dr^a. Pamela Adelino Ramos Albertins.

João Pessoa

Junho, 2022

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586p Silva, Isabela Goncalves da.

Pequenos negócios, grandes sucessos: a inovação como vantagem competitiva em confeitarias gourmet na cidade de João Pessoa - PB / Isabela Goncalves da Silva. - João Pessoa, 2022.

42 f. : il.

Orientação: Pamela Adelino Ramos Albertins.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Inovação. 2. Vantagem competitiva. 3. Diferenciais competitivos. 4. Confeitarias gourmet. 5. Concorrência. I. Albertins, Pamela Adelino Ramos. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Isabela Gonçalves da Silva

Trabalho: Pequenos negócios, grandes sucessos: A inovação como vantagem competitiva em confeitarias gourmet na cidade de João Pessoa - PB

Área da pesquisa: Inovação

Data de aprovação: 13 / 06 / 22

Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
gov.br PAMELA ADELINO RAMOS ALBERTINS
Data: 13/06/2022 12:17:25-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Pamela Adelino Ramos Albertins

Orientadora



Andrea de Fatima de Oliveira Rego

Examinador (a)

AGRADECIMENTOS

É com muita alegria que finalizo este ciclo na graduação, antes de qualquer outra coisa ou pessoa, jamais poderia iniciar esta sessão sem agradecer primeiramente a Deus, o meu Senhor e Salvador Jesus Cristo, o dono de todas as coisas, o meu guia, o meu Senhor e o meu melhor amigo, aquele que me permitiu chegar até aqui; a Ele seja dada a honra e a Glória em tudo. Muito obrigada meu Deus.

Quero agradecer aos meus amados pais, minha “mainha e meu painho”; se hoje eu sou alguém, é porque um dia vocês me ensinaram sobre a vida, sobre respeito, sobre amor, me ensinaram a valorizar a busca pelo conhecimento, me ensinaram sobre Jesus, e sobre tantas outras coisas, eu amo vocês mais que tudo, e serei infinitamente grata.

Também não posso deixar de tornar públicos meus agradecimentos a aqueles que já estão na eternidade com Jesus, e sempre me apoiaram e investiram na minha vida profissional e pessoal: minha avó Silvia (In memoriam) e minha tia Maria Helena (In memoriam).

Durante a longa caminhada desta formação, tive a oportunidade de conhecer pessoas incríveis, que me auxiliaram em muitos momentos, tanto academicamente como na vida; meu querido quinteto fantástico, muito obrigada por toda cumplicidade, risadas, aprendizado, choro, união, atividades, seminários, provas, fins de semana, conselhos, sempre estivemos juntos, um por todos e todos por um; são tantos momentos especiais que nem este relato consegue mensurar a grande importância de vocês. Muito obrigada a Alexandra, Deisiane, Lucas e Janielle; e sim, somos o melhor quinteto que já se passou por essa universidade.

Não posso esquecer do meu querido e amigo de graduação Eduardo Balbino, sempre brando em suas palavras, sempre disposto a auxiliar, muito obrigada por toda empatia e ajuda que sempre me ofertou.

Também não posso deixar de agradecer a uma pessoa incrível que ingressou na minha vida, sempre me encorajando, auxiliando em palavras e atitudes, tendo paciência para ouvir as lamurias de uma graduanda em fim de curso, literalmente me deu seus braços e ombros a todo momento; muito obrigada Davi Rodrigues.

Finalizo agradecendo aos demais amigos que sempre me apoiaram e encorajaram, e às professoras orientadoras e exemplos de profissionais e que me marcaram durante essa graduação: Pamela Adelino e Paula Luciana.

RESUMO

A inovação além de mudar, ajustar e melhorar, torna as organizações competitivas, e as mantém em funcionamento efetivo no mercado econômico. O presente estudo compreende uma análise da inovação como vantagem competitiva em confeitarias *gourmet* na cidade de João Pessoa – PB. Tendo em vista o grande surgimento desses empreendimentos na cidade, aumenta a necessidade de se diferenciar da concorrência, e isso se dá através da prática da inovação, que acaba por estabelecer diferenciais competitivos em produtos, processos e demais aspectos apresentados nas empresas e ofertados ao público por elas, resultando na preferência dos clientes por aquela empresa que conseguir gerar valor a esses clientes através de suas ofertas e, essa preferência denomina-se como vantagem competitiva. No intuito de entender este processo de inovar e adquirir vantagem, foi realizado um roteiro de entrevistas estruturado, a fim de avaliar a percepção dos gestores das confeitarias *gourmet* acerca do processo de inovação que eles realizam. Para a realização da análise dos dados qualitativos, utilizou-se o software Atlas.ti. Através dos resultados, foi possível perceber como os gestores entendem o processo de inovação e procuram realizar mudanças em suas organizações com o objetivo de atrair clientes e, se destacarem da concorrência. Contudo, foi identificado que o maior desafio é a gestão financeira, constatou-se como desafiador obter lucratividade e alcançar a sobrevivência dos negócios perante a competitividade do mercado e do próprio setor de atuação.

Palavras-Chaves: Inovação; Vantagem competitiva; Diferenciais competitivos; Confeitarias *gourmet*; Concorrência.

ABSTRACT

Innovation, in addition to changing, adjusting and improving, makes organizations competitive, and keeps them functioning effectively in the economic market. The present study comprises an analysis of innovation as a competitive advantage in gourmet confectioneries in the city of João Pessoa - PB. In view of the great emergence of these enterprises in the city, the need to differentiate itself from the competition increases, and this happens through the practice of innovation, which ends up establishing competitive differentials in products, processes and other aspects presented in companies and offered to the public. For them, resulting in customers' preference for that company that manages to generate value to these customers through its offers, and this preference is called a competitive advantage. In order to understand this process of innovating and gaining an advantage, a structured interview script was carried out in order to assess the perception of gourmet confectionery managers about the innovation process they carry out. For the analysis of qualitative data, Atlas.ti software was used. Through the results, it was possible to perceive how managers understand the innovation process and seek to make changes in their organizations in order to attract customers and stand out from the competition. However, it was identified that the biggest challenge is financial management, it was found to be challenging to obtain profitability and achieve business survival in the face of the competitiveness of the market and the sector itself.

Keywords: Innovation; Competitive advantage; competitive differentials; Gourmet confectioneries; competition.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Nuvem de Palavras	26
Figura 2 - Gráfico de Redes	29
Figura 3 - Matriz SWOT da empresa A	35
Figura 4 - Matriz SWOT da empresa B	36
Figura 5 - Matriz SWOT da empresa C	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificações da inovação	14
Quadro 2 - Questões selecionadas para a pesquisa	21
Quadro 3 - Questões selecionadas para a pesquisa II	22
Quadro 4 - Folha de verificação das empresas A, B e C	34
Quadro 5 - 5w2h das empresas A, B e C	38
Quadro 6 - 5w2h das empresas A, B e C II	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 INOVAÇÃO NO CENÁRIO ATUAL	13
2.1.1. CLASSIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO: PRINCIPAIS TIPOS UTILIZADOS	14
2.1.2 INOVAÇÃO EM MICROEMPRESAS	16
2.2 EMPREENDEDORISMO EM MICROEMPRESA	17
2.3 VANTAGEM COMPETITIVA E DIFERENCIAL COMPETITIVO	17
3. METODOLOGIA	20
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS	23
4.2. ANÁLISE DAS AMOSTRAS NO <i>SOFTWARE ATLAS.TI</i>	24
4.3 ANÁLISE COMPARATIVA	31
4.4. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE MELHORIAS	37
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	40

1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que, no cenário do mercado econômico brasileiro, os principais motivos de encorajamento para empreender são as oportunidades de negócios e a necessidade de estabilidade financeira. Existem muitas discussões acerca do Brasil ser ou não o país que mais empreende no mundo, tendo em vista requisitos como: expansão econômica versus crise financeira, facilidade na construção de relacionamento versus qualidade de capital humano, mas, necessariamente, a falta de qualificação desse capital e o déficit em inovação em suas várias esferas (CODEMEC, 2015).

Estudos mais recentes mostram que apesar das grandes dificuldades socioeconômicas como a crise sanitária, perda de empregos e suspensão de contratos, o Brasil é um dos países que mais abrem negócios no mundo, pois é nos momentos de recessão que as pessoas buscam apoio no empreendedorismo, revelando capacidade e disposição para abertura de negócios (VASCONCELOS, 2020).

Diante desse cenário de oportunidades, compreende-se que os empreendimentos iniciais, ou melhor dizendo, os pequenos negócios se tornam grandes sucessos e fomentam a economia de forma positiva. A formação desses novos negócios se espalha entre o mercado de produtos e serviços gerando produtividade e competitividade.

Com base nesse crescente índice de produtividade, segundo o Sebrae (2019), tipos de negócios como Confeitarias gourmet e Docerias têm se popularizado cada vez mais e já podem ser consideradas até manias nacionais. Esse sucesso se dá pela grande aceitação popular por esses tipos de alimentos e pelo baixo investimento inicial do negócio.

Com o forte surgimento desses tipos de negócios no mercado, para que o ciclo de vida dessas empresas perdure, é necessário incrementar ou criar soluções que melhorem algum aspecto do negócio. Ou seja, faz-se necessário a utilização da inovação para a expansão e desenvolvimento contínuo do empreendimento, assim atendendo às necessidades do mercado e estando à frente da concorrência.

Dentro dessa perspectiva, o objetivo do presente artigo é analisar como as Confeitarias gourmet inovam para obter vantagem competitiva na cidade de João Pessoa – PB. Para Bessant e Tidd (2019), a inovação é necessária e traz um diferencial para organizações de diversos tipos e tamanhos, pois se a oferta e a criação de bens e serviços não se reinventarem, haverá o risco das organizações serem superadas por outras que o façam.

A vantagem competitiva é um conceito relativo, diante da dificuldade de uma definição precisa, e independentemente dessa falta de precisão conceitual, sabe-se que a vantagem

competitiva é o conceito que explica o desempenho superior das organizações (BRITO e BRITO, 2012).

Sendo assim, por entender que a vantagem competitiva pode estar ligada à implantação da inovação, foi observado quais práticas que envolvem inovação são utilizadas pelas Confeitarias *Gourmet* e compreender a influência dessas práticas para que essas organizações obtenham vantagem competitiva.

A grande atração de clientes com preferência duradoura por bens e serviços de uma organização em relação às demais, só é possível através de uma estratégia distinta e criativa, sendo assim, obtendo uma vantagem competitiva sustentável e de lucros acima da média (GAMBLE; JR, 2012).

Ainda, considera-se que para analisar como as Confeitarias *Gourmet* inovam para obter vantagem competitiva na cidade de João Pessoa, é necessário conhecer a percepção dos gestores nesse processo de inovação e diferenciação. Pois, para Bessant e Tidd (2019), a natureza da inovação está fundamentalmente ligada ao empreendedorismo, tendo em vista que os empreendedores planejam todos os custos envolvidos no processo de implementação da inovação, considerando os acertos e eventuais erros.

O alcance dos objetivos permitirá identificar e analisar todos os parâmetros já citados, trazendo uma contribuição em âmbito acadêmico e em âmbito hierárquico de gestão (estratégico, tático e operacional). Portanto, as informações encontradas auxiliaram tanto ao estudo e pesquisas de discentes e docentes, como também auxiliará empreendedores veteranos e iniciantes do ramo da comercialização de doces *gourmet* a implementar a inovação em suas respectivas organizações.

Na formação do trabalho, é realizada uma revisão literária sobre os principais assuntos e conceitos para uma melhor análise do tema e para a fundamentação do estudo de campo, obtendo a devida compreensão sobre o assunto e desenvolvendo as possíveis hipóteses do estudo. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos e descrições de métodos de pesquisa utilizados. Logo após, são mostrados os resultados encontrados pela aplicação da pesquisa. Por fim, são feitas as considerações finais e as devidas discussões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o embasamento da pesquisa e alicerce do trabalho, esta seção discute os estudos acerca de inovação, vantagem competitiva e aplicação da gestão da inovação e sua devida importância para as pequenas e médias empresas, mais necessariamente as confeitarias e/ou docerias. Utilizou-se de autores e de materiais que fortalecem a relação prática e conceitual dos respectivos temas já citados, certificando que a inovação diferencia as organizações, influenciando a competitividade entre elas.

2.1 INOVAÇÃO NO CENÁRIO ATUAL

O conceito de inovação apresentado de forma superficial de imediato pode trazer uma referência a ideias e avanços unicamente tecnológicos. Mesmo possuindo relação com a tecnologia, a inovação não pode ser comprimida a tal ponto, diante da sua grandiosidade de aplicabilidade no cenário organizacional, ela não é simplesmente uma invenção, mas um processo de criação. Partindo dessa ideia, SILVA *et al.* (2018, p.118) definem inovação da seguinte forma:

Processo de implementação de novas ideias para criar valor para uma organização, o que pode significar a criação de um novo serviço, sistema, processo, ou o aprimoramento de algum desses elementos. Ela também pode ser a descontinuação de um serviço, um sistema ou um processo ineficiente ou desatualizado.

Freitas Filho (2013) trata o conceito de inovação de forma prática e objetiva, diferenciando a mesma do conceito de invenção, mostrando que ambas criam coisas novas. A inovação é uma invenção, mas que a invenção nem sempre pode ser considerada inovação, pelo fato de não estar comprometida com a execução das ideias, com o sucesso e aceitação do mercado. Porque uma ideia ou projeto só é inovação se resultar numa prática com sucesso comercial.

Compreendendo que a inovação é um conceito grandioso, pelo fato de sua aplicação não se deter apenas a grandes organizações, mas está disposta a toda e qualquer tipo de organização. Scherer e Carlomagno (2016) exemplificam que a inovação pode estar vinculada a novos modelos de negócio, mercados e serviços, a novas formas de gestão, ao desenvolvimento de uma marca, parcerias com clientes, fornecedores ou concorrentes, à criação de plataformas tecnológicas e, até mesmo, à formação de canais de distribuição; sendo assim, ratificando que a inovação além de criar coisas novas, também traz melhorias e ajustes a ideias, serviços, produtos ou processos já existentes.

Diante das diversas afirmações acerca do conceito de inovação, todas elas afirmam sobre o caráter de mudança e ajustes significativos que a mesma promove na realidade onde ela possa ser aplicada, sempre no intuito de trazer aumento de efetividade e lucros para a organização.

2.1.1. CLASSIFICAÇÃO DA INOVAÇÃO: PRINCIPAIS TIPOS UTILIZADOS

Durante anos, estudiosos vêm descrevendo acerca da diversidade da inovação. No entanto, não é interessante focar no conhecimento dos números dessas classificações, e sim no conhecimento sobre as relações conceituais das mesmas, para que a partir disso possa se construir uma visão holística das características que a inovação pode obter (MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

Por sua vez, Freitas Filho (2013) diz que é necessário distinguir se algo é realmente inovador ou é uma simples melhoria, ou seja, classificando inovação em relação ao grau de mudança promovida. Afirmam que as inovações que modificam completamente o conceito de um negócio, processo, produto ou serviço denomina-se de inovação radical; enquanto a inovação que apresenta pequenas mudanças em relação ao padrão cotidiano utilizado, denomina-se inovação incremental.

Segundo Mações (2017), diante dos diversos tipos de classificações da inovação pode-se obter um conceito geral delas através dos conceitos de inovação administrativa e tecnológica, que definem a inovação em relação a distinção de estrutura social e tecnologia respectivamente, Ele afirma que:

As inovações tecnológicas estão usualmente relacionadas com a introdução de uma nova ideia para criação de novos produtos e novas tecnologias, enquanto as inovações administrativas estão relacionadas com a inovação de técnicas administrativas para melhorar a gestão e o desempenho das atividades organizacionais. (MAÇÃES, 2017, p.5).

Quadro 1 - Classificações da inovação

Inovação de produto e serviço	Introdução de um produto ou serviço, ou à melhoria significativa de um produto ou serviço existentes no que concerne às suas características ou funcionalidades.
Inovação de processo	Implementação de um novo método de produção ou distribuição e a melhoria do processo de decisão e do sistema de informação.

Quadro 1 - Classificações da inovação (Continuação).

Inovação na estrutura organizacional	Implementação de um novo método organizacional nas práticas de gestão, na organização do local de trabalho, nas relações com os principais stakeholders, nos sistemas de comunicação ou no sistema de incentivos.
Inovação de marketing	Implementação de um novo sistema de marketing com mudanças significativas ao nível do produto, do posicionamento, da fixação de preços ou das políticas de promoção e distribuição.

Fonte: Adaptado de Mações, 2017.

Diante do conhecimento da diversidade da inovação em sua aplicabilidade organizacional e na classificação apresentada no Quadro 1 acima, baseada no foco da mudança, confirma-se que de fato a inovação tem o poder de estar ligada a todos os processos administrativos nas organizações e que é uma estratégia vital as empresas para dar impulsionamento no clico de suas vidas, fazendo com que elas continuem produzindo efetivamente durante os anos. Cumpre o que é estabelecido pelas respectivas filosofias organizacionais das empresas na sociedade e, é claro, primordialmente, gerando lucro financeiro.

Ainda sobre o processo de inovação e suas aplicações ou modelos, atualmente se apresentam dois tipos de abordagem principais, classificados como: inovação fechada e inovação aberta. Tajra e Ribeiro (2020) explicam que a inovação fechada se dá pelo desenvolvimento do processo de inovação realizado apenas dentro da organização, enquanto a inovação aberta conta com a participação de pessoas de fora da organização para auxílio no processo de inovação por conta dos desafios tecnológicos, da globalização, a agilidade de informações e o aumento da competitividade.

Pelo fato da inovação fechada não se relacionar com o ambiente externo, é um modelo que na maioria das vezes, principalmente para pequenas empresas, não é tão interessante a sua aplicação por ser tão limitado. Já a inovação aberta está ligada à vantagem competitiva, pois, segundo Baggio *et. al* (2019), esse tipo de inovação traz um diferencial para a competição entre as organizações. Isso porque ela produz grande quantidade de conhecimento e ideias, soluções assertivas e profundas e, principalmente a validação do ambiente externo no processo de inovação, pelo fato de compreender que os recursos e conhecimento oferecidos por terceiros promovem custos mais baixos para inovar, além de firmar a aliança em comercializar e gerar lucro.

Diante da exposição dos diversos tipos de inovação e suas abordagens, chegamos à conclusão de que mesmo diante dos vários recursos apresentados na atualidade no processo de

inovar, as pessoas tendem a pensar que este tipo de processo só é possível se desenvolver em organizações de grande porte. Tal pensamento não pode ser absoluto, pois Baggio *et al.* (2019) apontam que as pequenas empresas investem no desenvolvimento de estratégias de inovação para sobreviverem e manterem uma posição equilibrada e permanente em meio ao mundo dinâmico do mercado capitalista. Na seção a seguir, é discutido o processo de inovação nas empresas de pequeno porte.

2.1.2 INOVAÇÃO EM MICROEMPRESAS

As microempresas são assim definidas primordialmente a partir de suas características quanto à receita bruta anual e a sua respectiva quantidade de colaboradores, tais características são estabelecidas pela legislação brasileira através da Lei Geral Complementar das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, lei de nº. 123/2006. A legislação estabelece que as micro empresas alcancem a receita bruta anual igual ou inferior a R\$360.000,00, empregando até 9 pessoas no comércio e serviços ou 19 pessoas no setor industrial. (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2022)

O Sebrae (2021) afirma que o objetivo da legislação quanto a definição das micro empresas é de estimular o desenvolvimento e a competitividade da micro empresa como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia.

A inovação é um meio estratégico de sobrevivência não só de empresas de grande porte, o dinamismo e a competitividade acabam fazendo com que as micro empresas inovem para continuarem tendo receita líquida. A Pandemia do novo Coronavírus fez com que a inovação se tornasse uma ação de urgência para as micro empresas. A crise socioeconômica mundial e nacional não só trouxe impactos negativos, todavia, serviu de impulso e oportunidade a essas empresas que não tinham coragem de inovar. Diante dessas dificuldades Lemes (2019, p. 151), afirma que:

As empresas de um modo geral e as MPE's de modo específico têm buscado inovação para se diferenciar e permanecer no mercado. No entanto, a busca dessas empresas deve ser também no sentido de adotar uma nova cultura organizacional, adotando ferramentas que permitam a visão sistêmica ampliada do negócio, por exemplo adotando ferramentas de análise como a matriz SWOT e análise de mercado.

As micro empresas não se desenvolvem apenas através da inovação, também se desenvolvem por meio da capacidade e disposição de definir obstáculos, oportunidades e investimento de recursos para o meio social e organizacional, denominando, portanto, o

empreendedorismo. Adiante veremos como o empreendedorismo se desenvolve nas esferas organizacionais.

2.2 EMPREENDEDORISMO EM MICROEMPRESA

A população vem se desenvolvendo consideravelmente através de eventos sociais ao longo da história, a figura humana está em evolução através dos recursos utilizados no ambiente interno e externo, onde o principal desses recursos é o conhecimento. Esse recurso vem transformando o ambiente através da implementação de novas ideias e no investimento de recursos, e todo esse processo de transformação e por consequência geração de lucro, é o empreendedorismo acontecendo.

O Sebrae (2021) afirma que a essência do empreendedorismo está no discernimento e desenvolvimento de novas oportunidades de negócio, ou seja, empreender está ligado à vivência e conhecimento do mercado, bem como ideias que possam transformar o mesmo de forma positiva. Nesse sentido ele fortalece sua ligação com a inovação, que dá prosseguimento a esse processo através da concretização das ideias.

Nas micro empresas o empreendedorismo vem se desenvolvendo positivamente ao longo dos anos, isso é da importância e participação dessas empresas na economia mundial. Lemes (2019), afirma que as micro empresas representam cerca de 40% da massa salarial. Esse impacto econômico acontece através da geração de emprego, distribuição de renda e inclusão social, tais fatores são resultantes de ações empreendedoras como planejamento e investimento de recursos.

A prática do empreendedorismo vai além da realização das tarefas básicas e comuns organizacionais. Essa prática revela a busca pelo crescimento organizacional, o anseio e a realização de inovar para sobreviver no mercado econômico, assim diferenciando-se da concorrência e obtendo vantagem competitiva. Todos esses aspectos que exaltam e diferenciam os empreendimentos, são retratados a seguir.

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA E DIFERENCIAL COMPETITIVO

O conceito de vantagem competitiva está ligado à área de gestão estratégica. Poucos são os autores que retratam esse conceito de forma objetiva e clara, mas rasteiramente se sabe que essa vantagem é resultado das ações de inovação que as empresas implementam para se diferenciarem uma das outras, estando assim à frente de seus concorrentes.

Proença *et al.* (2015, p.39) dizem que “inovar é a principal opção estratégica para alavancar a competitividade das empresas e, por meio delas, promover o desenvolvimento econômico. É com a inovação que a empresa adquire forças para competir e para se inserir em novos mercados”. Diante disso, pode-se afirmar que a inovação produz vantagem competitiva, sendo essa vantagem um conjunto de características que fazem com que determinadas organizações sejam escolhidas na hora da compra, em detrimento das demais.

A vantagem competitiva tem relação com a satisfação e fidelização de clientes, a partir do valor que as empresas conseguem criar para seus clientes. Mações explica esse processo de criação de valor, bem como a obtenção de vantagem competitiva da seguinte forma:

Os fatores diferenciadores que geram vantagem competitiva resultam das diferenças que a empresa seja capaz de conseguir relativamente aos seus concorrentes. Estas diferenças podem resultar de diferentes atividades, dos investimentos que realiza, que permitem produzir a custos mais baixos, da forma como combina as atividades ou os investimentos e da forma como diferencia o produto relativamente aos concorrentes (Mações, 2017, p.23).

Diante de tais exposições, pode-se concluir que a criação de valor, bem como a entrega desse valor aos clientes, se materializa e é percebida pelos mesmos a partir de alguns indicadores como: preço de mercado mais baixo, qualidade, variedade e novidades de produtos e serviços; atividade de pré e pós-vendas que promovam um atendimento de alto padrão; assistência aos clientes de forma diferenciada.

Para Turmina e Marquette (2010), a vantagem competitiva se fortalece através da criação de valor que uma organização gera a seus clientes, não necessariamente ligado aos custos de fabricação de produtos e serviços, e sim ao custo que o cliente está disposto a pagar. Essa disposição é fruto de uma oferta de diferenciação em algum aspecto dos produtos ou serviços, a exemplos de matéria-prima de qualidade superior, produto diferenciado, agilidade no atendimento, entre outros. Uma empresa se destaca da concorrência quando seu produto é singular e especial para os compradores.

Nesse contexto de competitividade, tem-se que destacar o que faz as empresas adquirirem vantagem, quais meios utilizam para tornar seus processos, produtos e serviços tão distintos dos demais, por isso Mações (2017, p. 24) afirma que “a diferenciação é a capacidade de fornecer alguma coisa diferente que é valorizada pelos clientes e pela qual estão dispostos a pagar mais caro”. Destacando-se também que a diferenciação pode estar atrelada a fatores intangíveis como *status* e valorização da marca.

Em resumo, sabendo-se que a diferenciação é tudo aquilo que faz algo ficar diferente, sendo um conjunto de características que evidenciam a oferta da empresa a ponto de o consumidor preferir comprar seu produto em vez do concorrente. Estabelece-se que nesse cenário estratégico organizacional, além do conceito de vantagem competitiva, também se identifica o conceito de diferencial competitivo.

Os conceitos de vantagem competitiva e diferencial competitivo estão entrelaçados entre si. Para alguns autores e certos segmentos de mercado ambos acabam se tratando do mesmo conceito a respeito de vantagem competitiva. Contudo, segundo o Ambra University (2016), o diferencial competitivo é o motivo que sempre leva os clientes escolherem determinada empresa mesmo em meio a existência de ofertas da concorrência e diferenças de preço, porque apesar de ser um diferencial, os preços baixos hoje em dia não determinam uma vantagem competitiva sustentável. Ou seja, são necessários vários outros fatores que fortaleçam essa vantagem ao longo do tempo, para que não possam ser replicadas facilmente pela concorrência e continuem fornecendo vantagem no mercado em que atua.

Diante de todo o exposto acerca das estratégias de mercado sobre estar à frente da concorrência, precisa-se firmar que a vantagem competitiva é algo que destaca a oferta de uma determinada empresa em relação às outras. Isso pode ser relativo diante de características que são comuns em qualquer ambiente organizacional, como por exemplo, um bom atendimento ou conhecimento de mercado.

Por fim, compreende-se que as empresas precisam estar atentas aos seus recursos disponíveis ou a busca deles, serem constantes e ferrenhos na busca e desenvolvimento da vantagem competitiva. Afinal, segundo Faria (2022), só existem duas formas de se obter vantagem competitiva: sendo único ou sendo diferente no mercado, alcançando o reconhecimento.

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de analisar a inovação como vantagem competitiva em confeitarias *gourmet* na cidade de João Pessoa, neste item são apresentadas as principais decisões de pesquisa e dos procedimentos de análise de dados.

A pesquisa será do tipo exploratória-descritiva com abordagem qualitativa, tendo em vista o propósito de analisar o comportamento das confeitarias em relação à implementação da inovação.

De acordo com Gil (2022), a pesquisa exploratória está presente na maioria dos trabalhos científicos tendo em vista o seu propósito de buscar um contato maior com o problema estudado, tornando-o mais evidente. Mesmo que com a existência da base teórica, este tipo de pesquisa acaba sendo utilizado para realidades pouco estudadas. Por isso, este tipo de pesquisa foi escolhido, pois pouco se sabe acerca da percepção dos gestores das confeitarias *gourmet* a respeito da prática de inovação na cidade de João Pessoa.

A pesquisa descritiva segundo Lozada e Nunes (2019) visa objetivamente descrever as características do assunto estudado, ou seja, foi descrito todas as informações acerca das práticas de inovação em confeitarias *gourmet*.

A respeito da abordagem qualitativa, Marconi e Lakatos (2022), de forma contundente, pontuam que o objetivo principal dela é a análise e interpretação de características mais profundas e completas, relatando as dificuldades do comportamento humano. Ou seja, esta abordagem estuda o ambiente real dos fatos, descrevendo como as pessoas e/ou fenômenos se comportam neste ambiente.

Diante disso, com o estabelecimento de uma pesquisa de cunho exploratório e descritivo de abordagem qualitativa, pode-se considerar os mais variados aspectos relativos às confeitarias *gourmet* e o estímulo à compreensão acerca da inovação através da descrição das experiências, processos ou situações das mesmas.

Neste estudo, a pesquisa exploratória-descritiva foi aplicada em micro empresas do ramo gastronômico. A amostra conta com os 3 gestores das respectivas empresas estudadas. O instrumento de pesquisa utilizado será um roteiro de entrevista estruturado, aplicado em três confeitarias *gourmet*, onde serão citadas as empresas como A, B e C.

No que diz respeito ao roteiro de entrevista estruturada, Lozada e Nunes (2019, p.193), dizem que questionários são preparados antecipadamente, com perguntas padronizadas. A opção por utilizar ou não um roteiro estruturado depende das necessidades do pesquisador e da pesquisa. Os roteiros estruturados permitem rapidez no processo de investigação.

As perguntas das entrevistas, como mostradas no Quadro 2, foram direcionadas aos respectivos gestores para se descobrir qual a compreensão deles acerca da inovação, quais as práticas realizadas, quais os diferenciais competitivos mais fortes que possuem e quais objetivos de inovação pretendem alcançar para se diferenciar no mercado e ultrapassar a concorrência. Vale salientar que os resultados encontrados, são restritos às empresas estudadas.

Quadro 2 - Questões selecionadas para a pesquisa

Nº	Texto da Pergunta	Objetivo da Pergunta
01	O que você entende sobre inovação?	Conhecimento do gestor sobre o conceito de inovação
02	Sua empresa tem a prática de inovar? Ou seja, faz melhorias, ajustes ou produz novos produtos, serviços ou até processos do dia a dia?	Identificar se a empresa tem práticas inovadoras
03	Quais os tipos de inovação a empresa realizam ou já realizaram, ou seja, onde foram ou são realizadas mudanças e melhorias?	Identificar os tipos de inovação implementadas
04	Por que a empresa buscou ou busca realizar essas mudanças?	Identificar o motivo da prática da inovação
05	Quais são os desafios enfrentados pela empresa dentro e fora dela para praticar a inovação?	Identificar as dificuldades enfrentadas para inovar
06	O fato de ser uma pequena ou média empresa já os impediu de realizar inovação? Explique.	Identificar os desafios de ser uma pequena ou média empresa inovadora.
07	Quais os benefícios que a prática de inovar trouxe para a empresa?	Identificar o efeito causado pela prática da inovação
08	Qual é o maior diferencial ou vantagem que a empresa tem em relação a seus concorrentes, seja em produtos, serviços, estrutura ou processos, atendimento?	Identificar quais as diferenças que destacam a oferta da empresa
09	Cite outros diferenciais competitivos da empresa, e relate quais motivos você acredita que fazem os clientes escolherem seus produtos ao invés dos demais da concorrência	Identificar a percepção do gestor sobre a vantagem competitiva da empresa.
10	Quais as mudanças (práticas) inovadoras a empresa ainda não conseguiu alcançar ou pretende implementar?	Identificar os objetivos de inovação a serem alcançados

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Para a análise de dados, a investigação utilizada foi comparativa. Santos e Domingos (2012, p.78) afirmam que essa investigação tem como objetivo estabelecer leis e correlações entre os vários grupos e fenômenos sociais, mediante a comparação, pela qual se estabelecerão semelhanças e diferenças. Ou seja, as semelhanças e diferenças apresentam uma melhor

compreensão do comportamento dessas empresas por analisar os dados de forma concreta, apresentando vínculos de causa e indicadores presentes e ausentes.

Nesse contexto de análise comparativa foram utilizadas ferramentas da gestão da qualidade que auxiliam no mapeamento do ambiente interno e externo das empresas estudadas, a partir dessas ferramentas também foi necessário a construção de recomendações e melhorias para as situações de dificuldades encontradas. A primeira ferramenta utilizada foi a folha de verificação, também denominada como folha de checagem, segundo Paladini (2019, p.185):

São igualmente mecanismos que permitem visualizar o processo. Ocorre, porém, que podem ser utilizadas também como mecanismo de controle. Não tendo um formato único, as folhas de checagem são projetadas conforme as necessidades e conveniências de utilização e a finalidade a que se destinam.

A segunda ferramenta utilizada para análise comparativa foi a Matriz Swot, Abdala (2019, p. 86) diz que “consiste na avaliação de fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (ameaças e oportunidades), como concorrência, economia e tecnologia. Essa avaliação possibilita uma conclusão mais embasada sobre as consequências da estratégia empresarial adotada, e sua posição perante o ambiente em que se encontra”.

A terceira e última ferramenta utilizada foi o 5w2h, que é uma ferramenta administrativa de auxílio ao planejamento de mudanças quanto a pontos negativos ou de dificuldade encontradas nas organizações. É uma ferramenta criada pela indústria japonesa com objetivo de esclarecer dúvidas e questionamentos, compreensão das situações e bom uso de informações ajudando a organização das ideias pontuadas, além do auxílio na tomada de decisão, resumidamente é um plano de ação estratégico (NAPOLEÃO, 2018).

Ainda sobre a análise de dados, foi utilizado o *software Atlas.ti*, que serviu para a organização dos dados, atribuindo mais credibilidade à pesquisa, cooperando para uma análise com maior abrangência e profundidade, verificando de forma mais eficiente as correlações entre os resultados coletados existentes. O *software* pode separar a análise de dados por categorias, através de códigos e suas respectivas citações, códigos esses que organizam e reúnem conceitos ou palavras-chave. A análise de dados qualitativos no *Atlas.ti*, reuniu todos os dados acerca das entrevistas realizadas com os gestores de confeitaria *gourmet* no dia 04 de maio de 2022.

Por fim, foi realizada a interpretação das respostas coletadas pelas entrevistas, em conformidade com o roteiro estruturado, no objetivo de identificar como a inovação promove a mudança e o alcance de vantagem competitiva.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão relatadas todas as informações extraídas das entrevistas realizadas com os gestores das micro empresas, de três confeitarias *gourmet* da cidade de João Pessoa. Apresentando-se sua relação e contribuição com as referências teóricas da pesquisa. O desenvolvimento desta seção foi dividido em: caracterização das empresas, análise das amostras no software *Atlas.ti*, e, por fim, a análise comparativa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A empresa “A” atua no mercado de confeitaria *gourmet* há mais de 5 anos, produzindo doces e salgados diversos a pronta entrega e por encomendas. Situada no bairro do Ernesto Geisel, além da gestora e confeitadeira, conta com mais 3 colaboradoras, onde duas se debruçam para as atividades da cozinha e uma para o atendimento *online* e presencial, através das plataformas digitais *Instagram*, *WhatsApp* e *website*. A empresa possui um faturamento mensal de R\$ 8.000,00 a R\$ 12.000,00 a depender da época do ano. Sua rede de entregas (*Delivery*) é terceirizada e funciona de segunda a sábado, a partir das 14 horas até às 19 horas.

A empresa tem como missão fornecer doces e salgados de qualidade. Quanto aos doces, fornecer produtos apenas com chocolate nobre, proporcionando aos seus clientes um momento agradável e prazeroso de degustação. Sua visão é ser referência entre as pequenas empresas de confeitaria da cidade, destacando-se pela qualidade dos produtos e excelência no atendimento, no objetivo de expandir o seu espaço físico para uma loja maior nos próximos 5 anos.

A empresa “B”, com mais de 7 anos de atuação no mercado de confeitarias, atualmente está situada no bairro Jardim Cidade Universitária, mas antes da Pandemia era situada na orla de João Pessoa, especificamente no bairro de Manaíra. A Pandemia e mudanças no estacionamento da orla acabaram ocasionando impacto negativo no faturamento da empresa, fazendo com que eles procurassem outro local para desempenhar suas atividades, já que prezam bastante pelo aconchego do local, além da essência de uma cafeteria, da bebida inclusa no cardápio.

A confeitaria B produz doces e salgados por encomendas e pronta entrega. Diferentemente das demais confeitarias, tem um doce específico como carro chefe e essência da empresa, fazendo parte até da composição do nome da empresa, que é o Brownie. Possui 3 funcionários, além do proprietário e confeitador. Todos estão divididos entre as atividades da cozinha e atendimento, seja no balcão na loja presencial, ou despachando os pedidos através dos canais do *WhatsApp* e *Ifood*. O *delivery* funciona pelas plataformas de *Ifood*, *Uber Eats* e

WhatsApp, de segunda a sábado, das 13:00 às 19:00 horas. Seu faturamento mensal varia entre R\$ 10.000,00 a R\$ 15.000,00.

A missão da empresa B é fornecer o verdadeiro doce americano aos pessoenses, o Brownie, com excelência em qualidade, assim como os demais produtos de seu cardápio. Propõe-se a garantir a satisfação do cliente, oferecer um ambiente aconchegante e agradável de consumo, valorizando a essência da produção artesanal. Sua visão é se tornar a confeitaria número 1 em fabricação de *Brownies*, inclusive para revenda, e, num prazo de 3 anos abrir uma unidade na orla de João de Pessoa.

A empresa “C” está no ramo da confeitaria há 4 anos e funciona apenas por *Delivery* e encomendas, fornecendo doces e salgados e diversos, além de promover cursos voltados a confeitaria *gourmet* profissional. No momento, não possui funcionários, já chegou a possuir e também a ter espaço físico, mas diante da Pandemia, de questões pessoais, por falta de capital e por corte nos gastos, seu funcionamento está mais limitado, dividindo-se entre a pronta entrega apenas no fim de semana, encomendas diárias e na formação de turmas para a realização de cursos profissionais de confeitaria. Seu faturamento mensal está entre R\$ 3.000 a R\$ 8.000,00.

A missão da empresa C é de servir como modelo nos processos, técnicas e receitas de confeitaria *gourmet* pelo alto índice de qualidade, bem como o fornecimento de seus produtos doces e salgados a todos os públicos. Sua visão é em até 1 ano adquirir um espaço físico para atendimento presencial e produção, bem como uma escola referência de cursos profissionais de confeitaria na cidade.

4.2. ANÁLISE DAS AMOSTRAS NO SOFTWARE ATLAS.TI

O primeiro recurso de análise utilizado no *Atlas.ti* para esta pesquisa qualitativa foi a nuvem de palavras apresentada na Figura 1. Esta figura apresenta um resumo visual de toda a entrevista. A nuvem é um recurso visual de palavras mais utilizadas em respostas abertas, ou seja, uma imagem que representa as palavras mais faladas pelos entrevistados; um compilado dos arquivos com as respectivas perguntas e respostas, que gerou a imagem acima. Diante disso, observa-se que as palavras mais utilizadas pelos entrevistados são as que estão em destaque pelo tamanho maior que apresentam e são elas: empresa, produtos, inovação, mudanças, inovar, diferencial, confeitaria, atendimento e clientes.

A inovação não é um conceito totalmente desconhecido e é a ideia central desta investigação; é um termo que se desenvolve fortemente na prática no ramo empresarial e no

Em resumo, todos os gestores conseguem associar inovação a mudanças, criação, melhorias ou renovação, assim como Bessant e Tidd (2019, p. 7) que dizem que “a inovação não apenas requer a abertura de novos mercados, mas também exige a implementação de novas formas de servir aqueles já estabelecidos e maduros”.

Após conhecer tais percepções, faz-se necessário saber se as tais empresas têm o costume de praticar inovação, mais precisamente onde acontecem ou onde já aconteceram essas mudanças na organização. A entrevistada 3, que corresponde a empresa C, relatou que:

O que aconteceu nos últimos tempos foi que tivemos que nos adaptar ao *delivery* na pandemia, a gente precisou inovar nesse sentido, e além disso a missão de trazer produtos diferenciados do tradicional, porque *delivery* de doceria hoje tem bastante, então precisei trazer produtos exclusivos. 3:2 (9:9). (Prática de Inovar, 04 de maio de 2022).

Já a entrevistada 1 relata que as mudanças se sucederam na empresa de outras formas: “mudamos de localização, ampliando a loja física, reformando tudo na estrutura para melhor receber os clientes e passar uma imagem inovadora da confeitaria”. 1:2 (9:9). (Prática de inovar, 04 de maio de 2022).

O entrevistado 2 conta que a prática de inovação acontece com frequência no coração da produção:

Nossa cozinha hoje é equipada basicamente com a maior parte de equipamentos que fazem a produção ser mais ágil possível, que consiga fazer uma larga escala. Então, sempre que temos a oportunidade de investir em equipamentos ou produtos que tragam melhorias para a empresa, assim fazemos, principalmente se for na cozinha. 2:2 (9:9). (Prática de inovar, 04 de maio de 2022).

Sabendo-se que as empresas estudadas praticam inovação, é observado que os tipos de inovação realizado estará ligado de acordo com a viabilidade de investimento financeiro e consequentemente as que mais trazem retorno financeiro.

Sobre o tipo de inovação que é mais lucrativa e a mais utilizada, a entrevistada 1 diz: “já inovamos em processos, estrutura, no *Instagram* através do marketing, mas principalmente em produtos; sempre procuro estar lançando produtos novos”. 1:3 (13:13). (Tipos de inovação, 04 de maio de 2022).

A entrevistada 3 também opta por inovar com mais frequência em produtos:

Em relação a produto, foi necessário inovar na Pandemia aderindo o *Delivery*; inovamos o atendimento, onde passamos a atender um público específico diferente do público de festas e eventos; agora também atendemos um público que deseja além da sobremesa, mas os que preferem um lanche ou refeição. Então, a partir disso, criamos diversos novos produtos que não tínhamos a pronta entrega, mas produtos voltados ao *delivery*. 3:3 (13:13). (Tipos de inovação, 04 de maio de 2022).

A empresa B, na pessoa do entrevistado 2, relata acerca da mecanização da confeitaria e que o foco é inovar em tudo que envolva a produção, porque “é trabalhoso mexer com a mão várias e várias latas de leite condensado e dar conta da demanda. Recentemente adquirimos uma nova máquina, que se chama panela mexedeira, um forno elétrico, para que pudéssemos assar os bolos de forma mais rápida e uniforme.” 2:3 (13:13). (Tipos de inovação, 04 de maio de 2022).

A inovação em si é abrangente e sua classificação da mesma forma, isso vai depender do grau da mudança e onde ela acontece, então, de forma mais ampla, pode-se dizer que todas as inovações, que os entrevistados relataram fazer e já terem feito, são inovações tecnológicas e administrativas. Pois segundo Mações (2017) essas inovações respectivamente, além de implementar novos produtos também melhoram e transformam as atividades organizacionais.

O ato de inovar como qualquer outra atitude dentro de uma organização envolve planejamento, suas respectivas razões e objetivos. Então, por que esses pequenos empresários praticam essas mudanças? A entrevistada 1 diz que “é preciso, é necessário e, no meu caso, o meu sonho é crescer, expandir a empresa, então é preciso renovar”. 1:5 (17:17). (Motivos para inovar, 04 de maio de 2022).

Em contrapartida, as razões do entrevistado 2 para inovar são:

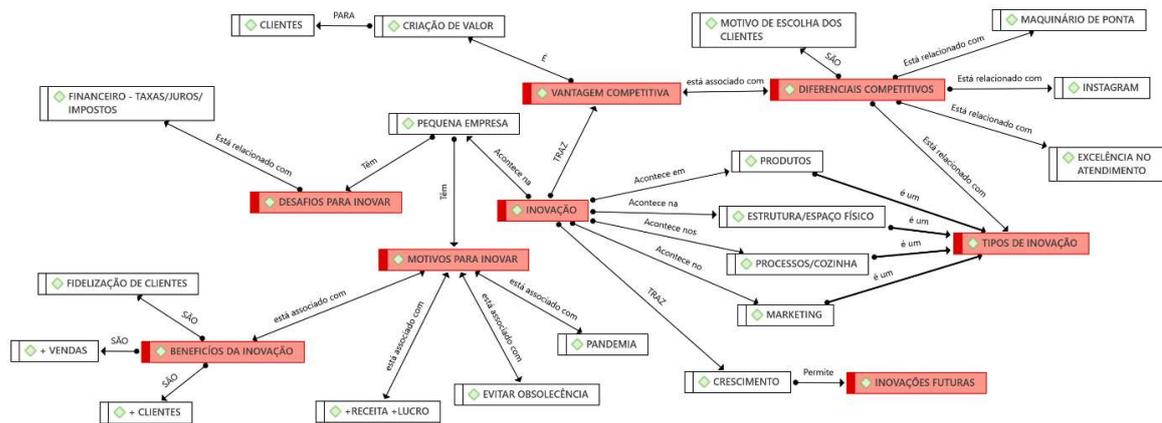
Porque em relação a maquinário, agiliza nosso processo, mas sem perder a essência de produção artesanal, e quanto aos produtos, acontece que temos uma clientela fidelizada e é preciso a cada campanha, ciclo e cotidiano que a gente se inove, tanto em produtos de vitrine quanto nas campanhas para manter os existentes e atrair novos clientes. 2:6 (18:18). (Motivos para inovar, 04 de maio de 2022).

Mesmo com foco em inovações diferentes, o motivo de inovar sempre será voltado à expansão da organização e sua sobrevivência. A entrevistada 3 relata de uma forma mais ampla seus motivos de inovar, como também o motivo básico de toda e qualquer organização:

Porque se você não inova e não se adapta às novas tendências, novas realidades, você vai ser esquecido; a tendência mundial é a inovação, é a tecnologia, a tecnologia não apenas sobre internet, mas a tecnologia envolve uma coisa muito geral, então se você não inova em todos os sentidos você fica pra trás na concorrência, então você precisa estar à frente, fazer essas mudanças que chamem atenção, que mudem a visão do cliente perante a sua imagem como empresa. 3:4; 3:5 (17:17). (Motivos para inovar, 04 de maio de 2022).

Como todo e qualquer planejamento organizacional, existem os custos e desafios de se colocar as ideias em prática, com a inovação não é diferente. A Figura 2 mostra o resumo de respostas dos entrevistados e nos fará compreender e fixar todo o ciclo de inovação e vantagem competitiva relatado até agora na visão dos respectivos gestores. Por fim, conheceremos quais desafios, benefícios, diferenciais competitivos e objetivos futuros desse ciclo de inovação das empresas A, B e C.

Figura 2 - Gráfico de Redes



Fonte: Elaboração própria, 2022.

Até então, sabe-se que as empresas A, B e C compreendem o que é inovação e o impacto que ela traz a seus negócios, já realizaram e realizam inovações, sejam elas tecnológicas ou administrativas. As respectivas empresas em estudo são de micro porte, e mostram que a inovação pode se desenvolver em qualquer tipo e tamanho de negócio, independente dos desafios existentes. Os motivos de inovar primordialmente estarão associados a busca e aumento de lucro da empresa, depois a questão de evitar o esquecimento, a inutilidade e consequentemente, correr o risco de ficar abaixo da concorrência.

Antes de compreender os desafios de inovar, existe outro motivo que levaram essas empresas a mudarem, muito atual e desafiador, que foi e é a Pandemia. Esse motivo foi expresso pela entrevistada 1 e pela entrevistada 3 naturalmente diante do desenvolvimento da entrevista, pois ambas, antes do evento só vendiam de forma presencial. Então, diante do fechamento total do comércio, para não fecharem as portas por completo, tiveram que implantar o *delivery* e criar novos produtos para este novo ciclo.

Quanto aos desafios de inovar num contexto geral e de ser micro empresa, todos os entrevistados relataram que o principal desafio é o capital de giro, o financeiro da empresa. Dentro desse cenário, o entrevistado 2 diz que “hoje em dia, para mim particularmente, o maior desafio são as taxas de concessão de crédito, juros e tudo mais, para que possamos fazer os investimentos necessários na confeitaria”. 2:7 (22:22). (Desafios de inovar, 04 de maio de 2022).

Lembrando que a empresa B, na pessoa do entrevistado 2, é uma empresa que realiza aquisições de máquinas que agilizam a produção. Tais maquinários profissionais têm o custo alto, então esse é seu maior desafio, porque nem sempre será rentável realizar empréstimos para o investimento necessário diante dos juros e prazos cobrados pelos bancos.

A entrevistada 1 relata uma experiência com o desafio de inovar em meio a prática de inovação: “quando fui realizar a mudança de local, a reforma e as mudanças na loja física atual, eu comecei e parei, porque meu sonho era de abrir a loja ao público, mas faltou dinheiro.” 1:7 (20:20). (Desafios de inovar, 04 de maio de 2022).

A entrevistada 3 a respeito de seu desafio de inovar, ainda na visão financeira, subjetivamente acaba falando dos desafios que a população brasileira sempre enfrentou quanto o acesso ao crédito para empreender:

Meu desafio é colocar em prática as ideias, no meu caso que é microempresa, porque empreender no Brasil é muito difícil, então se você não tem capital reserva pra isso, se você não tem condições de investimento, você faz tudo muito sofrido aqui no Brasil. 3:6 (21:21). (Desafios para inovar, 04 de maio de 2022).

Percebe-se que ambas as empresas relatam que o desafio de inovar está associado a condições financeiras, tendo em vista o momento econômico do país com o aumento da inflação e os altos índices de preço de insumos, impostos, produtos, equipamentos, etc. O processo de inovação traz muitos benefícios, além do quesito lucro. Todos os gestores responderam de imediato acerca do reflexo benéfico de inovar em suas empresas, a exemplo da entrevistada 1 que diz: “o maior benefício é a fidelização dos meus clientes”. 1:9 (28:28). (Benefícios de inovar, 04 de maio de 2022).

O entrevistado 2, acerca do benefício de inovar, diz: “a inovação acaba refletindo nas vendas”. 2:9 (30:31). (Benefícios de inovar, 04 de maio de 2022). É perceptível que existe uma coerência nas respostas, quanto a esse tópico, inovar traz impacto imediato na receita da empresa, através das vendas e clientes.

Ainda na mesma linha de benefícios, a entrevistada 3 relata que os pontos positivos de inovar na sua empresa são refletidos em: “mais clientes, mais vendas, mais visibilidade”. 3:10 (28:28). (Benefícios de inovar, 04 de maio de 2022). A empresa C ainda complementa falando sobre visibilidade, ou seja, a inovação que a empresa realiza é perceptível, os clientes sentem e enxergam as mudanças e, conseqüentemente, isso coloca a empresa em evidência no mercado.

Até então, diante de todos os motivos, afirmações e percepções sobre inovar, sua prática e bem como o alcance de seus objetivos, poder-se-ia se dizer que o ciclo está completo, mas, ainda segundo a Figura 2 e a percepção dos gestores, a inovação acarreta outros fatores, como a vantagem competitiva.

De acordo com Mações (2017), essa criação de valor nada mais é do que o impacto que os diferenciais competitivos trazem. Então, a vantagem competitiva é a preferência dos clientes em relação a determinada empresa, produto ou serviço; é a posição de destaque, que a empresa

tem em relação às demais, e isso está além dos custos e despesas que a empresa tem para promover inovação e diferenciais em produtos, serviços e ou processos.

Parece um pouco difuso, mas a vantagem competitiva é o resultado da criação de valor que a empresa promove através dos diferenciais competitivos presentes em algum aspecto da oferta da empresa. Já os diferenciais competitivos são os motivos literais da escolha dos clientes, que resultam na vantagem competitiva e colocam as empresas à frente de seus concorrentes.

Quanto a isso, a entrevistada 1 relata que seu maior diferencial são os produtos, mas acaba relatando outros aspectos de diferenciação:

O nosso maior diferencial são os nossos produtos, faço questão de mostrar e dizer principalmente no Instagram, pois eu procuro os melhores produtos para meus clientes, hoje eu trabalho com as melhores marcas, e sem dúvidas o nosso maior diferencial e é o nosso carro chefe de vendas, é o bolo vulcão, porque no recheio desse bolo eu faço questão de colocar chocolate nobre, e ninguém faz isso, então eu quebro o doce, dou o sabor, quando você come, sente esse diferencial. 1:10; 1:11 (32:32). (Diferenciais competitivos, 04 de maio de 2022).

A partir dessa afirmação, confirma-se claramente que o diferencial competitivo está associado a uma forma ou atitude única ou diferente nas ofertas aos clientes e que geram a vantagem. Neste caso, além dos produtos, ela relata a presença na rede social *Instagram*, que é um canal de vendas e a identificação e a apresentação visual da empresa ao público. A empresa “A” ainda chegou a relatar sobre seu atendimento nas plataformas online e presencialmente como diferencial pelo fato de ser comentado entre os clientes.

A empresa B também relatou que seu maior diferencial está em produtos, mais especificamente o doce Brownie, entretanto o maquinário utilizado pela empresa em sua produção também é um diferencial em relação às outras e a coloca em vantagem, fazendo com que ela possa produzir com mais precisão e agilidade.

Já a empresa C, na pessoa da entrevistada 3, também coloca seus produtos como maior diferencial, mas acrescenta:

Os produtos, a maioria deles, foram criados por mim do zero, não existe em nenhuma outra confeitaria, pode existir parecido, mas são produtos exclusivos meus, a exemplos dos copos Delícia para o delivery, com cremes e recheios de sabores diferenciados dos tradicionais; o meu delivery é totalmente diferenciado, tanto pela agilidade e pontualidade como o cardápio exclusivo. 3:12 (36:36). (Diferenciais competitivos, 04 de maio de 2022).

O ciclo de inovação e, por resultado, o alcance de vantagem competitiva precisam ser sustentáveis. Inovar não é copiar, mas aprimorar o existente e trazer a vida o inédito. O mercado

está sempre se atualizando e possui sazonalidade, a partir disso, sabendo que a inovação traz o crescimento, a Figura 2 nos mostra que a expansão ocasiona o desenvolvimento e o desejo de continuar inovando, além do fator vital de sobrevivência.

Por fim, os entrevistados foram questionados acerca das inovações futuras, de ideias que ainda desejam implantar em suas respectivas empresas. A entrevistada 1 diz que: ‘Meu sonho é abrir uma loja maior, uma confeitaria completa para que possa receber todos os meus clientes, para ampliar o atendimento e o consumo no local, pois aqui onde estamos atualmente, o consumo ainda é limitado’. 1:15 (40:40). (Inovações futuras, 04 de maio de 2022)

Já o entrevistado 2, possuidor de um perfil mais detalhista e numa visão de negócio além de vender doces, relata duas ideias futuras:

A gente pretende ter uma unidade na praia, e personalizar mais nossa embalagem, na realidade já temos sacola, fita, adesivos, mas pretendemos que a caixa que comporta o brownie seja personalizada, muito em breve iremos conseguir. 2:14 (42:42). (Inovações futuras, 04 de maio de 2022).

A entrevistada 3, sempre com respostas mais subjetivas e expondo suas dificuldades pelo fato de empreender sozinha atualmente, diz que:

Como estamos retomando as coisas, preciso inovar em estrutura, equipe e equipamentos. Na parte criativa da empresa está tudo certo, o desafio é o capital e a melhoria de estrutura, equipe e equipamentos para fazer acontecer os processos, é mais complexo para quem é mãe empreendedora, é o verdadeiro reflexo do empreendedor brasileiro. 3:13 (40:40). (Inovações futuras, 04 de maio de 2022).

Após os relatos de todos os entrevistados, fica evidente que as respostas conseguiram atender o que as referências teóricas estabeleceram, bem como o objetivo deste artigo, começando pelo entendimento sobre inovação, suas classificações e como elas podem acontecer, os desafios de ser uma microempresa inovadora, os diferenciais competitivos e o alcance de vantagem competitiva a partir da prática de inovação.

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA

Nesta seção de análise dos resultados, é apresentada uma análise comparativa das empresas investigadas, considerando as semelhanças acerca dos aspectos de ambiente interno e externo, e a partir disso, serão realizadas recomendações necessárias para as dificuldades encontradas. Para isso, serão utilizados os seguintes recursos de gestão: folha de verificação, Matriz Swot e 5w2h.

Diante da permissão de utilização da folha de verificação de acordo com a necessidade, para esta análise se relatam situações de dificuldades ocorridas tanto internas quanto externas nas empresas A, B e C.

Quadro 3- Folha de verificação das empresas A, B e C

Nº	OCORRÊNCIA (SITUAÇÃO)	LOCAL DA OCORRÊNCIA (EMPRESA)
1	Mudanças e obras de reforma em espaço físico (loja) parados por falta de capital	A
2	Concessão de crédito não realizada para aquisição de maquinário para a produção	B
3	Falta de personalização de embalagens pelos altos custos, e consequentemente aumento nos preços dos produtos repassados aos clientes	B
4	Falta de mão de obra na produção	C
5	Falta de maquinário especializado para produção/confeitaria	C
6	Fluxo financeiro moderado / impedimento de realizar investimentos a curto prazo	A, B e C

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

No Quadro 3, conforme a folha de checagem mostra, confirma-se que apesar de sucederem de formas diferentes, as 3 empresas estudadas têm o financeiro como um ponto de dificuldade em comum para praticarem inovações e realizar os investimentos necessários. Sabe-se que as micro empresas têm um fluxo de capital diferente das empresas maiores, o que não quer dizer que eles não possam ter um fluxo intenso dentro da perspectiva esperada para este tipo de empresa. Diferentemente das grandes empresas, as micro não conseguem fazer investimentos em um curto período de tempo, é necessário um tempo maior de planejamento e mais atenção quanto ao fluxo e gerenciamento de caixa.

Com a construção da Matriz Swot, identificando as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades entenderemos melhor como esses fatores influenciam estrategicamente as empresas nos ambientes interno e externo.

Figura 3 - Matriz SWOT da empresa A



Fonte: Elaboração própria, 2022.

A Figura 3 apresenta a Análise Swot da empresa A. Em relação ao seu ambiente interno pode-se destacar que ela é uma empresa que adota estratégias assertivas, conforme relatado pela entrevistada. É uma empresa que se preocupa no relacionamento *online* e presencial para com os clientes no intuito de fidelizá-los. Em momentos de atendimento para a montagem de orçamentos promovem até degustações aos clientes como forma de atrair, intensificar e consumir o desejo de compra. As redes sociais sempre organizadas, com *post's* diários e *clicks* chamativos dos produtos e lançamentos, pois o *Instagram* é a sua maior plataforma de vendas.

Apesar disso, ainda possui desafios, desejos e necessidades internas, como a questão do espaço físico que necessita de expansão e o seu financeiro que precisa traçar metas e plano de ação para o alcance dos objetivos de investimento.

Em relação ao ambiente externo, quanto às oportunidades, no *Instagram* as campanhas e os anúncios sempre atraem novos clientes, principalmente nas datas comemorativas, em que a empresa trabalha na venda dos doces *Gourmet* com uma abordagem diferente. Essa abordagem estimula os clientes a efetuarem compras não só para consumo próprio, mais em forma de presentear alguém. Tudo isso é reforçado através da apresentação dos produtos, que além da qualidade estão acompanhados de outros artigos e embalagens, laços, caixas e todo o designer necessário a campanha ou data comemorativa em vigor.

As ameaças enfrentadas são consoantes ao momento atual do mercado econômico brasileiro. A concorrência neste tipo de mercado tem expandido bastante no país e na cidade de João Pessoa, então o surgimento de novos empreendimentos é recorrente. Sua maior ferramenta

de vendas são as redes sociais, pois é o meio mais rápido de apresentação e aproximação respectivamente dos produtos e da empresa ao cliente.

Figura 4 - Matriz SWOT da empresa B



Fonte: Elaboração própria, 2022.

A Figura 4 apresenta a Análise Swot da empresa B, em que apresenta alguns aspectos iguais as demais empresas. Pode-se destacar que, em seu ambiente interno, uma de suas forças é a sua loja física que dispõe de um ambiente aconchegante a seus clientes para fins de consumo e, principalmente, para o tradicional café da tarde. Outras forças são a variedade de produtos entre doces e salgados, o estreito relacionamento com os clientes através dos *stories* diários no *Instagram* com o próprio gestor e confeitiro interagindo.

Quanto as fraquezas da empresa B destaca-se a falta de personalização de suas embalagens, tendo em vista que a personalização das mesmas é um diferencial percebido pelos clientes.

Em seu ambiente externo, as suas oportunidades e ameaças se dão da mesma forma para as demais confeitarias, um ponto exclusivo dela em relação às oportunidades, é de que está a mais tempo no mercado do que as demais. O nome da empresa possui o mesmo nome do dono e o contato diário nas redes sociais a aproxima muito do público. As pessoas já associam ambas imagens e, conseqüentemente, a marca da empresa, mesmo que não sejam clientes ou nunca tenham provado dos produtos, seguem, conhecem, inspiram-se e admiram a marca.

A Figura 5 apresenta a Análise Swot da empresa C. Em seu ambiente interno os pontos de destaque e exclusividade seus, em relação as demais empresas quanto às forças, são a realização de cursos profissionais de confeitaria e também padaria para produtos salgados. As técnicas e métodos exclusivos da proprietária e confeitira, que além das vendas e encomendas

da confeitaria, possui esse lucro extra na receita da empresa que, por vezes, ultrapassa o valor das vendas dos produtos, promovendo um equilíbrio e auxílio em meses de baixo faturamento.

Em relação as suas fraquezas, os pontos são a falta de mão de obra especializada para auxílio na cozinha e de maquinário especializado, que impossibilitam a empresa cumprir com certas demandas, ou seja, perdendo o aumento de receita. A empresa, no momento, não possui loja física, também deixando de ganhar no sentido de atender aqueles clientes que não são adeptos ao *delivery*.

Figura 5 - Matriz SWOT da empresa C



Fonte: Elaboração própria, 2022.

Por fim, em relação ao ambiente externo, também possuirá igualdade em alguns aspectos já aqui citados. Uma oportunidade exclusiva da empresa C e coerente com uma força de seu ambiente interno, é o fato de o mercado de confeitarias estar em expansão e ser escolhido por muitos para empreender, logo, as pessoas procuram se profissionalizar realizando os cursos de confeitaria.

Diante da exposição dos elementos de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades de todas as empresas, mais uma vez foi possível identificar pontos em comuns entre as empresas pelo fato de pertencerem ao mesmo ramo de negócio. Os pontos comuns em relação às forças são a variedade de produtos e as redes sociais, em relação às fraquezas são o fluxo de capital e em relação às oportunidades são a pandemia/delivery e a inserção de novos produtos. As fraquezas e ameaças revelam respectivamente pontos que possam ser ajustados e melhorados e outros pontos que não dependem da empresa. Quanto aos que podem ser melhorados, far-se-á as devidas recomendações através do 5W2H.

Quadro 4 - 5w2h das empresas A, B e C

O que	Quem	Onde	Por quê	Quando	Como	Quanto
Contratar mão de obra p/ produção (cozinha)	Proprietário Empresa C	Cozinha Empresa C	Efetividade/ aumento de produção	Até 05/07/ 2022	Anúncio redes sociais	Salário da categoria
Aquisição de máquinas para produção	Proprietário Empresa C	Cozinha Empresa C	Qualidade e precisão na produção em larga escala	Até 10/12/2022	Empréstimos/ cartão de crédito	Varia de 10.000 a 15.000 reais
Personalização de embalagens	Proprietário Empresa B	Empresa B	Incentivar compras, fidelização de clientes, Valorização do Delivery	Até 10/08/ 2022	Contratar empresa específica	Entre 2.000 e 3.500 reais
Aluguel - espaço físico	Proprietário Empresa C	Bairro comercial de João Pessoa	Melhorar a experiência do consumo	Até 10/10/2022	Pesquisar em redes sociais e presencialmente; OLX	1.500,00 a 2.500,00 reais
Reforma do espaço físico	Proprietário Empresa A	Empresa A	Mais espaço para produção e consumo	Até 15/11/2022	Realizar Orçamento e empréstimo	Varia de 10.000 a 20.000 reais
Promoções/ Campanhas de vendas	Proprietário das Empresas A, B e C	Empresas A, B e C	Aumento da receita/vendas	Até 13/06/2022	Anúncios, <i>Instagram</i> , engajamento/ <i>influencer</i>	Varia de 1.000 a 3.000 reais

Fonte: Elaboração própria, 2022.

O Quadro 5 nos mostra um plano de ação a ser realizado pelas empresas A, B e C para que possam driblar as presentes dificuldades em seus processos organizacionais; na seção a seguir são explanadas como se sucederam essas ações.

4.4. RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES DE MELHORIAS

O objetivo geral deste artigo foi analisar como as confeitarias *gourmet* inovam para obter vantagem competitiva na cidade de João Pessoa – PB. As empresas escolhidas surpreenderam em suas respostas ao longo desta pesquisa pelo esmero em desempenhar suas atividades. Apesar disso e diante do que foi levantando, foi identificado a necessidade de ajustes e melhorias para o desempenho efetivo da inovação.

O 5w2h trouxe seis pontos principais que precisam ser estabelecidos nessas empresas, que como todo e qualquer investimento possui custos. Inicialmente foram relatadas as ações de menor custo e que podem ser realizadas pela empresa o quanto antes, diante do planejamento realizado.

O objetivo de melhorar a experiência de consumo dos clientes através de um ambiente agradável e aconchegante, será atingido por meio da ação de alugar um espaço físico. Dentre as demais ações, esta é ação que *a priori* tem o menor custo, apesar do fato de estabelecimentos comerciais serem mais caros que os residenciais e que a localização precisará ser privilegiada, o cumprimento de outras ações promoverá as condições financeiras necessárias para que a empresa consiga fazer o devido investimento.

O aumento de vendas consequentemente traz o aumento de receita, e este é um objetivo que será atingido através das promoções e campanhas de vendas. Para que esse objetivo se cumpra, será necessário investir em marketing. A empresa precisará de firmar parcerias e contratos com *influencers* para que um trabalho de divulgação ágil seja realizado no *Instagram*, o canal oficial de vendas e identificação da empresa.

Esse investimento em marketing também se dará através de profissionais específicos que saibam administrar esse ciclo de campanhas e o próprio *Instagram* da empresa. Tais atividades geralmente já são desempenhadas por pessoas da empresa ou pelo próprio dono, mas se faz necessário a busca pelo aprimoramento desta ação. Essa ação não possui um custo tão alto como as demais necessidades apresentadas, porém precisará ser realizada com uma certa frequência, porque a sua realização será a que dará crescimento e suporte para empresa adquirir capital de giro e fluxo de caixa num curto prazo.

A reforma do espaço físico da empresa, para que seja possível obter mais espaço para produção e consumo dos clientes, será um investimento alto pelo fato de além dos materiais, pintura, letreiro e objetos necessários como cadeiras, mesas, lâmpadas, também existe o custo com a mão de obra seja com pedreiros, pintores, carpinteiros e demais profissionais necessários à reforma.

A personalização das embalagens para o incentivo de compras, fidelização de clientes, e valorização do *delivery*, torna – se um custo elevado pelo fato de precisar ser adquirida em grande quantidade, e isso implica em precisar vender muito para que se tire o lucro necessário sem o aumento de preços dos produtos repassados aos clientes.

A qualidade e precisão na produção e a produção em larga escala por meio dos equipamentos específicos de confeitaria, também estão na lista de maior custo para ser realizado. Entretanto, sua realização também resultará na contribuição do crescimento das vendas. O valor estipulado está dentro da realidade destas máquinas profissionais.

Por fim, a contratação de um auxiliar de cozinha/ confeitaria será mais uma ação que precisa ser realizada pois traz impacto direto nas vendas, tendo em vista que com auxílio, a empresa pode cumprir com a demanda de suas vendas e encomendas.

Tais recomendações são de fato as necessidades mais emergentes das empresas A, B e C. Ao final, todo o propósito dessas recomendações é no intuito de maximização de vendas e lucro para que a empresa possua cada vez mais segurança, independência e organização financeira para continuar investindo em inovação e se mantendo viva no mercado econômico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação pode se desenvolver em toda e qualquer tipo de organização, ela faz com que as organizações tenham melhor desempenho e estejam no primeiro lugar no ranking da preferência de consumo dos clientes, através de seus diferenciais competitivos. Tais afirmações acerca da inovação e o seu desenvolvimento foi apresentada pela literatura deste respectivo artigo.

Nesta pesquisa, identificou-se que os gestores das confeitarias estudadas, sabem o que é inovação, reconhecem a necessidade de praticá-la. Também se fez conhecido como eles inovam para ter vantagem competitiva. Dentre as mudanças e ajustes, eles procuram inovar em produtos, processos e estrutura, além de estarem atentos a promover atendimento com excelência presencialmente e através de suas redes sociais. Tais resultados são restritos as respectivas empresas estudadas.

Dentre as limitações encontradas, houve a resistência para realização da entrevista por parte de alguns empreendedores selecionados para o estudo e até a não concessão da realização de uma das empresas selecionadas, sendo necessário a seleção de outros gestores e respectivas empresas, mais a subjetividade de um dos entrevistados nas respostas mesmo diante da explicação das mesmas. A vista disso, essas limitações podem ser sanadas em pesquisas futuras através da inserção de mais entrevistados e a realização de uma pesquisa quantitativa para validação de hipóteses.

Quanto aos trabalhos futuros, a temática da inovação é vasta, como também os desdobramentos dos negócios em confeitarias pelo fato de estar em ascensão. A partir deste cenário, estudos futuros podem ser realizados através de análises descritivas ou prescritivas, desenhando simulações ou prevendo comportamentos. E ainda quanto ao tema, pode-se relacionar a inovação a demais temas pertinentes à gestão organizacional, como, por exemplo, o marketing, pelo fato de ser uma área da gestão crucial para o alavancamento de vendas e, por consequência, lucratividade.

Por fim, esta pesquisa traz resultados satisfatórios acerca do conhecimento da realidade de inovação no ramo de confeitarias *gourmet* na cidade de João Pessoa – PB, servindo de auxílio para o desenvolvimento de estudos futuros sobre a inovação nesse ramo na cidade em estudo, bem como de base de conhecimento para a comunidade acadêmica e para micro empresas.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, Márcio M. **Administração Estratégica**. São Paulo: Grupo GEN, 2019.
- BAGGIO, D.; GAVRONSKI, I.; DE LIMA, V. Z. Inovação aberta: uma vantagem competitiva para pequenas e médias empresas. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 25, n. 3, 2019. DOI: 10.5020/2318-0722.2019.7507. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/7507>. Acesso em: 11 mar. 2022.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Grupo A, 2019.
- BIASI, Natalia Biscolli et al. Inovação como vantagem competitiva na indústria alimentícia. **Revista da Fae**, Curitiba, v. 21, n. 2, p. 7, 2018. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/543/473>. Acesso em: 16 out. 2021.
- BRITO, R. P. DE; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000300003>. Acesso em: 20 out. 2021.
- DOCERIAS, BOLERIAS E CONFEITARIAS GOURMET: OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO QUE DÃO ÁGUA NA BOCA. **Sebrae-sc**, 2019. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/docerias-bolarias-e-confeitarias-gourmet-opportunidades-de-negocio-que-dao-agua-na-boca/>. Acesso em: 21 set. 2021.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo corporativo**. São Paulo: Editora Empreende, 2020.
- FARIA, de Carlos Alberto. O que é e como ter vantagem competitiva? **Merkatus**, 2022. Disponível em: <https://merkatus.com.br/o-que-e-e-como-ter-vantagem-competitiva/>. Acesso em: 07 abr. 2022.
- FREITAS, Alfredo. Diferencial competitivo: Tudo que você precisa saber para se destacar dos seus concorrentes. **Ambra University**, 2016. Disponível em: <https://blog.ambra.education/como-se-destacar-dos-concorrentes/>. Acesso em: 07 abr. 2022.
- GAMBLE, JE; JR., AAT. **Fundamentos da Administração Estratégica**. Porto Alegre: Grupo A, 2013.
- GIL, Antônio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7ª edição. Barueri: Atlas, 2022.
- LAKATOS, Eva M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2021.
- LEMES, Antônio. **Administrando Micro e Pequenas Empresas - Empreendedorismo e Gestão**. Grupo GEN, 2019.
- LEI GERAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Sebrae**, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 08 jun. 2022.
- LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da S. **Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo A, 2019.

LUIZ, Freitas Filho. F. **Gestão da inovação: teoria e prática para implantação**. São Paulo: Grupo GEN, 2013.

MAÇÃES, Manuel; Alberto. R. **Empreendedorismo, Inovação e Mudança Organizacional - Vol III**. Lisboa: Grupo Almedina (Portugal), 2017.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. 8ª edição. Barueri: Atlas, 2022.

NAPOLEÃO, Bianca Minetto. 5W2H. **Ferramentas da qualidade: o glossário definitivo sobre as ferramentas da qualidade**, 2018. Disponível em: <<https://ferramentasdaqualidade.org/5w2h/>>. Acesso em: 16 maio. 2022.

O BRASIL É POUCO EMPREENDEDOR. **Comedec - RJ**, 2015. Disponível em: <<https://codemec.org.br/geral/o-brasil-e-pouco-empresendedor/>>. Acesso em: 21 set. 2021.
O QUE É VANTAGEM COMPETITIVA E POR QUE ELA É IMPORTANTE? **Negócios SC**, 2020. Disponível em: <<https://negociossc.com.br/blog/o-que-e-vantagem-competitiva-e-por-que-ela-e-importante-2>>. Acesso em: 26 out. 2021.

PALADINI, Edson P. **Gestão da Qualidade - Teoria e Prática**. São Paulo: Grupo GEN, 2019.

PITA, Carneiro Carla. Gestão da inovação em pequenas e médias empresas. **Techoje, uma revista de opinião**, 2007. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/420>. Acesso em: 24 nov. 2021.

PROENÇA, Adriano.; LACERDA, Daniel. P.; JÚNIOR, José.AVA; AL., Et. **Gestão da Inovação e Competitividade no Brasil**. Porto Alegre: Grupo A, 2015.

QUAL A DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Portal da Indústria**, 2022. Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/>>. Acesso em: 08 jun. 2022.

TADEU, Hugo.Ferreira. B.; SALUM, Fabian. A. **Estratégia, Operações e Inovação - Paradoxo do crescimento**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012.

TAJRA, Sanmya.; RIBEIRO, Joana. **Inovação na Prática**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020.

SANTOS, João A.; FILHO, Domingos P. **METODOLOGIA CIENTÍFICA**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012

SCHERER / CARLOMAGNO. **Gestão da Inovação na Prática**. São Paulo: Grupo GEN, 2016.

SILVA, Fabiane.Padilha. D.; LIMA, Aline.P.Lins. D.; ALVES, Aline.; AL., Et. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Grupo A, 2018.

SOUSA, Almir Ferreira D.; NETO, Adelino de B. **Manual prático de gestão para pequenas e médias empresas**. São Paulo, Editora Manole, 2018.

VASCONCELOS, Esther. Empreendedorismo: Brasil é um dos países que mais abrem negócios no mundo. **Rede Jornal Contábil**, 2020. Disponível em: <

<https://www.jornalcontabil.com.br/brasil-um-dos-paises-mais-abrem-negocios-no-mundo/>>.
Acesso em: 21 set. 2021.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2015.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16ª edição. São Paulo: Atlas, 2016.