

**INOVAÇÃO NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**
***INNOVATION IN THE PROCESS OF DEVELOPMENT OF COMPETITIVE
STRATEGIES IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES***

Pedro Vieira Souza Santos ¹

Mônica Ferreira de Brito Rocha ²

Resumo: As Pequenas e médias empresas (PME's) expressam grande representação na economia Nacional. Entretanto, para manterem-se competitivas e terem longevidade, o comportamento das PME's que crescem no Brasil mostram que, na atual conjuntura, é preciso inovar para se manter competitivo em meio às ameaças constantes do mercado. Nesse contexto, a inovação surge como fator primordial no desenvolvimento de estratégias ligadas a sustentabilidade das empresas desse porte. Logo, este trabalho tem como objetivo analisar como a inovação tem sido tratada e associada como forma de estratégia em Pequenas e Médias Empresas (PME's). Nesta revisão da literatura, foram selecionados 35 trabalhos, provenientes de 14 periódicos e 5 anais de eventos. Na análise do conteúdo de cada artigo, buscou-se identificar os seguintes elementos: característica do artigo (teórico ou prático), qualidade dos artigos selecionados; periódicos em que foram publicados; conceitos de inovação e estratégia e modelo teórico proposto ou adotado pelo autor para base de discussão, assim como as conclusões apontadas pelo autor. Por fim, foram extraídas as principais informações sobre os resultados e apontamentos dos estudos publicados e consultados sobre a temática tratada e seus respectivos direcionamentos.

Palavras-chave: Inovação. Gestão da inovação. Estratégias. Empresas.

Abstract: Small and medium-sized enterprises (SMEs) express great representation in the national economy. However, in order to remain competitive and have longevity, the behavior of SMEs that grow in Brazil show that, in the current environment, it is necessary to innovate to remain competitive amid the constant threats of the market. In this context, innovation emerges as a key factor in the development of strategies linked to the sustainability of companies of this size. Therefore, this paper aims to analyze how innovation has been treated and associated as a strategy in Small and Medium Enterprises (SMEs). In this review of the literature, 35 papers were selected, from 14 journals and 5 annals of events. In the analysis of the content of each article, we sought to identify the following elements: characteristic of the article (theoretical or practical), quality of the articles selected; periodicals in which they were published; concepts of innovation and strategy and theoretical model proposed or adopted by the author for discussion basis, as well as the conclusions pointed out by the author. Finally, the main information about the results and notes of the published and consulted studies on the subject and its respective directions was extracted.

Key Words: Innovation. Innovation management. Strategies. Companies.

¹ Graduado em Engenharia de Produção (UNIVASF), pedrovieirass@hotmail.com.

² Graduanda em Engenharia de Produção (UFPG), monica.rocha.2013@gmail.com.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, onde, de acordo com o SEBRAE (2017) as PME's somam quase 97% das empresas constituídas, os pequenos negócios são desafiados a sobreviver em um cenário volátil, de alto risco. Porém, mesmo em meio às dificuldades, a relevância dessas empresas na economia continua a crescer e elas apresentam um papel ainda mais preponderante no desenvolvimento sustentável do país.

Além disso, segundo estudos do SEBRAE (2014), os principais fatores para o fracasso das empresas são a falta de planejamento prévio, ausência de gestão financeira e o comportamento do empreendedor. Estes fatores são considerados determinantes para a continuidade das empresas no Brasil.

Entretanto, para manterem-se competitivas e terem longevidade, o comportamento das PME's que crescem no Brasil mostram que, na atual conjuntura, é preciso inovar para se manter competitivo em meio as ameaças constantes do mercado.

Nesse sentido, cada organização deve ser capaz de reconhecer suas necessidades e capacidades a fim de estabelecer estratégias inovativas, quando, a inovação corresponde à implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa, novo produto, processo, método organizacional ou de marketing, com o objetivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar a performance, ou o conhecimento (FRASCATI MANUAL, 2004).

Assim, a inovação passa a ser um elemento de importância para as organizações que buscam a continuidade no mercado e obtenção de diferencial competitivo. Nesse contexto, o propósito deste estudo é analisar como a inovação tem sido tratada e associada como forma de estratégia em Pequenas e Médias Empresas (PME's). Tal objetivo é baseado na análise de trabalhos publicados em periódicos disponíveis no portal da Coordenação de

Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), na base de dados de eventos científicos e revistas científicas.

Isto posto, o presente estudo, parte-se do princípio de que a análise dos conceitos e modelos teóricos favorece a produção de conhecimentos que contribuem para o avanço dos estudos sobre o tema, bem como para a gestão da inovação no contexto organizacional das PME's.

2. ABORDAGEM TEÓRICA

2.1 Gestão empresarial

A empresa independente do seu porte, ramo e/ou segmento de atuação, necessita de esforços na gestão empresarial e de ambientes propícios à inovação para gerar vantagem competitiva. No Brasil, segundo os dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2016) na pesquisa realizada em julho e agosto de 2016 com uma amostra de 2.006 empresas, representativas do universo de empresas constituídas em 2011 e 2012 no Brasil mostrou que não há apenas um fator determinante do fechamento das empresas.

Nos gráficos 01 e 02 é possível observar dados referentes a sobrevivência e fechamento de empresas do tipo PME's no Brasil. Tendo em vista que a taxa de mortalidade é complementar à taxa da sobrevivência, pode-se inferir que a taxa de mortalidade de empresas com até dois anos caiu de 45,8%, nas empresas nascidas em 2008, para 23,4%, nas empresas fundadas em 2012, conforme identificado no gráfico 2.

GRÁFICO 1 - TAXA DE SOBREVIVÊNCIA DE EMPRESAS DE 2 ANOS, NO BRASIL

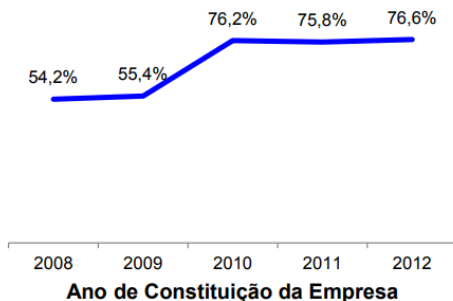
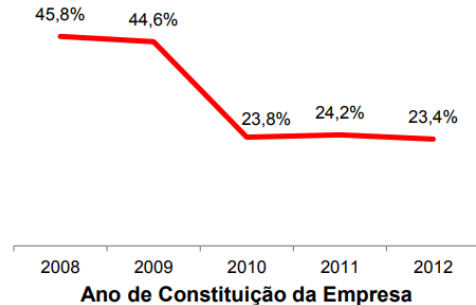


GRÁFICO 2 - TAXA DE MORTALIDADE DE EMPRESAS DE 2 ANOS, NO BRASIL



Fonte: SEBRAE, 2016.

Devido ao número expressivo de MPE's, governos federal e estaduais, agências de fomentos e outros órgãos, definem objetivos, metas e estratégias para conseguir desenvolver a maturidade das empresas deste perfil, tanto em aspectos de gestão empresarial, mas também na intenção de alavancar a inovação no país (BLASKOVSKY; ALVARO, 2014). Complementarmente, muitas micro e pequenas empresas enfrentam uma série de barreiras, visto que há um nível baixo de gerenciamento, bem como uma falta de recursos administrativos (CAMPOMAR; CEZARINO, 2006).

Conforme Blaskovsky e Alvaro (2014) cada ambiente empresarial apresenta suas particularidades, como: recursos intelectuais disponíveis, estrutura física e ambiente externo variável de um segmento para outro. Desta forma, não existe um modelo ideal de gestão para todos os tipos de negócios e porte de empresas.

Além disso, em busca de acréscimos competitivos, por vezes, é necessário diferenciar-se dentro do mercado para conquistar espaço no ambiente de negócios, adotando para isso a administração estratégica como uma alternativa para estabelecer principais metas, políticas e ações dentro da organização (VIEIRA et al., 2013).

2.2 Estratégia

O conceito de estratégia foi criado na Grécia Antiga, a palavra *stratego* significava a arte ou a ciência de um general. A aplicação na administração de organizações foi intensificada em meados do século XIX, quando as mudanças no ambiente organizacional passaram a exigir das empresas uma reestruturação de suas estratégias e processos, de modo a continuarem competitivas (OLIVEIRA, 2008).

Churchill e Peter (2003, p.48) definem como a “capacidade de ter um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize”. Cada contexto demanda uma estratégia diferente para que o posicionamento de mercado seja alcançado (GINSBERG; BLOOM, 2004).

Oliveira (2011), de modo complementar, sugere que análise estratégica deve apresentar algumas premissas básicas. São elas:

(I) deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa; (II) esse ambiente proporciona a empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas; (III) para enfrentar essa situação do ambiente externo, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos; (IV) esse processo de análise interna e externa deverá ser realista; integrado, sustentado, contínuo e acumulativo (OLIVEIRA, 2011, p. 76).

Luecke (2008), afirma que a estratégia começa com metas, que surgem naturalmente da missão da entidade. Que por sua vez, são influenciadas por uma percepção interativa do ambiente externo e das capacidades internas da organização.

2.3 Inovação

A inovação é a criação de um produto ou de um processo pela criação de valor pela exploração de alguma forma de mudança, a saber: técnica, materiais, preços, taxaço, demografia e até geopolítica. Ou ainda, a geração de novas demandas ou de novas maneiras de explorar um mercado existente (LIMA et al., 2004). A capacidade de inovar, segundo Canongia et al. (2004), é

atualmente considerada uma das mais importantes características de organizações competitivas.

Amini e Bienstock (2014) identificam a inovação como sendo um fator-chave, tanto em termos de sucesso empresarial quanto na introdução da gestão da sustentabilidade, sendo portanto, um fator que deve englobar os objetivos estratégicos nas tomadas de decisões das empresas. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) analisam a inovação em quatro dimensões, estas citadas no Quadro 01.

Quadro 01 - Dimensões da inovação

Dimensão da Inovação	Categoria Abrangente
Inovação do Produto	Mudanças no que (produtos/serviços) uma empresa oferece.
Inovação de Processo	Mudanças na forma como os produtos/serviços são criados e entregues.
Inovação de Posição	Mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos.
Inovação de Paradigma	Mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Fonte: Tidd; Bessant (2008)

Para Albano *et al.* (2015) o cenário enfrentado pelas MPE's é a dificuldade de obtenção de crédito para investimentos em inovação, tecnologia ou equipamentos de ponta, deixando muitas vezes o empreendimento com um custo elevado.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Segundo Noronha e Ferreira (2000), as revisões de literatura são estudos importantes quando o objetivo é identificar, conhecer e acompanhar o desenvolvimento da pesquisa em determinada área do conhecimento. Além disso, esse tipo de trabalho contribui para o desenvolvimento de novas

pesquisas, uma vez que permite a identificação de lacunas do conhecimento e perspectivas futuras.

Logo, a pesquisa geradora deste artigo pode ser classificada quanto ao objetivo como exploratória e descritiva, uma vez que o levantamento das abordagens de diferentes autores acerca da temática de inovação e estratégia em PME's, inicia-se na identificação, apontamento e compreensão dos atributos dos diversos estudos ligados ao assunto e das relações entre eles.

3.1 Etapas da pesquisa

Para o desenvolvimento da pesquisa, feita entre setembro de 2016 e Maio de 2017, foram definidas as seguintes etapas: na primeira, selecionou-se as seguintes palavras-chaves: “inovação”, “estratégia”, “gestão da inovação” e “Pequenas e médias empresas”. Posteriormente, utilizando a ferramenta de busca do portal Periódicos CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) estas palavras foram introduzidas nos campos apropriados para uma busca integrada.

Tal portal, devido à segurança da informação disponibilizada, comporta-se como uma importante ferramenta de busca e análise de trabalhos acadêmicos, o que foi observado pelos autores deste trabalho. Porém, ressalta-se que além deste portal, realizaram-se também pesquisas em anais de eventos tradicionais (sendo estes o Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, o Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP e o Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção - ConBRepro) e reconhecidos na área e revistas eletrônicas.

Na segunda fase, realizou-se a leitura dos artigos objetivando verificar a afinidade dessas publicações com a temática tratada. No total, foram selecionados 35 artigos, provenientes de 14 periódicos e 5 anais de eventos.

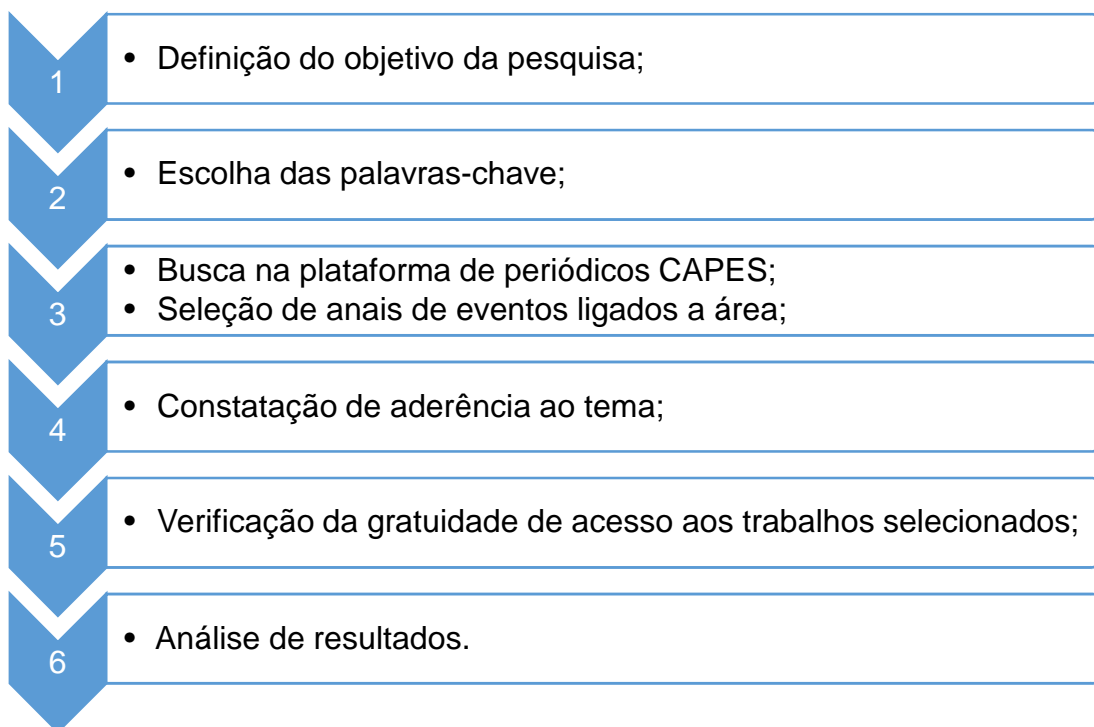
Na análise do conteúdo de cada artigo, buscou-se identificar os seguintes elementos: característica do artigo (teórico ou prático), qualidade dos artigos selecionados; periódicos em que foram publicados; conceitos de

inovação e estratégia e modelo teórico proposto ou adotado pelo autor para base de discussão, assim como as conclusões apontadas pelo autor.

Por fim, foram extraídas as principais informações sobre os resultados e apontamentos dos estudos publicados e consultados sobre a temática tratada e seus respectivos direcionamentos. Contudo, salienta-se que todas as fontes consultadas e citadas neste artigo foram devidamente referenciadas a fim de garantir a manutenção dos direitos autorais dos mesmos.

Em suma, as etapas do presente trabalho, para a realização da pesquisa bibliográfica sistemática encontram-se apresentadas na Figura 1.

Figura 1 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Fundamentos da estratégia

Segundo Bethlem (2002, p.29), a definição de uma estratégia está baseada em três conjuntos de questões que serão fundamentais para definir: a visão da atual situação da empresa; as previsões sobre as condições que a organização encontrará num cenário futuro; e as prioridades e os desafios a serem respondidos. Nesse caso, a estratégia é, em suma, o caminho que a empresa percorrerá para atingir seus objetivos com base nas prioridades definidas.

A determinação de uma estratégia depende do que se quer de uma organização. Logo, Bethlem (2002) coloca como objetivos genéricos de uma organização: o lucro, o crescimento, a sobrevivência e o prestígio. Embora se encontrem outros exemplos, as empresas, a princípio, procuram atingir estes objetivos. Dessa forma, em geral, as estratégias traçadas buscam atingir os objetivos genéricos (BETHLEM, 2002)

Contudo, o desenvolvimento de uma estratégia torna-se indispensável nos dias atuais, entretanto não existe um caminho ou uma fórmula genérica, devendo assim cada empresa encontrar uma forma mais adequada para desenvolvê-la (REIS, 2008).

Nesse sentido, para Porter (2009) o ambiente de negócios é caracterizado como dinâmico e essas transformações exercem forte impacto nas organizações, direcionando a sobrevivência do negócio a capacidade da empresa em se manter competitiva no mercado e obter crescimento em relação a seus concorrentes.

Logo, Chiavenato e Sapino (2009) afirmam que as organizações estão cada vez mais dependentes da evolução contínua da gestão, assim como a competência de inserir no mercado que atuam produtos e serviços conceituados como inovadores e que sejam aceitos pelos consumidores mesmo em ambientes de alta competitividade.

4.2 Estratégia em pequenas e médias empresas

As micro e pequenas empresas (MPE's) têm ganhado cada dia maior destaque no cenário econômico nacional e mundial (HEILBRUNN *et al.*, 2011). Com isso, a relação entre estratégia e pequenas e médias empresas é citada por Gimenez (2000). Para o autor, a estratégia é altamente influenciada por duas grandes abordagens específicas uma de natureza econômica e outra de natureza empreendedora, sendo a de natureza empreendedora tendo o reconhecimento da possível importância da influência do comportamento individual sobre o processo de formação e implantação de estratégia (GIMENEZ, 2000 apud NETO, 2012).

Assim, desafios gerenciais como inovações em produtos e serviços com base nas necessidades e desejos dos clientes, estabelecimento de metas para alinhar a produção com as vendas ou vice-versa, planejamento estratégico, dentre outros, dependem diretamente da eficiência gerencial (SOUZA, 2011).

Nesse contexto, Castor (2009) afirma que a essência da estratégia está na capacidade de pensar estrategicamente a respeito dos elementos que compõem o cenário em que a empresa atua, e suas tendências em articular algumas ideias centrais. A partir disso, o autor cita que todas as ações a serem tomadas deverão previamente ser identificadas através de um diagnóstico da situação para que não sejam tomadas atitudes desnecessárias.

Para Tiffany e Peterson (1998), a pequena empresa é o segmento que mais precisa de planejamento estratégico, pois os recursos são limitados e um único erro pode significar o fracasso do negócio. O planejamento estratégico ajuda o pequeno empresário a se concentrar nos fatores-chave de sucesso da empresa, nas prioridades e nas oportunidades de longo prazo.

Portanto, a formulação de estratégias nas PME's é uma ferramenta simples e poderosa para melhorar a competitividade deste segmento, pois proporciona um aumento na produtividade, ao mesmo tempo que as análises desenvolvidas possibilitam novos negócios (QUEZADA *et al.*, 1999 apud TERENCE; FILHO, 2001).

Entende-se então, que a utilização de estratégias para as organizações encontra-se diretamente relacionada ao seu processo de atuação no mercado, pois tem como objetivo conseguir analisar o ambiente competitivo explorando seus pontos fortes diante das oportunidades que se apresentam, impedindo, ou limitando que as ameaças possam vir a influenciar negativamente no negócio. (FISCHMANN; ALMEIDA, 2011)

4.3 Papel da inovação no desenvolvimento de estratégia(s)

Vieira Filho, Campos e Ferreira (2005) afirmam que o processo dinâmico de concorrência, por parte das empresas, é definido pelas estratégias inovadoras e por critérios de eficiência produtiva. Assim, estas firmas que apresentam tal característica buscam na dinâmica da inovação o crescimento de seu lucro e a eficiência do processo produtivo.

Nesse cenário, Marques (2011) em seus estudos afirma que a busca por novas tecnologias para a produção, sistemas de gestão, e métodos de trabalho torna-se uma constante no interior das organizações. Além disso, tecnologia juntamente com o conhecimento são fatores que apresentam melhores resultados a quem os possui, isso por que são difíceis de serem copiados e transferidos além de terem suas origens em processos complexos de estudo e pelo fato de irem se acumulando com o tempo.

Neste contexto, as organizações buscam modelos e processos que as tornem inovadora, possibilitando maiores vantagens competitivas (MARTINS *et al.*, 2010). Associado a isto, a inovação desempenha um papel fundamental neste cenário de competitividade, devido à recorrente introdução e difusão de novos produtos, processos e atividades (ROSELINO, 2006).

Tem-se então a afirmação de que inovação é o processo que reúne pesquisa, desenvolvimento e comercialização de produtos ou serviços alterados tecnologicamente e que, após este processo, chegam às mãos dos clientes (THOMKE, 2001 apud MONTEIRO; MACHADO, 2013).

Logo, a estratégia de inovação é uma abordagem adotada para a escolha de objetivos, métodos e formas de utilizar e desenvolver o potencial inovador da empresa (LENDEL; VARMUS, 2011).

4.4 PME's e o cenário atual

A importância das pequenas e médias empresas no contexto da economia brasileira é indiscutível. As PME's (pequenas e médias empresas), segundo o IBGE, representam 20% do PIB nacional e são responsáveis por 60% dos empregos gerados em nosso país. Somadas, as PME's representam nada menos que 99% dos estabelecimentos registrados no Brasil.

Para o SEBRAE (2017), as PME's podem ser divididos em quatro segmentos por faixa de faturamento, com exceção do pequeno produtor rural. Tal segmentação segue os critérios da Lei Complementar 123/2006, também chamada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.

Resumidamente, os pequenos negócios são divididos da seguinte maneira:

- Microempreendedor Individual - Faturamento anual até R\$ 60 mil;
- Microempresa - Faturamento anual até R\$ 360 mil;
- Empresa de Pequeno Porte - Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões;
- Pequeno Produtor Rural - Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões.

Logo, de acordo com pesquisa feita pela DELOITTE em 2016, intitulada "O ranking das emergentes e as lições para tempos desafiadores" apresenta as principais observações do estudo em relação ao comportamento das PME's, descritas abaixo:

Continuidade dos investimentos: mesmo diante de um momento cauteloso, com o desaquecimento da economia brasileira, as PME's de maior crescimento aumentaram nos últimos três anos seus investimentos, com foco em otimizar processos, obter ganho de produtividade e rever o portfólio de apostas estratégicas. A escolha voltou-se para áreas como tecnologia, **Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão**. Curitiba, PR, v.2, n.2, 48, jul/dez 2017.

máquinas e equipamentos, lançamento de produtos e serviços e aquisições de outras empresas e ativos.

Busca por eficiência: em tempos em que o investimento torna-se mais criterioso, olhar para dentro e focar a atividade principal da empresa mostrou-se um caminho frutífero para as PME's. Na busca por mais eficiência, a implantação de metas de redução de custos, o foco *no core business*, a revisão de processos e a renegociação com fornecedores foram ações que mais resultaram em menores gastos.

Monitoramento de desempenho e mercado: as PME's com maiores taxas de crescimento apresentaram um comprometimento com a adoção de ações de acompanhamento constante de seu desempenho financeiro, práticas de vendas e aspectos externos e concorrenciais que impactam o negócio.

Governança corporativa: as PME's fortaleceram sua estrutura de *compliance* em relação ao ano anterior, aumentando a sua adesão a todas as principais práticas de transparência. Além disso, as empresas emergentes acreditam que a governança traz importantes benefícios para a sustentabilidade do negócio.

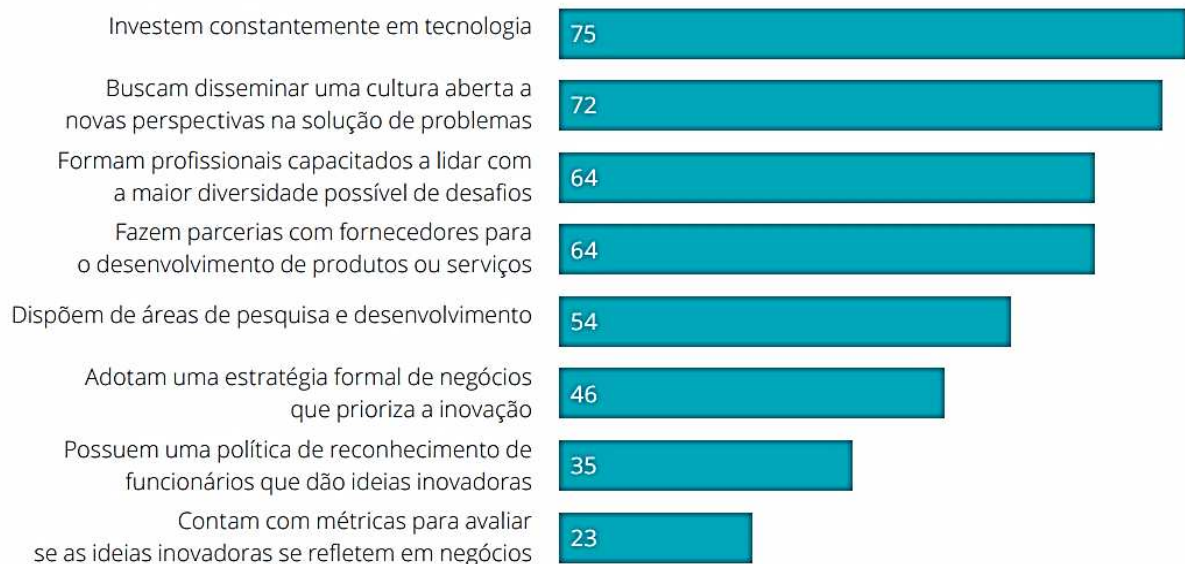
Foco na sustentabilidade do negócio: apesar de fortemente pressionadas pela variação do câmbio e pela queda de renda e aumento da inadimplência dos clientes, as PME's mantiveram o seu nível de endividamento no mesmo patamar dos dois anos anteriores. Esse resultado indica uma adequada gestão financeira e uma boa prática de gestão de riscos e monitoramento de mercado por parte das organizações.

4.5 PME's e inovação

Com a evolução tecnológica no mundo dos negócios, os investimentos em inovação nas empresas emergentes devem estar alinhados às melhores práticas de governança e à busca por maior produtividade e eficiência. Logo, de acordo com a pesquisa sobre PME's feito pela DELOITTE em 2016, o comportamento das empresas em relação a inovação se deu da seguinte forma:

Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão. Curitiba, PR, v.2, n.2, 48, jul/dez 2017.

Figura 02 – Práticas de fomento à tecnologia



Fonte: Deloitte (2016)

Logo, pode-se observar que 75% das PME's realizaram investimentos em software nos últimos três anos (2014 a 2016). Nesse cenário, a pesquisa aponta que os crescentes investimentos em software trouxeram às PME's ganhos de produtividade e melhoria nos indicadores financeiros.

Entretanto, de acordo com Luz, Oliveira e Ornelas (2004 apud MELLO *et al.*, 2010), a maioria das micro e pequenas empresas (MPE's) cria ou adota inovações somente no momento em que percebem as oportunidades de negócio ligadas à inovação ou, ainda, pelo fato de estarem sendo pressionadas pelos clientes ou seus fornecedores. Os autores destacam que isso acontece por causa das particularidades do processo de aprendizado tecnológico das MPE's, que é limitado pelo tempo e pessoal disponível.

Por outro lado, segundo Lima (2000), a estruturação de empreendimentos de pequeno porte não necessariamente traz algum tipo de inovação. Mas, Luz, Oliveira e Ornelas (2004 apud MELLO *et al.*, 2010) enfatizam que, embora as empresas de grande porte tenham maior capacidade

de recursos para inovação, as pequenas empresas possuem maior adaptabilidade às mudanças do mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações se deparam com um mercado aquecido e competitivo e a interdependência entre empresas, consumidores e outros atores da economia mundial está presente no ambiente empresarial. Devido à grande geração de emprego e renda, as pequenas e médias empresas passaram a atrair a atenção dos especialistas econômicos. Assim, o desenvolvimento de estratégias diferencia as empresas rumo ao sucesso.

Nesse contexto, a inovação surge como fator primordial no desenvolvimento de estratégias ligadas a sustentabilidade das empresas desse porte. O estudo em questão atingiu o objetivo proposto, tratando-se do levantamento das abordagens de diferentes autores acerca da temática de inovação e estratégia em PME's e compreensão dos atributos diversos inter-relacionados. Foram extraídas as principais informações de artigos, periódicos e livros. Analisando os resultados e apontamentos dos estudos publicados e consultados sobre a temática abordada.

Logo, pode ser percebida a importância da inovação em busca de acréscimos competitivos, adotando para isso a administração estratégica como uma alternativa para estabelecer principais metas, políticas e ações dentro da organização, por vezes, tornando-se necessário diferenciar-se dentro do mercado para conquistar espaço no ambiente de negócios.

REFERÊNCIAS

ALBANO. C. S.; ALVES, T. L.; WOHLBERG, J.; SANTOS, C. O. dos. **Utilização da matriz swot como forma de introduzir o planejamento estratégico em pequenas e micro organizações: um estudo de caso em uma organização do setor cerealista**. XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Fortaleza, CE, Brasil, outubro de 2015. *Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão*. Curitiba, PR, v.2, n.2, 48, jul/dez 2017.

Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_212_256_26673.pdf. Acesso em 01 Mai. 2017.

AMINI, M.; BIENSTOCK, C. C. Corporate Sustainability: An Integrative Definition and Framework to Evaluate Corporate Practice and Guide Academic Research. **Journal of Cleaner Production**, 2014.

BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BLASKOVSKY, C.; ALVARO, A. Os desafios de proporcionar um ambiente inovador nas empresas de pequeno porte da região de São Carlos – SP. XXXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais...** Curitiba, PR, Brasil, 2014. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_STO_202_142_25892.pdf. Acesso em 01 Mai. 2017.

CAMPOMAR, M. C.; CEZARINO, L. O. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista Fafibe Online**, São Paulo, v. 2, p. 1-5, 2006.

CANONGIA, C., SANTOS, D. M., SANTOS, M. M., e ZACKIEWICZ, M. Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: instrumentos para a Gestão da Inovação. **Gestão & Produção**, v.11, n.2, p.231-238, mai./ago. 2004.

CASTOR, B. V. J. **Estratégias para a pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENTO, I; SAPINO, A. **Planejamento Estratégico**. 2 a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão. Curitiba, PR, v.2, n.2, 48, jul/dez 2017.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003

DELOITTE. **As PMEs que Mais Crescem no Brasil – O ranking das emergentes e as lições para tempos desafiadores**. Edição 2016.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas. 2011.

FRASCATI MANUAL. **A summary of the Frascati manual**. Main definitions and conventions for the measurement of research and experimental development (R&D). OCDE/GD (94) 84. Retrieved August, 2004.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: [s.n.], 2000.

GINSBERG, J. M.; BLOOM, P. **Choosing the right green marketing strategy**. MIT Sloan Management Review, v.46, n.1, p.79-84, 2004.

HEILBRUNN, S.; ROZENES, S.; VITICULTOR, G. Um "DNA" Taxonomia base para mapear as PME bem sucedidas. **International Journal of Business and Social Science**. 2, Fevereiro, p. 232-241. 2011.

LENDEL, V.; VARMUS, M. Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise. **Economics and management**, v.16, p. 819-825, 2011.

LIMA, J. B. **Novos negócios: desenvolvimento e estratégias**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

LUECKE, R. **Estratégia**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MARQUES, P. C. S. **Inovação estratégica: uma alternativa para a empresa do século XXI**. Pós Graduação em Gestão Organizacional e Talentos Humanos. 2011.

Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão. Curitiba, PR, v.2, n.2, 48, jul/dez 2017.

MARTINS, H. S. A.; MEDEIROS, D. D.; SICSÚ, A. B.; LEÃO, N. C. A. Redes Empresariais como estratégia para obtenção de vantagem competitiva nas pequenas e médias empresas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 5, 2009, Niterói. **Anais...**, Niterói, RJ, 2009.

MELLO, C. M; MACHADO, H. V.; JESUS, M. J. F. Considerações sobre a inovação em pmes: o papel das redes e do empreendedor. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 3, n.1, p. 41-57, jan./abr. 2010.

MONTEIRO, M. R.; MACHADO, A. G. C. Estratégias de inovação: estudo de casos em empresas do setor de software. **Revista Gestão Industrial**: ISSN 1808-0448 / v. 09, n. 01: p. 194-224, 2013.

NETO, E. M. S. **A aplicação da inovação como estratégia competitiva das pequenas e médias empresas**. Monografia. Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2012.

NORONHA, D. P.; FERREIRA, S. M. S. P. **Revisões de literatura**. In: CAMPELLO, Bernadete Santos; CONDÓN, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannette Marguerite (orgs.) Fontes de informação para pesquisadores e profissionais. Belo Horizonte: UFMG, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico. Conceitos, metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2011. 335 p.

PORTER, M. **Competição**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

REIS, D.R. **Gestão da inovação tecnológica**. 2. ed. Barueri, SP: Manole, 2008.

Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão. Curitiba, PR, v.2, n.2, 48, jul/dez 2017.

ROSELINO, J. E. **A indústria de software: o 'modelo brasileiro' em perspectiva comparada.** 2006. 222f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** Brasília: Sebrae, 2014.

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** / Marco Aurélio Bedê (Coord.) – Brasília: Sebrae, 2016.

SEBRAE - **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** 2017. Site. *Quem são os pequenos negócios?* Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/quem-sao-os-pequenosnegociosdestaque5,7f4613074c0a3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 01 Mai. 2017.

SOUZA, C. A.; ARPINO, G. TI e eficiência organizacional: um estudo no setor brasileiro de bens de capital mecânicos com foco em micro, pequenas e médias empresas. **Prod.[online]**. ISSN 0103-6513, vol.21, n.4, pp.742-754. 2011.

TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. **Planejamento estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico.** EESC – USP - São Carlos-SP. 2001.

TIDD, J; BESSANT, J; PAVITT, K. **Gestão da Inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico:** o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus.1998.

Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão. Curitiba, PR, v.2, n.2, 48, jul/dez 2017.

VIEIRA FILHO, J. E. R., CAMPOS, A. C. e FERREIRA, C. M. de C. Abordagem alternativa do crescimento agrícola: um modelo de dinâmica evolucionária. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 4, n. 2, p. 425-476, jul./dez. 2005.

VIEIRA, S. F. A.; NEGREIROS, L. F.; MELATTI, G. A.; GIMENEZ, F. A. P.; SOUZA, J. F. C. F. de; PELISSON, C. Formação de estratégias em micro e pequenas empresas do comércio de Londrina: uma abordagem sob a perspectiva das configurações. FACCAMP - ;,m.;/.,...;/;., **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 1, p. 100-117, jan./abr. 2013./

/

Enviado em: 22 jun. 2017

Aceito em: 22 dez. 2017

Editor responsável: Mateus das Neves Gomes