MODELO DE GESTÃO E O DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS INOVADORAS (TRANSFORMADORAS) PERANTE O MERCADO INTERNACIONAL

MANAGEMENT MODEL AND THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE (TRANSFORMING) PRACTICES IN THE INTERNATIONAL MARKET

Júlio César Zilli[1]
ORCID: http://orcid.org/0000-0003-3794-0576

Valdir Scarduelli Neto[2]
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-2527-322X

Fernando Locks Machado[3]
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-8497-558X

Janini Cunha de Borba[4]
ORCID: http://orcid.org/0000-0001-5197-3679

RECEBIDO 22/04/2019
APROVADO 25/04/2019
PUBLICADO 30/03/2019
Editor Responsável: Carla Caldas
Método de Avaliação: Double Blind Review
E-ISSN: 2316-8080
DOI:10.16928

RESUMO

Este artigo tem por objetivo identificar os modelos de gestão e o desenvolvimento de práticas inovadoras utilizados pelas empresas exportadoras do sul de Santa Catarina perante o mercado internacional**.** Metodologicamente, caracterizou-se com uma abordagem quantitativa, por meio de uma pesquisa descritiva, quanto aos fins de investigação, e bibliográfica e de campo, quanto aos meios de investigação. A população foi composta por 108 empresas exportadoras pertencentes a AMREC, com a participação efetiva de 47 empresas, compondo uma amostra não probabilística. A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário via *Google Forms,* durante os meses de setembro, outubro e novembro de 2019, comtemplando

[1] Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico / UNESC; Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento / UFSC; Professor do Curso de Administração e Comércio Exterior / UNESC; **E-mail:** zilli42@hotmail.com **ORCID:** 0000-0003-3794-0576; **Currículo Lattes:** http://lattes.cnpq.br/6937747421196031

[2] Especialista em Comércio Exterior e Negócios Internacionais – UNESC; Professor do Curso de Administração e Comércio Exterior / UNESC; **E-mail:** scarduellivaldir@gmail.com **ORCID:** 0000-0002-2527-322X; **Currículo Lattes:**http://lattes.cnpq.br/3182575672051383

[3] Graduado em Administração – linha de formação em Comércio Exterior / UNESC; Mestrando em Desenvolvimento Socioeconômico / UNESC; **E-mail:** locksmachado.fernando@gmail.com **ORCID:**0000-0002-8497-558X; **Currículo Lattes:** http://lattes.cnpq.br/5758638276955950

[4] Especialista em Comércio Exterior e Negócios Internacionais – UNESC; **E-mail:** janiniborba@outlook.com **ORCID:** 0000-0001-5197-3679;**Currículo Lattes:** http://lattes.cnpq.br/1673900547801474

questões relacionadas ao contexto empresarial, modelo de gestão e desenvolvimento de práticas inovadoras. Os resultados apontam que há maior frequência na atividade inovadora aplicada em produtos e serviços e processos industriais. Em contrapartida a inovação nos níveis de gestão tem menor emprego. O modelo de negócios é o tópico em que menos se inova e o modelo de difusão da inovação é, predominantemente, direcionado para a empresa. Destacam-se as inovações incrementais e o grau de controle da inovação, classificado como aberta ou fechada, demonstrou equidade entre as categorias. Em sua maioria (61,70%) direcionam até 5% de suas receitas em ações de apoio e fomento à inovação. Identificou-se baixa utilização do potencial inovador dos colaboradores, bem como o incipiente número de parcerias/projetos com instituições de pesquisa/universidade.

Palavras-chave: Gestão. Inovação. Internacionalização. Desenvolvimento regional.

ABSTRACT

This article aims to identify the management models and the development of innovative practices used by exporting companies in the south of Santa Catarina in the international market. Methodologically, it was characterized by a quantitative approach, through descriptive research, for the purposes of investigation, and bibliographic and field, regarding the means of investigation. The population was composed of 108 exporting companies belonging to AMREC, with the effective participation of 47 companies, composing a non-probabilistic sample. Data collection took place through the application of a questionnaire via Google Forms, during the months of September, October and November 2019, covering issues related to the business context, management model and development of innovative practices. The results show that there is a greater frequency in innovative activity applied to products and services and industrial processes. In contrast, innovation in management levels has less employment. The business model is the topic that is least innovated and the innovation diffusion model is predominantly directed at the company. The incremental innovations stand out and the degree of control of the innovation, classified as open or closed, demonstrated equity between the categories. Most of them (61.70%) direct up to 5% of their revenues in actions to support and foster innovation. Low utilization of the innovative potential of employees was identified, as well as the incipient number of partnerships / projects with research institutions / universities

Keywords: Management. Innovation. Internationalization. Regional Development.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo identificar los modelos de gestión y el desarrollo de prácticas innovadoras utilizadas por las empresas exportadoras en el sur de Santa Catarina en el mercado internacional. Metodológicamente, se caracterizó por un enfoque cuantitativo, a través de la investigación descriptiva, con fines de investigación, y bibliográfica y de campo, con respecto a los medios de investigación. La población estaba compuesta por 108 empresas exportadoras pertenecientes a AMREC, con la participación efectiva de 47 empresas, componiendo una muestra no probabilística. La recopilación de datos se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario a través de Formularios de Google, durante los meses de septiembre, octubre y noviembre de 2019, que abarcó cuestiones relacionadas con el contexto empresarial, el modelo de gestión y el desarrollo de prácticas innovadoras. Los resultados muestran que hay una mayor frecuencia en la actividad innovadora aplicada a productos y servicios y procesos industriales. En contraste, la innovación en los niveles de gestión tiene menos empleo. El modelo de negocio es el tema menos innovado y el modelo de difusión de la innovación está dirigido

principalmente a la empresa. Se destacan las innovaciones incrementales y el grado de control de la innovación, clasificado como abierto o cerrado, demostró la equidad entre las categorías. La mayoría de ellos (61.70%) dirigen hasta el 5% de sus ingresos en acciones para apoyar y fomentar la innovación. Se identificó la baja utilización del potencial innovador de los empleados, así como el número incipiente de asociaciones / proyectos con instituciones de investigación / universidades.

Palabras clave: Gestión, Innovación, Internacionalización, Desarrollo regional.

1 INTRODUÇÃO

Impulsionado pelo advento de novas tecnologias em comunicação e pela modernização dos sistemas de transportes, o avanço da globalização ocorrido no início da década de 1980 intensificou a atividade comercial entre as nações, aumentando consideravelmente o número de empresas no mercado internacional. Tal fenômeno trouxe também às organizações um novo desafio: a competitividade externa (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010).

Nesse contexto, a inovação apresenta-se não só como um fator ao enfrentamento de mercado, mas, na visão de Bessant e Tidd (2009), torna-se também crucial para a sobrevivência das empresas. Os autores afirmam ainda que é fundamental o comprometimento empresarial para com a prática inovadora em seus produtos/serviços e por extensão, também na maneira como os ofertam ao mercado.

Em seu Manual de Oslo (2018, p.20), a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, conceitua inovação, inicialmente, como "[...] um produto ou processo novo ou aprimorado (ou uma combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores [...]". Schumpeter (1985), por sua vez, considera inovação como uma associação de recursos resultando em algo ou em modo de fazer, diferentes.

Pode-se estabelecer uma relação bilateral recíproca entre internacionalização e inovação no que se refere ao desenvolvimento da competitividade dentro das organizações. A atividade no comércio exterior expõe as empresas a diferentes padrões de exigências feitas pelo mercado internacional, sejam de produto, processo ou gestão, as estimulando à melhores práticas operacionais a fim de satisfazer tais padrões, assim possibilitando avanços na capacidade de inovação interna. Ao passo que o potencial inovador de uma empresa poderá ser o objeto que a leva à internacionalização, seja por novas tecnologias ou produtos diferenciados, atraindo a atenção de agentes do mercado externo (ARBIX; SALERNO; DE NEGRI, 2004, STAL, 2010).

Logo, ao se estabelecer tal relação interdependente, percebe-se que em ambos os casos haverá influência ativa nos processos de gestão, tendo como resultado ganho em competitividade. Por essa constatação surge o estímulo para a pesquisa presente, tendo por base inicial a questão: quais os modelos de gestão e desenvolvimento de práticas inovadoras utilizados pelas empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina perante o mercado internacional?

Nesse cenário, os pesquisadores delimitaram como área de estudo o sul de Santa Catarina, enfocando especificamente a Associação dos Municípios da Região Carbonífera – AMREC. Formada por 12 municípios (Balneário Rincão, Cocal do Sul, Criciúma, Forquilhinha, Içara, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Orleans, Siderópolis, Treviso e Urussanga), a Associação destaca-se regionalmente por sua economia dinâmica e

desenvolvido parque industrial. Merecem destaque nesse contexto, os setores cerâmico e colorífico da principal cidade, Criciúma, a indústria de transformação de polímeros na cidade de Orleans, o polo metal mecânico em Nova Veneza, bem como o complexo agropecuário, localizado em vários municípios da região (ZILLI; GIANEZINI; VIEIRA, 2015, BRASIL, 2020).

A região conta ainda com uma forte presença no mercado externo, abrigando 154 empresas exportadoras e 119 empresas importadoras. Dentre os municípios da AMREC, o maior volume em exportações, conforme Scarduelli Neto e Zilli (2019), pertence à cidade de Forquilhinha, responsável por 29,06% do total destinado ao mercado externo no ano de 2018, totalizando US$ 93,8 milhões FOB. No mesmo período, Criciúma importou US$ 272,0 milhões FOB, perfazendo o equivalente à 83,12% dos produtos e serviços oriundos do exterior que entraram nas 12 cidades. Ainda segundo os autores, os municípios da AMREC, quando considerados como associação, têm bom desempenho no mercado externo no âmbito estadual.

É nesse contexto entre internacionalização e inovação que se delineou o objetivo geral do estudo: identificar os modelos de gestão e desenvolvimento de práticas inovadoras utilizados pelas empresas exportadoras do sul de Santa Catarina perante o mercado internacional.

O artigo apresenta esta seção de introdução, inicialmente, afim de contextualizar o tema e apresentar o objetivo geral da pesquisa, que é seguida pelo embasamento teórico, com enfoque nos conceitos de inovação. Na terceira seção traçam-se os procedimentos metodológicos utilizados e na quarta seção é feita a apresentação do contexto empresarial em que essa pesquisa foi aplicada. A quinta e sexta seções são, respectivamente, a apresentação dos resultados e as considerações finais do estudo.

2 INOVAÇÃO

Ainda que a concepção de novas ideias possa ser tida como ponto de partida para a inovação, Trott (2012) considera que tal geração de ideias se limita apenas a um conceito, um pensamento ou até um conjunto de pensamentos. A conversão dessas imagens em um artefato ou serviço novo, tangível, é o que o autor conceitua como invenção, que por sua vez, precisa estar atrelada a atividades comerciais para que haja validação como desempenho inovador das empresas.

Martin (1994) coloca ainda que, mesmo que gerada por meio de pesquisa e desenvolvimento, uma invenção será considerada inovação quando convertida em produto, seja bem ou serviço, socialmente utilizável. Outro ponto a se ponderar nesse cenário é o espaço de tempo em que uma invenção é validada como inovação, podendo ter rápida conversão e estar apta para o mercado ou levar anos até que torne-se utilizável e gere valor.

À medida que o propósito central da inovação será sempre a geração de valor, este não necessariamente estará estrito ao cunho econômico. Novas (e validadas) práticas políticas, culturais e sociais são consideradas como inovações institucionais (JOHANNESSEN, 2013; ABDALA, 2017). A inovação, portanto, apresenta-se em um caráter multidimensional por sua interação com diferentes fatores e agentes sociais, caracterizando-se como um fenômeno de grande abrangência a ser gerenciado, conforme pontua Jenoveva Neto (2016).

O Manual de Oslo (OCDE, 2018) desempenha um papel essencial na demonstração e na comunicação do caráter multidimensional da inovação, bem como provê as diretrizes fundamentais para a mensuração da mesma. O Manual ratifica ainda a importância desse processo, pontuando que a inovação é critério fundamental para a melhoria dos padrões de vida e afeta indivíduos, instituições, setores econômicos e países em diversas frentes.

O correto gerenciamento e desenvolvimento de modelos de inovação oferece às organizações informações relevantes para o delineamento estratégico e possível ganho em competitividade, visto que:

> A medição sólida da inovação e o uso de dados de inovação na pesquisa podem ajudar os formuladores de políticas a entender melhor as mudanças econômicas e sociais, avaliar a contribuição da inovação para os objetivos sociais e econômicos, monitorar e avaliar a eficácia e a eficiência de suas políticas (OCDE, 2018, p.27).

Com base nas considerações de Trott (2012) e do Manual de Olso (OCDE, 2018), pode-se categorizar a inovação quanto à sua área de negócio, sua difusão, grau de impacto ou novidade e também por seu controle sobre o processo. O Quadro 1 apresenta as categorias de inovação e os tipos de classificação contidos em cada.

Quadro 1 – Categorização de inovações.

ÁREA DE NEGÓCIO	DIFUSÃO	GRAU DE IMPACTO OU NOVIDADE	CONTROLE
Produto	Empresa	Incremental	Aberta
Processos	Mercado	Radical	Fechada
Gestão	Mundo	Disruptiva	
Marketing		Arquitetural	
Modelo de negócio			

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de OCDE (2018).

Constatadas a complexidade e diversidade de classificações e tipologias, é importante então que as organizações possam assimilar as diferenças entre os tipos e identificar as áreas as quais está predisposta, adequando-se às questões a serem desenvolvidas nesse contexto (JENOVEVA NETO, 2016).

2.1 ÁREA DE NEGÓCIO

Quanto à área de negócio, também denominada como tipologia por Souza (2019, p.6), a inovação poderá implicar não só no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, mas também em melhorias de produtos já existentes, processos produtivos, gestão, marketing e em modelo de negócio.

O Manual de Oslo (OCDE, 2018) define produto como a geração econômica das atividades produtivas, podendo abranger bens (quando mercadorias tangíveis) e serviços (quando atividades intangíveis e que alteram as condições dos usuários). O Manual traz ainda a inovação de produto como sendo o bem ou serviço novo ou aprimorado que diferencia-se consideravelmente dos pares anteriores e que foi introduzido no mercado. Para Berlato (2019, p.10) todavia, "uma inovação de produto é uma nova tecnologia ou combinação de tecnologias introduzidas comercialmente para atender a uma necessidade do usuário ou do mercado".

Ao envolver um método de produção, trabalho ou distribuição, novos ou aprimorados, a inovação caracteriza-se em sua área de negócio como de processo. O processo poderá ainda ter sido melhorado para atender uma ou mais funções de negócios, diferindo significativamente dos processos anteriores. Araújo e Araújo (2013, p. 178) destacam a importância desse tipo de inovação na potencialização da competitividade das organizações: "[...] com ela a empresa ganha mais flexibilidade, qualidade, diminui o tempo de produção e obtém maior eficiência na sua produção".

A inovação de gestão é caracterizada pela efetivação de novos métodos organizacionais na prática do negócio da empresa, no arranjo do local de trabalho ou em

vínculos externos. Pode ser percebida ainda, por uma nova concepção de negócio ou por um novo sistema interno de comunicação, como exemplificado por Trott (2012).

Define-se, de acordo com a OCDE (2018, p. 20), como "[...] implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços" a inovação de marketing. Ganzer, Chais e Olea (2017), complementam a definição pontuando que as mudanças ocorrem também no contexto em que bens ou serviços são introduzidos no mercado, concentrando-se nas necessidades do consumidor.

Por modelo de negócio, Chesbrough (2007) entende como sendo o modo que uma organização desperta e conquista seus consumidores, como se identifica perante o mercado e molda sua estrutura financeira e cadeia produtiva. Conforme o autor, a inovação do modelo de negócio passa por todas ou por determinadas partes desse complexo, sendo que em muitos casos, é difícil distinguir as inovações parciais do modelo de negócio das inovações de produto e de processo.

2.2 DIFUSÃO

A difusão da inovação diz respeito ao processo ocorrido quando os indivíduos ou organizações aderem a um novo conceito, produto, prática, entre demais fatores de aspecto inovador e há a percepção do benefício oferecido pela inovação desse agente. A difusão é, então, o processo pelo qual uma inovação é difundida (ROGERS, 2003). Para Trott (2012), sem a difusão, uma inovação não entrega retorno econômico para a organização.

Três são os níveis identificáveis na difusão da inovação, segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2018): nova para a empresa, nova para o mercado e nova para o mundo. O Quadro 2 exibe as características que diferem cada nível.

Quadro 2 – Difusão da inovação.

INOVAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Para a empresa	Método produtivo, de processamento, marketing ou organizacional, mesmo que já implementado por outras organizações, mas novo para a empresa ou em casos em que os produtos e processos sejam significativamente melhorados.
Para o mercado	Quando a organização é a pioneira na introdução da determinada inovação em seu mercado. Mercado, que pode ser definido como a própria empresa e seus concorrentes, podendo-se considerar uma região geográfica ou uma linha de produto.
Para o mundo	A empresa é a primeira a estabelecer a inovação em todos os mercados e indústrias, nacionais ou de mercado externo. É o tipo de inovação que demanda um grau de novidade maior do que quando a inovação é somente para o mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de OCDE (2018).

2.3 GRAU DE IMPACTO E NOVIDADE

Há também a dimensão do grau de impacto ou novidade causada pela inovação nas organizações. Esse ecossistema, baseado no Manual de Oslo (OCDE, 2918) consiste em quatro classes: incremental, radical, disruptiva e arquitetural, as quais apresentam-se as características no Quadro 3 que segue.

Quadro 3 – Grau de impacto ou novidade.

INOVAÇÃO	CARACTERÍSTICAS

Incremental	Jenoveva Neto (2016, p.45) descreve esse tipo de inovação como "[...] mudanças relativamente menores para os produtos existentes, reflete pequenas melhorias contínuas em produtos ou em linhas de produtos [...] representam pequenos avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor e não modifica de forma expressiva a forma como o produto é consumido ou o modelo de negócio."
Radical	Violada (2019, p.28) coloca como "[...] a) uma tecnologia nova nunca utilizada anteriormente na indústria; b) tem impacto ou provoca mudanças significativas em todo o setor; c) é o primeiro de seu tipo e totalmente novo no mercado." O autor ainda pontua que inovações radicais, em suma, geram uma demanda antes não percebida pelo usuário.
Disruptiva	Esta categoria de inovação tem características altamente impactantes nos sistemas de produção e com possíveis efeitos de causar obsolescência nas bases tecnológicas já existentes, também de criar novos mercados e alterar o comportamento da sociedade (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).
Arquitetural	Para compreender a inovação arquitetural, há que se perceber uma distinção entre o produto como um todo (sistema) e o produto em partes (os componentes). Desse pressuposto, Jenoveva Neto (2016, p.45) afirma como arquiteturais "[...] as inovações que mudam a forma na qual os componentes de um produto são ligados, enquanto deixam os principais conceitos de projeto (e o conhecimento básico subjacente) intocados."

Fonte: Elaborado pelos autores a partir das referências acima citadas.

2.4 GRAU DE CONTROLE

Em relação ao grau de controle do processo, uma inovação poderá se classificar entre fechada e aberta. Jenoveva Neto (2016) identifica o modelo de inovação fechada como aquele em que todo o controle do processo, desde a idealização até a saída para o mercado e comercialização, são realizados dentro da empresa. Chesbrough (2003) faz algumas considerações sobre a motivação para a prática inovadora fechada: a) pessoas qualificadas atuando na própria empresa; b) a obtenção de lucro por meio de pesquisa e desenvolvimento se dará quando a empresa gerar novas concepções, desenvolvê-las e monetizá-las; c) a proteção da propriedade intelectual é fundamental para o pioneirismo de mercado.

Para Panisson e Berlato (2019, p.62) inovação aberta está em "[...] incluir modelos de gestão no qual o sucesso da inovação depende do uso pelas organizações de conhecimento interno e externo e de conexões diversas com o mercado, fornecedores, parceiros chaves". No modelo aberto, as empresas inovadoras abrem-se para o ambiente externo e beneficiam-se dele ao permitir uma maior permeabilidade para diferentes conhecimentos e recursos provenientes de fora de seus limites (CHESBROUGH, 2003).

De fato, a inovação não se delimita em um caminho único, tão pouco é algo que se defina com exatidão. Porém, Jenoveva Neto (2016) a coloca como um processo seguramente administrável. Teixera, Biz e Teixera (2019, p.68) concluem que "[...] os desafios dentro das organizações se associam a mudança de cultura, mudança de *mindset* dos colaboradores para a inovação e adesão de práticas que venham a solucionar problemas reais."

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologicamente, o estudo caracterizou-se com uma abordagem essencialmente quantitativa. Sampieri, Collado e Lucio (2013) apontam que de forma sintetizada, este tipo de pesquisa possui características próprias como: medir fenômenos, utilização de estatística, testa hipóteses e a realização de análise de causa-efeito. Também possui um processo sequencial, dedutivo, comprobatório e analisa a realidade objetiva. E como benefícios, destacam-se a generalização de resultados, controle sobre os fenômenos, precisão, réplica e previsão.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva (VERGARA, 2010) e quanto aos meios de investigação, classificou-se como uma pesquisa bibliográfica e de campo (SAMPIERI, COLLADO; LUCIO, 2013), por meio da aplicação de um questionário *online.*

A definição da população e amostra envolve muitos sujeitos na pesquisa, pois o objetivo é generalizar os resultados obtidos. Para tanto, deve-se delimitar a população, definir o método de seleção da amostra – probabilístico, não probabilístico ou por julgamento – precisar o tamanho exigido na amostra e aplicar o procedimento de seleção. A composição da amostra deve retratar casos em que o conjunto é estatisticamente representativo, em virtude da generalização dos resultados (CRESWELL, 2010; DIEHL; TATIM, 2004; MALHOTRA, 2005; SAMPIERI, COLLADO; LUCIO, 2013).

Com base nessas definições, a delimitação da população tem como referência o universo de empresas presentes no Sul do Estado de Santa Catarina, sendo este subdividido em três microrregiões: a Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC), Associação de Municípios da Região de Laguna (AMUREL) e Associação de Municípios do Extremo Sul Catarinense (AMESC). A AMREC, foco do estudo, é composta por 12 municípios: Criciúma (sede), Içara, Lauro Muller, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Siderópolis, Urussanga, Forquilhinha, Cocal do Sul, Treviso, Orleans e Balneário Rincão (AMREC, 2020).

Em seguida, para determinar as empresas da AMREC aptas a participar da pesquisa – ou seja, a população – utilizou-se a listagem de empresas exportadoras do ano de 2018, disponibilizada pelo Ministério da Economia, no módulo Estatísticas de Comércio Exterior (BRASIL, 2020). Filtrando-se pelo estado de Santa Catarina e, posteriormente, pelas cidades que compõem a AMREC, obteve-se a população de 139 empresas, entre produtoras, *trading companies* e assessorias de comércio exterior. Definiu-se que a pesquisa seria aplicada somente entre as empresas produtoras, das quais podem importar matéria-prima e exportar seus produtos. Dessa forma, após retirar estas empresas que não se encaixaram na população-alvo e aquelas que possuem filiais, a população de 139 foi reduzida a 108 empresas exportadoras.

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), colher as informações de um grande grupo no todo é praticamente impossível, por isso há a necessidade de definir uma amostra que represente o conjunto. Assim, a partir das 108 empresas exportadoras, a pesquisa foi aplicada durante os meses de setembro, outubro e novembro de 2019, pelo critério de disponibilidade de participação e pela acessibilidade junto às mesmas.

Inicialmente efetuou-se o contato telefônico junto ao departamento de exportação de todas as empresas, explicando o objetivo da pesquisa e solicitando que o gerente de exportação, gerente de área ou coordenador de exportação respondessem o questionário enviado via *Google Forms*. Em um primeiro momento, no mês de setembro de 2019, 20 empresas responderam ao instrumento e, novamente, nos meses de outubro e novembro, foi feita uma nova rodada de telefonemas, obtendo-se o retorno de 27 empresas. Ao final de novembro de 2019, a pesquisa foi encerrada, totalizando a participação de 47 empresas exportadoras do Sul de Santa Catarina (AMREC), caracterizando-se como uma amostra não probabilística, por conveniência (MALHOTRA, 2006).

Os dados de origem primária (VERGARA, 2010), foram coletados por meio de um questionário (GIL, 1999) elaborado e adaptado a partir de alguns estudos efetuados em 2015, 2018 e 2019 e publicados por Zilli, Heinzen e Vieira (2015), Pereira, Zilli, Vieira e Volpato (2018), Dondossola, Zilli, Volpato e Vieira (2019), Zilli, Locks, Freire e Engel (2019), bem como Zilli e Freire (2020). Foram feitos testes junto a três profissionais que possuem experiência acadêmica e também vivência perante o mercado internacional, para verificar a consistência do instrumento de coleta, bem como verificar se a organização dos módulos e perguntas estavam adequadas e de fácil entendimento. Após o retorno dos profissionais foram feitos ajustes que proporcionaram a finalização do questionário.

A aplicação do instrumento ocorreu via *Google Forms* e este foi estruturado em quatro módulos: Módulo I – Contexto Empresarial e Modelo de Gestão; Módulo II – Ingresso e Participação no Mercado Internacional; Módulo III - Estratégias, Posicionamento no Mercado Internacional e Redes de Cooperação; e Módulo IV: Modelo de Gestão e o Desenvolvimento de Práticas Inovadoras (transformadoras) perante o Mercado Internacional. Importante ressaltar que os resultados analisados neste artigo referem-se aos Módulos I e IV. Essa segmentação foi feita para que cada módulo pudesse ser explorado em um estudo específico, voltado às particularidades das seções que estruturam o referido questionário.

Com relação à análise dos dados, a mesma foi feita por meio de frequência simples, pois de acordo com Duarte e Furtado (2014, p. 142): "Mais importante do que apontar a representatividade dos resultados quantitativos é refletir e interpretar o que significam, extrapolando para outras fontes e informações constantes no trabalho e fazendo inferências".

Por fim, vale ressaltar que todo o processo de construção da pesquisa contou com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) e da Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), por meio da chamada pública 06/2017, contrato 2018TR1542 e protocolo de entrada 1673/2018, contemplando uma pesquisa com amplitude maior, intitulada "Do Sul Catarinense (AMREC) para o mundo: exportação de práticas e soluções inovadoras".

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 OBJETO DO ESTUDO: CONTEXTO EMPRESARIAL E MODELO DE GESTÃO

A pesquisa buscou delimitar seu campo de coleta de dados às empresas exportadoras do sul de Santa Catarina, tendo enfoque nas 12 cidades que formam a Associação dos Municípios da Região Carbonífera – AMREC (AMREC, 2020). Em um primeiro momento, com base nas respostas fornecidas traçou-se um perfil empresarial basilar das organizações, que traz a cidade em que estão instaladas, o setor de atuação, porte e composição de capital, bem como ano de sua fundação. O perfil mostra ainda o direcionamento da produção (mercado interno e externo) e o modelo de gestão praticado.

A Tabela 1 mostra a concentração de organizações participantes por cidade.

Tabela 1 – Cidade sede das empresas.

CIDADE	QUANTIDADE	%
Balneário Rincão	2	4,26%
Cocal do Sul	2	4,26%
Criciúma	16	34,04%
Forquilhinha	2	4,26%
Içara	9	19,15%
Morro da Fumaça	7	14,89%
Nova Veneza	1	2,13%
Siderópolis	4	8,51%
Urussanga	4	8,51%
TOTAL	**47**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2020).

Confirmando sua posição de cidade-polo da região sul catarinense, Criciúma conta com 16 empresas no estudo, sendo a segunda maior exportadora dentre os 12 municípios, ficando atrás somente de Forquilhinha, que se sobressai por abrigar uma planta fabril de

multinacional líder de mercado, a qual concentra sozinha 88,87% das exportações forquilhenses (SCARDUELLI NETO; ZILLI, 2019). Destacam-se ainda, Içara, com 9 empresas e Morro da Fumaça com 7, que têm o 2º e 6º PIB da AMREC, respectivamente (IBGE, 2020).

Outra característica do perfil empresarial da presente pesquisa é o alto nível de industrialização das organizações, como se pode observar na Tabela 2 abaixo.

Tabela 2 – Setor de atuação das empresas.

SETOR	QUANTIDADE	%
Agroalimentar	1	2,13%
Celulose e Papel	1	2,13%
Cerâmica	12	25,53%
Construção Civil	2	4,26%
Metal Mecânico e Metalurgia	16	34,04%
Móveis e Madeira	2	4,26%
Produtos Químicos e Plásticos	13	27,66%
TOTAL	**47**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2020).

Os complexos metalúrgico, químico e cerâmico correspondem a pouco mais de 87% das empresas, ratificando a ideia de uma região com forte indústria de transformação. Queiroz e Queiroz (2010, p.8) traçam um paralelo do crescimento dos setores metal mecânico e metalúrgico da região com a queda da exploração de carvão iniciada nos últimos anos da década de 1980 e início dos anos 1990, onde "[...] parte da mão de obra que estava empregada nestas indústrias e que atuava internamente na fabricação de peças para reposição e na manutenção do maquinário das empresas, fosse responsável pela criação de várias micro e pequenas empresas na área metal mecânica. "

Teve-se por critério de classificação de porte a Receita Operacional Bruta (ROB) anual (BNDES, 2020). Esse método identifica como micro, pequena, média ou grande empresa, sendo as faixas de faturamento determinadas conforme a Tabela 3, que mostra também a quantidade de empresas por porte.

Tabela 3 – Porte das empresas.

PORTE	QUANTIDADE	%
Microempresa (receita bruta anual - menor ou igual R$ 360 mil)	1	2,13%
Pequena empresa (receita bruta anual - de R$ 360 mil até R$ 4,8 milhões)	9	19,15%
Média empresa (receita bruta anual - de R$ 4,8 milhões até R$ 360 milhões)	33	70,21%
Grande empresa (receita bruta anual - acima de R$ 360 milhões)	4	8,51%
TOTAL	**47**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2020).

Pode-se concluir, dessa forma, que a atividade exportadora nos munícipios da AMREC é gerada, em grande parte, pelas empresas de médio porte, perfazendo nesta pesquisa, mais de 70% do total. Percebe-se então, espaço para crescimento da cultura exportadora em micro e pequenas empresas. Nesse contexto, o estudo apresenta também um panorama do direcionamento da produção das empresas quanto à mercado interno e externo, como está disposto na Tabela 4.

Tabela 4 – Direcionamento da produção das empresas.

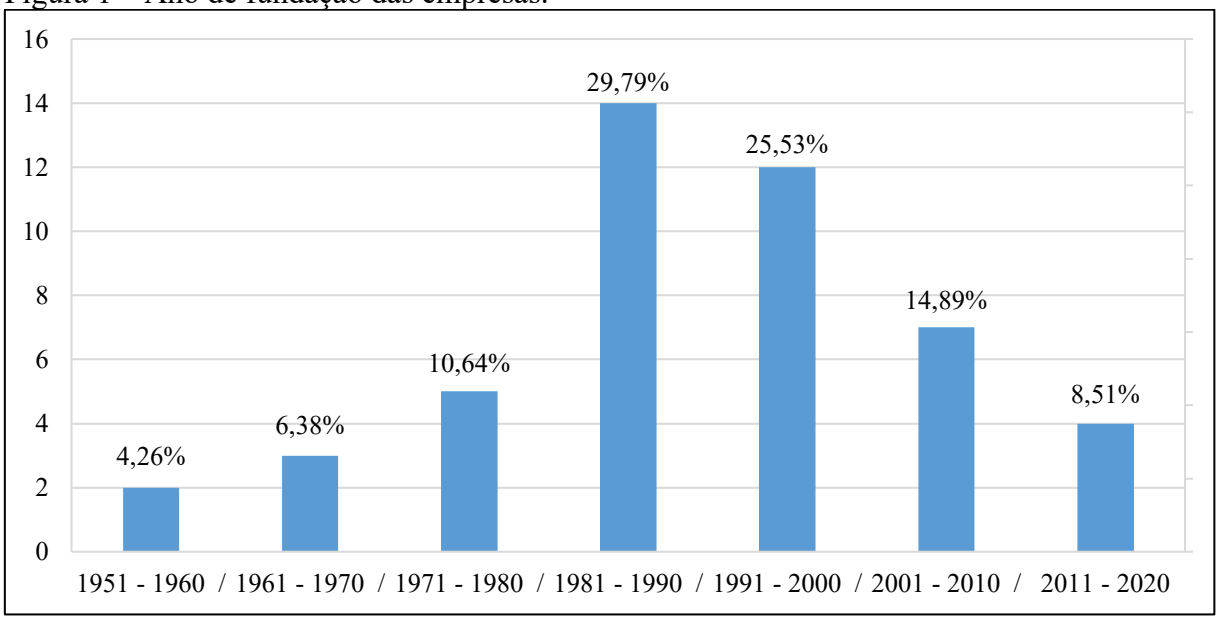
DIRECIONAMENTO	QUANTIDADE	%
Negócios somente com o mercado interno	1	2,13%
Negócios somente para o mercado externo	1	2,13%
Negócios com o mercado interno, porém com excedente para o mercado externo	43	91,49%
De 70-75% para o mercado externo e 25-30% para mercado interno	1	2,13%
Mercado interno e externo, sem diferenciação de excedente	1	2,13%
TOTAL	**47**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2020).

Cignacco (2009) coloca a atuação constante e estratégica de uma empresa no mercado externo como um ponto essencial para seu crescimento econômico e desaconselha a pensar nessa atividade apenas em curto prazo. O autor coloca ainda que é importante que se estruture um volume contínuo para direcionar ao exterior. O que o resultado acima aponta é que mais de 90% das organizações do estudo direcionam o excedente de produção para as exportações, ratificando o espaço para um desenvolvimento empresarial regional no contexto do mercado internacional.

Também foi levantada a informação acerca do ano de fundação das empresas, conforme apresentado na Figura 1, onde se percebe uma população de organizações sólidas no mercado, sendo que mais de 75% têm, no mínimo, 20 anos de atuação.

Figura 1 – Ano de fundação das empresas.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2020).

Se identifica ainda com base na Figura 1, forte concentração de fundação de empresas nas décadas de 1980 (29,79%) e 1990 (25,53%), fortalecendo a colocação de Queiroz e Queiroz (2010) acerca do surgimento de novas empresas no período de declínio da extração de carvão em toda a AMREC iniciado no final dos anos 1980.

O perfil inicial também buscou conhecer a composição de capital das firmas participantes e foi possível identificar uma grande tendência para a constituição em 100% de capital nacional, chegando próximo de 70% do número de empresas.

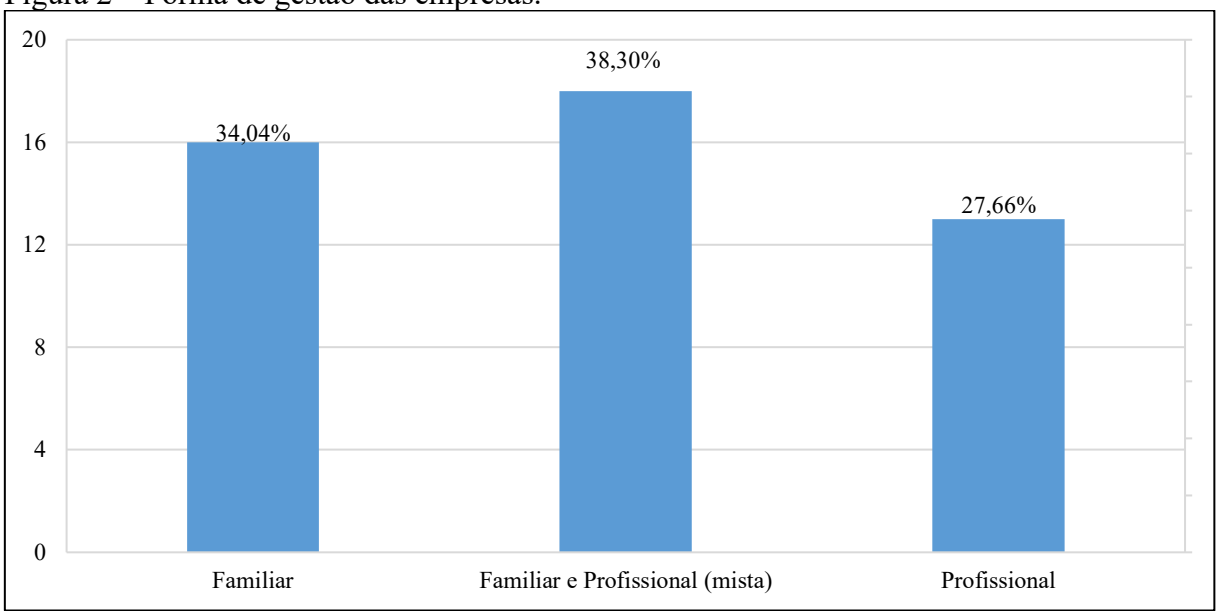
Tabela 5 – Composição do capital das empresas.

COMPOSIÇÃO	QUANTIDADE	%
100% nacional	32	68,09%
75% nacional	7	14,89%
25% nacional	3	6,38%
100% internacional	5	10,64%
TOTAL	**47**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2020).

Finalizou-se o delineamento empresarial identificando o modelo de gestão vigente na organização, onde houve maior equilíbrio de respostas desta primeira seção de questões. O número de empresas que têm administração mista, ou seja, parte familiar e parte profissional, apresenta uma leve vantagem sobre os modelos de gestão exclusivamente familiar ou profissional.

Figura 2 – Forma de gestão das empresas.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2020).

A partir desses sete questionamentos e das respectivas respostas de cada empresa, conheceu-se melhor o perfil organizacional da classe exportadora na região da AMREC. Conforme destacado anteriormente, no capítulo 3 deste artigo, a tabulação dos dados respeitou a divisão das informações coletadas em quatro módulos. Os resultados que seguem apresentados na próxima seção correspondem às questões respondidas no módulo IV, referente ao modelo de gestão e desenvolvimento de práticas inovadoras perante o mercado internacional.

5 MODELO DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS INOVADORAS

O módulo IV da pesquisa buscou mensurar, em um primeiro momento, a frequência da inovação na área de negócio da empresa, em relação aos produtos e serviços, processos, gestão, marketing e modelo de negócio. O estudo identificou também o nível da difusão da

inovação praticado, considerando a classificação do Manual de Oslo (OCDE, 2018), se para a empresa, para o mercado e para o mundo.

Por fim, também foram questionados os graus de impacto e de controle da inovação que as organizações desenvolvem, bem como a condição de estímulos, apoio e parcerias externas relacionadas às práticas inovadoras. A Tabela 5 mostra a frequência da inovação aplicada em produto e serviço por parte das empresas participantes.

Tabela 6 – Frequência da inovação em produto e serviço nas empresas.

FREQUÊNCIA	PRODUTO		SERVIÇO	
	QUANTIDADE	%	QUANTIDADE	%
Nunca	1	2,13%	1	2,13%
Raramente	3	6,38%	11	23,40%
Às vezes	11	23,40%	15	31,91%
Frequentemente	18	38,30%	11	23,40%
Sempre	14	29,79%	9	19,15%
TOTAL	**47**	**100,00%**	**47**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2020).

O estudo mostra que as empresas exportadoras da região carbonífera sul catarinense, em sua maioria, inovam em produtos sempre ou frequentemente, somando 68,09% do total. Já a inovação de serviços, carece um pouco mais em adesão, onde mais da metade das empresas (55,31%) inovam raramente ou às vezes.

Na visão de Tavassoli e Karlsson (2015), um dos principais meios para a renovação corporativa tem sido a inovação de produtos e serviços. Os autores também afirmam que a introdução de novas possibilidades no mercado, seja por bem de consumo ou um modo de fazer algo totalmente novo, permite às empresas inovadoras, muitas vezes, uma temporária liderança comercial e maiores retornos sobre P&D. Araújo e Araújo (2013) apontam outro importante fator na potencialização da competitividade nas empresas: a inovação de processos. A Tabela 6 traz os resultados da pesquisas concernentes à esse ponto.

Tabela 7 - Frequência da inovação em processos industriais nas empresas.

FREQUÊNCIA	QUANTIDADE	%
Nunca	2	4,26%
Raramente	2	4,26%
Às vezes	14	29,79%
Frequentemente	23	48,94%
Sempre	6	12,77%
TOTAL	**47**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2020).

A inovação de processos, quando bem sucedida, pode proporcionar às organizações maior eficiência em recursos, fluxos produtivos, distribuição, força de trabalho, conduzindo à uma série de ganhos para o usuário externo e interno (OCDE, 2018).

O que se conclui na análise da Tabela 6 acima é que há um satisfatório engajamento das empresas para com a inovação em processos industriais, visto que 23 responderam que frequentemente inovam nesse tópico e outras 6, sempre, somando mais de 61% do total. A pesquisa seguiu com o questionamento a respeito da frequência da inovação em marketing praticada pelas empresas, com o resultado expresso na Tabela 7.

Tabela 8 - Frequência da inovação em marketing nas empresas.

FREQUÊNCIA	QUANTIDADE	%
Nunca	4	8,51%
Raramente	9	19,15%
Às vezes	17	36,17%
Frequentemente	7	14,89%
Sempre	10	21,28%
TOTAL	**47**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2020).

A inovação voltada para o marketing ainda é um ponto a ser desenvolvido pelas exportadoras da AMREC, uma vez que o total de empresas que apenas "às vezes", "raramente" ou "nunca" a pratica alcança 63,83% do universo de empresas participantes, observados os dados acima. De Matos (2019, p.17) atenta para a relevância da inovação em marketing, pontuando que esta "[...] tem um papel importante no conhecimento do cliente e do concorrente. Portanto, a inovação de marketing tem um papel fundamental a desempenhar na inovação de produtos e na melhoria do desempenho no mercado".

Inovar nos níveis estratégico, estrutural e comportamental de uma organização é o que o Manual de Oslo (OCDE, 2018) classifica como inovação de gestão. Mudanças e melhorias nesses níveis alteram o comportamento organizacional, permitindo uma rápida adaptação às demandas do mercado e, consequentemente, sobrevivência. Exibe-se na Tabela 8 o quão inovadoras são em gestão as empresas da pesquisa.

Tabela 9 - Frequência da inovação em gestão nas empresas.

FREQUÊNCIA	QUANTIDADE	%
Nunca	1	2,13%
Raramente	10	21,28%
Às vezes	16	34,04%
Frequentemente	16	34,04%
Sempre	4	8,51%
TOTAL	**47**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2020).

"Frequentemente" e "às vezes", com 16 respostas cada, foram as alternativas que mais foram escolhidas nessa questão e outras 10 empresas responderam ainda que raramente inovam no modelo de gestão, denotando um envolvimento mais tímido com essa tipologia de inovação por parte das organizações participantes.

O último ponto referente à inovação na área de negócio foi a questão acerca da frequência inovadora no modelo de negócios das empresas. A Tabela 9 apresenta os resultados obtidos nessa pergunta.

Tabela 10 - Frequência da inovação do modelo de negócios.

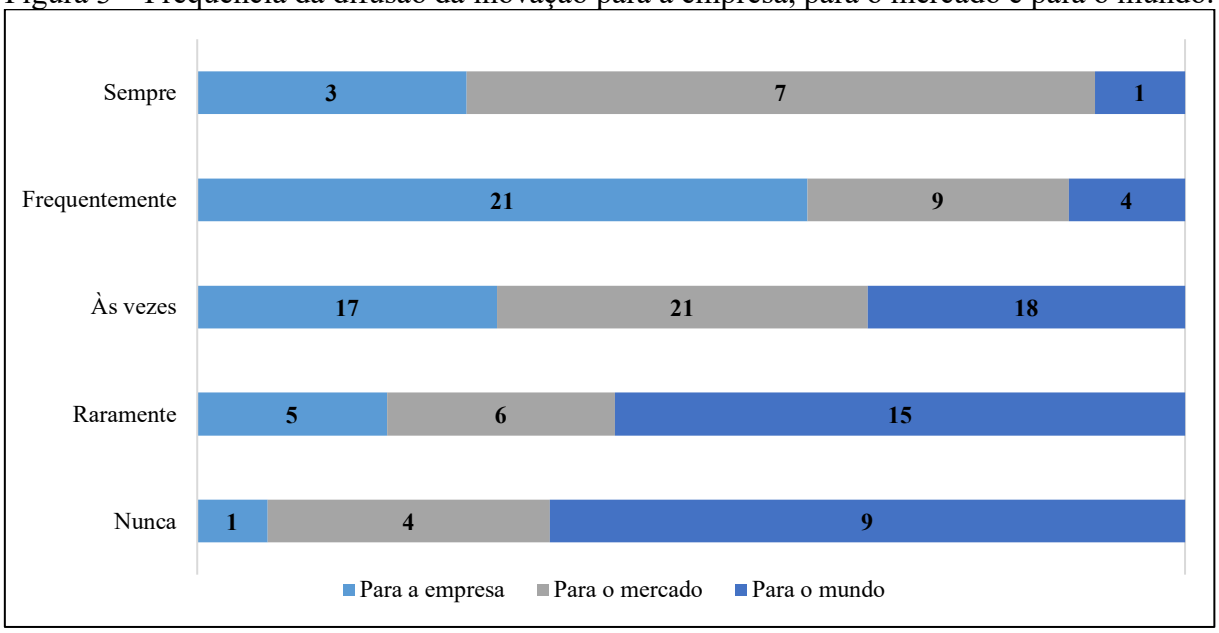
FREQUÊNCIA	QUANTIDADE	%
Nunca	6	12,77%
Raramente	21	44,68%
Às vezes	13	27,66%
Frequentemente	4	8,51%
Sempre	3	6,38%
TOTAL	**47**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2020).

Segundo Chesbrough (2003), a inovação no modelo de negócios pode ser a chave para o crescimento em desempenho das organizações, ao passo que a OCDE (2018) alega que essa prática é capaz de transformar mercados e criar novos. O que se nota nos números da Tabela 9 é que as empresas da AMREC têm pouca atividade inovadora em seus modelos de negócios, onde as respostas "às vezes" e "raramente" somam 34 das escolhas das participantes, alcançado mais de 72% do total.

Foi avaliado ainda no presente estudo, a frequência da difusão da inovação. Alicerçado no conceito do Manual de Oslo (OCDE, 2018), o questionário trazia os três domínios de alcance da difusão: para a empresa, para o mercado e para o mundo, dos quais os resultados estão dispostos na Figura 3.

Figura 3 – Frequência da difusão da inovação para a empresa, para o mercado e para o mundo.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2020).

O que se pode concluir com os dados obtidos é uma forte tendência da difusão da inovação para a empresa, à medida que, para o mundo, pouco se inova. Mais da metade das empresas responderam que "sempre" ou "frequentemente" têm sua pratica inovadora voltada para seus processos e organizações internas, ou seja, para a empresa. A inovação para o mercado no entanto, teve concentração de respostas em "às vezes", com 21 empresas e um destaque secundário para as 9 respostas em "frequentemente", expressando certa busca pelo pioneirismo em inovação no âmbito regional. O que também se vê é que a inovação para o mundo é ainda um ponto a ser desenvolvido na região, ao passo que, somadas, as respostas "raramente" e "nunca" ultrapassam os 50% do total de organizações participantes.

Ainda que a inovação para o mundo implique em um grau de novidade muito maior do que algo novo somente para o mercado, tendo assim a necessidade de maior investimento em P&D, o retorno desse pioneirismo a nível global, poderá alçar a organização à patamares muito superiores e com isso, também ganhos superiores (JENOVEVA NETO, 2016).

O grau de impacto das inovações também foi um fator contemplado no estudo, levando em conta a classificação do Manual de Oslo (OCDE, 2018) em três tipos: incrementais, radicais e disruptivas. A Tabela 10 aponta a frequência que cada empresa inova nesses níveis.

Tabela 11 - Impacto de inovações incrementais, radicais e disruptivas.

FREQUÊNCIA	INCREMENTAIS		RADICAIS		DISRUPTIVAS	
	QUANTIDADE	%	QUANTIDADE	%	QUANTIDADE	%
Nunca	2	4,26%	8	17,02%	16	34,04%
Raramente	5	10,64%	18	38,30%	17	36,17%
Às vezes	14	29,79%	18	38,30%	12	25,53%
Frequentemente	23	48,94%	2	4,26%	2	4,26%
Sempre	3	6,38%	1	2,13%	0	0,00%
TOTAL	**47**	**100,00%**	**47**	**100,00%**	**47**	**100,00%**

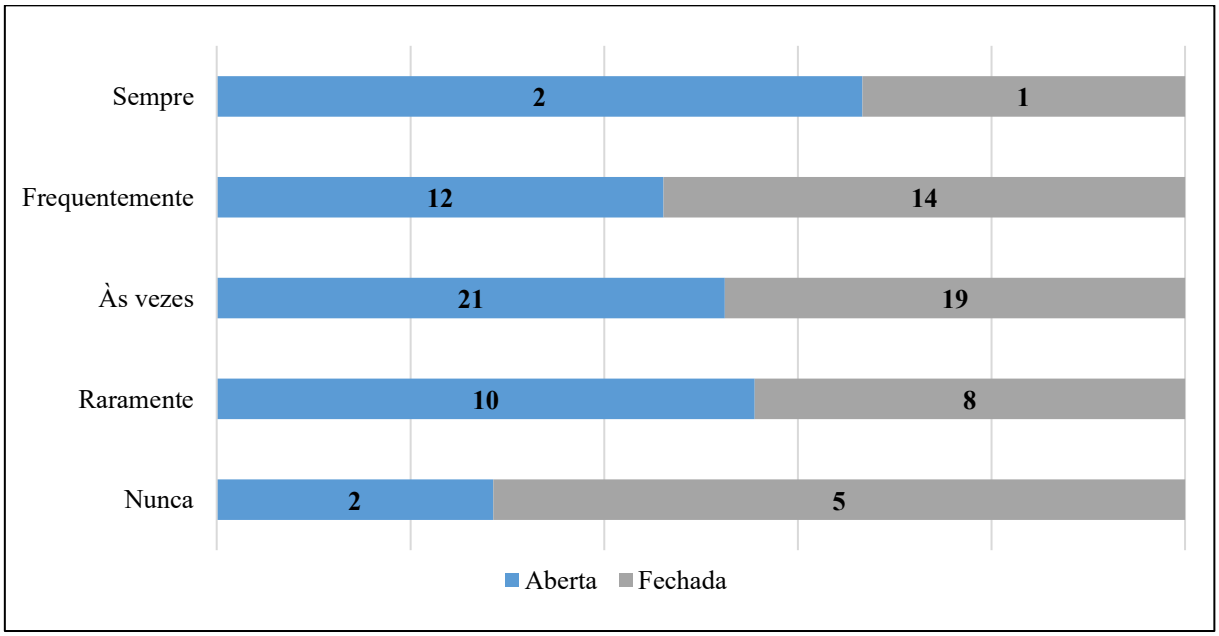
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2020).

A inovação incremental, conforme colocam Tidd, Bessant e Pavit (2008, p. 35) "[...]é uma estratégia gerencial de grande potencial, porque inicia a partir de algo conhecido que a empresa vai aprimorar". Representam, em sua maioria, pequenas evoluções que percebidas pelo consumidor e é a estratégia mais trabalhada pelas empresas da pesquisa, onde 23 delas alegam realizar inovações incrementais frequentemente.

Inovações que causam descontinuidades de marketing ou tecnológica e criam novos paradigmas para um setor de mercado, são consideradas inovações radicais (JENOVEVA NETO, 2016; OCDE, 2018). Apenas 3 empresas do estudo têm frequência satisfatória nesse âmbito. A inovação disruptiva, por sua vez, muitas vezes não é atraente para o consumidor-alvo no momento de seu lançamento por ir além da demanda do mercado, porém, após um período, causa enorme impacto sobre todo um sistema produtivo. É a classe mais incipiente de acordo com a pesquisa, sendo 33 a soma das empresas que "nunca" ou "raramente" inovam nesse nível.

Encerrando os questionamentos baseados nos conceitos de categorização do Manual de Oslo (OCDE, 2018), a pesquisa buscou identificar o grau de controle sobre o processo inovador, dividido entre fechado e aberto. A Figura 4 expressa grande paridade nas respostas para as duas classificações de controle da inovação.

Figura 4 – Controle da inovação aberta e fechada.



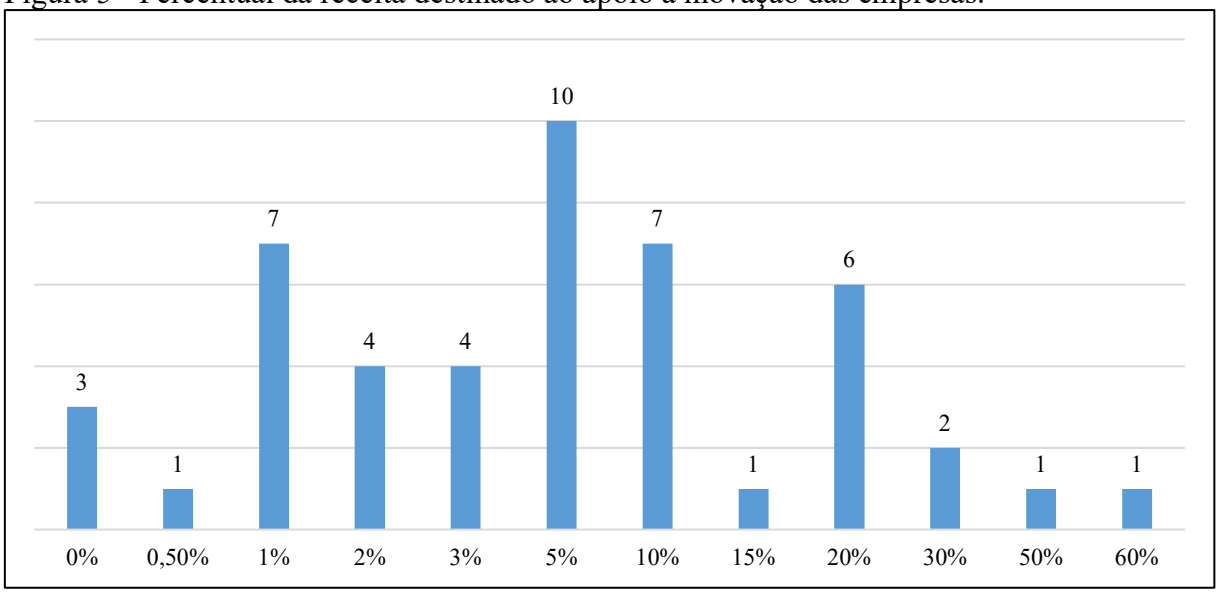
Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2020).

Na metodologia usada na inovação fechada as ideias são geradas, desenvolvidas, prototipadas e introduzidas no mercado pela própria organização, enquanto a *open innovation* leva em conta que o mundo é abundante em conhecimento e investe na lógica colaborativa, tanto na entrada como também na saída de ideias e processos (PANISSON, 2019).

Há grande semelhança na frequência de uso tanto do modelo de controle de inovação aberto, quanto do fechado, sendo a resposta "as vezes" a maior tendência para esse questionamento. Vale ressaltar também que em ambos os modelos há um expressivo número de empresas que responderam com "frequentemente", revelando um importante viés inovador nas empresas das 12 cidades sul catarinenses.

A pesquisa em seguida questionava a organização acerca do percentual da receita destinado ao apoio às inovações. O resultado da Figura 5 mostra que mais de 60% das 47 empresas investem entre 0 e 5% de suas receitas nas atividades inovadoras.

Figura 5 - Percentual da receita destinado ao apoio à inovação das empresas.



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2020).

Em contrapartida, 18 empresas revertem entre 10 e 60% de suas receitas em ações de apoio à inovação, perfazendo pouco mais de 38% do total. Nesse contexto, Araújo (2012, p.31) sustenta a importância do amparo financeiro às atividades inovadoras e seu provável resultado: "[...] o montante investido em inovação, que, por sua vez, se transforma em resultados na forma de maior *market share*, crescimento das receitas, exportações, produtividade, entre outros".

As empresas foram questionadas também acerca da existência de instrumentos que estimulem a inovação por parte dos funcionários. Das 47 exportadoras da AMREC, apenas 15, ou seja, 31,91% responderam que "sim", se utilizam de ferramentas de fomento à inovação voltada aos seus colaboradores. A maior parte das participantes, totalizando 32, responderam que "não" há esse tipo de estímulo na empresa.

Teixeira, Biz e Teixeira (2019, p. 69) alegam que, mesmo que a inovação pareça ser algo sem uma fórmula exata ou sem um padrão a seguir, o foco essencial deverá ser sempre as pessoas, de colaboradores a consumidores. Os autores ainda colocam a importância da consciência inovadora em todas as esferas da organização: "[...] Mudança de cultura, mudança de *mindset* dos colaboradores para a inovação e adesão de práticas que venham a solucionar problemas reais com a cocriação de todos".

Na continuidade do estudo, avaliou-se junto às empresas quais são os principais instrumentos utilizados no incentivo à prática inovadora por parte dos funcionários. A Tabela 11 traz as respostas das 15 empresas que responderam "sim" anteriormente.

Tabela 12 - Principais instrumentos de incentivo à inovação por parte dos funcionários.

INSTRUMENTOS	QUANTIDADE	%
Ambiente de trabalho propício	1	5,56%
Capacitação profissional	4	22,22%
Diálogo entre os níveis da organização	2	11,11%
Instrumentos para coleta de sugestões	1	5,56%
Pesquisa e desenvolvimento	4	22,22%
Programas de gestão	3	16,67%
Valorização dos funcionários	3	16,67%
TOTAL	**18**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2020).

A pergunta permitia múltipla escolha de alternativas, gerando um total de 18 respostas. Identificou-se então que os instrumentos mais empregados no fomento à inovação são a capacitação profissional e a pesquisa e desenvolvimento, com 22,22% cada. Os programas de gestão e a valorização dos funcionários vêm na sequência, com 16,67% cada.

Finalizou-se o módulo da pesquisa questionando as organizações a respeito da existência de parcerias / projetos com instituições de pesquisa / universidades no âmbito da inovação. Se constatou que apenas 11, ou 23,40%, afirmaram que contam com algum tipo de parceria nesse sentido, contra 36 empresas, ou 76,60% do total, que não têm tal cooperação externa.

Das 11 empresas que dispõe de auxílio externo na prática da inovação, apenas 9 responderam a questão final, que referia-se aos tipos de parcerias / projetos com instituições de pesquisa / universidade que as empresas se beneficiam. A Tabela 12 mostra o resultado das respostas obtidas.

Tabela 13 - Parcerias / projetos com instituições de pesquisa / universidades.

INSTRUMENTOS	QUANTIDADE	%

Desconto em instituições de ensino superior locais	1	11,11%
Desenvolvimento de produtos	2	22,22%
Parceria com a FIESC	2	22,22%
Parceria com a SATC	1	11,11%
Parceria com o SENAI	1	11,11%
Parceria com o SESI	1	11,11%
Projeto de pesquisa com a UFSC	1	11,11%
TOTAL	**9**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa (2020).

A colaboração para desenvolvimento de projetos e parceria com a FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina) foram as duas alternativas com maior número de respostas, com 22,22% cada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Trott (2012) coloca a inovação como o gerenciamento de todas as ações e atividades que estão de certa forma envolvidas na concepção de novas ideias, desenvolvimento ou aprimoramento de tecnologias e processos fabris e marketing de novos produtos. O Manual de Oslo (OCDE, 2018) afirma que o gerenciamento da inovação é essencial em modelos de negócios bem-sucedidos, onde se implementam métodos para melhor atender às necessidades dos usuários em relação ao que os concorrentes podem oferecer, frutos da gestão e do desenvolvimento da prática inovadora.

O estudo buscou identificar os modelos de gestão e o desenvolvimento de práticas inovadoras utilizados pelas empresas exportadoras do sul de Santa Catarina perante o mercado internacional, alicerçado nos conceitos estabelecidos no Manual de Oslo (OCDE, 2018). Neste trabalho contou-se com a colaboração e respostas de 47 empresas localizadas na região da AMREC, sendo a maior parte (70,21%) classificadas por médio porte e com grande concentração nos municípios de Criciúma (31,91%), Içara (19,15%) e Morro da Fumaça (14,89%). Outra importante característica da população do estudo é a forte presença da indústria de transformação, com 16 empresas do setor metal mecânico e metalúrgico, 13 do setor químico e plástico e outras 12 do setor cerâmico.

Constatou-se ainda, quanto à inovação na área de negócio da empresa, que há maior frequência na atividade inovadora aplicada em produtos e serviços, onde as organizações inovam “frequentemente” e “sempre” em 68,09% e 42,55% dos casos, respectivamente. Em relação à inovação em processos industriais, há uma satisfatória atividade das exportadoras sul catarinense, uma vez que 48,94% afirmam que inovam frequentemente nesse âmbito.

Em contrapartida a inovação nos níveis de gestão nas empresas tem menor emprego, considerando que 34,04% alegam que apenas “ás vezes” desempenham essa atividade, somando-se a outros 23,40% que responderam com “raramente” e “nunca” a esse questionamento. O modelo de negócios é o tópico em que menos se inova dentre as exportadoras da AMREC, onde mais da metade das participantes (57,45%) declaram que “raramente” ou “nunca” têm atividades inovadoras.

Constata-se na observação dos resultados que o modelo de difusão da inovação no universo pesquisado é, predominantemente, direcionado para a empresa em detrimento da geração de inovação direcionada para o mundo. A inovação com direcionamento para o mercado apresenta-se com uma atividade razoavelmente positiva, onde chega-se à conclusão que a região adota práticas inovadoras principalmente voltadas para as próprias organizações.

As inovações incrementais também têm grande sobreposição em relação às inovações radicais e inovações disruptivas, denotando uma disposição das empresas para a atividade inovadora de menor impacto e investimento. A inovação incremental porém, conforme apontam Tidd, Bessant e Pavit (2008) é uma estratégia com grande potencialidade para a empresa. O grau de controle da inovação, classificado como aberta ou fechada, demonstrou equidade entre as categorias, não havendo tendência para um ou outro que se justificasse.

As empresas da pesquisa direcionam, em sua maioria (61,70%), até 5% de suas receitas em ações de apoio e fomento à inovação. Há destaque também para 7 empresas que afirmam direcionar 10% e outras 6, 20%, de suas receitas no estímulo da pratica inovadora. Um importante tema que foi identificado pelo estudo a ser desenvolvido pelas organizações, é a baixa utilização do potencial inovador dos colaboradores, visto que apenas 15 organizações declaram ter algum tipo de instrumento de incentivo à inovação por parte dos funcionários.

Dentre tais instrumentos de fomento, se podem destacar a capacitação profissional e a pesquisa e desenvolvimento como os mais executados pelas empresas da pesquisa, ratificando o direcionamento interno (inovação incremental) da prática inovadora. Outro ponto a ser melhor trabalhado regionalmente no âmbito da inovação nas empresas exportadoras é o incipiente número de parcerias / projetos com instituições de pesquisa / universidade, onde somente 11 empresas responderam que têm algo vigente nesse contexto. Parceria com a FIESC e desenvolvimento de produtos são os principais objetos dessas respostas, destacando uma oportunidade para o crescimento da prática da inovação aberta (*open innovation*) entre as instituições geradoras de conhecimento e pesquisa, órgãos governamentais com viés de amparo à inovação e as empresas exportadoras localizadas na região da AMREC.

O estudo oferece uma perspectiva da gestão e desenvolvimento das práticas de inovação pelas empresas que tem relação direta com o mercado internacional no sul de Santa Catarina. Tal perspectiva se mostra relevante para melhor identificar e delinear futuras políticas de fomento no contexto da prática inovadora.

Os fatores limitantes do estudo podem ser identificados na ausência das demais empresas exportadoras da região e também em uma entrevista em profundidade junto às organizações participantes da pesquisa. Outros estudos semelhantes, segmentados por setor, porte de empresas ou cidades podem proporcionar uma visão mais detalhada e específica acerca da inovação.

AGRADECIMENTOS

À Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) e a Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), por meio da chamada pública 06/2017, contrato 2018TR1542 e protocolo de entrada 1673/2018, contemplando uma pesquisa com amplitude maior, intitulada “Do Sul Catarinense (AMREC) para o mundo: exportação de práticas e soluções inovadoras”.

Ao Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – GENINT da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

REFERÊNCIAS

AMREC - ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO CARBONÍFERA. **Municípios associados.** 2020. Disponível em: https://www.amrec.com.br/index/municipios-regiao/codMapaItem/140366. Acesso em: 18 abr. 2020.

ARBIX, G.; SALERNO, M.; DE NEGRI, J. **Inovação via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras.** Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). 2004.

ARAÚJO, A. K.; ARAÚJO, R. M. **A inovação de processos: um estudo no segmento de restaurante.** Revista CULTUR, ano 7, n. 3, 2013.

ARAÚJO, B. C. **Políticas de apoio à inovação no Brasil: Uma análise de sua evolução recente.** Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). 2012.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo.** [*S.l.*]: Bookman.2009.

BRASIL. MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Empresas brasileiras exportadoras e importadoras.** 2020. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/empresas-brasileiras-exportadoras-e-importadoras. Acesso em: 18 abr. 2020.

BRASIL. BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. **Porte de empresa.** 2020. Disponível em: https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa. Acesso em: 20 abr. 2020.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CHESBROUGH, H. W. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology.** Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CIGNACCO, B. R. **Fundamentos de comércio internacional para pequenas e médias empresas.** São Paulo: Saraiva, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DE MATOS, G. P. Inovação de marketing. *In*: TEIXEIRA, C. S. BIZ, A. TEIXEIRA, M. M. C. (org.). **Inovação e suas características: alinhamento conceitual.** São Paulo: Perse, 2019. p. 17-19.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DONDOSSOLA, A. ; ZILLI, J. C. ; VOLPATO, D. ; VIEIRA, A. C. P. Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de uma exportadora de arroz. **Revista Gestão & Sustentabilidade - RG&S,** v. 1, p. 1-20, 2019.

GANZER, P. P.; CHAIS, C.; OLEA, P. M. Product, process, marketing and organizational innovation in industries of the flat knitting sector. **RAI Revista de Administração e Inovação**, [*S.l.*], v. 14, n. 4, p.321-332, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

JENOVEVA NETO, R. **A capacidade absortiva no processo de gestão da inovação: análise em empresas consideradas inovadoras.** 2016. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

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

MARTIN, M. J. C. **Managing innovation and entrepreneurship in technology-based firms.** New York: John Wiley & Sons, 1994.

OCDE, 2018. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation.** Luxembourg: OECD Publishing, 2018.

PEREIRA, J. R.; ZILLI, J. C. ; VIEIRA, A. C. P. ; VOLPATO, D. . Business internationalization: decisive factors for decision-making. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, p. 472-501, 2018.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations.** 5th. New York: Free Press, 2003.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Nova Cultural, 1985.

TAVASSOLI, S.; KARLSSON, C. Persistence of various types of innovation analyzed and explained. **Research Policy**, v. 44, n. 10, p. 1887-1901, 2015.

TEIXEIRA, C. S. BIZ, A. TEIXEIRA, M. M. C. (org.). **Inovação e suas características: alinhamento conceitual.** São Paulo: Perse, 2019.

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

TROTT, P. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos.** 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZILLI, J. C.; GIANEZINI, M.; VIEIRA, A. C. P. O Porto de Imbituba no Desenvolvimento do Sul de Santa Catarina. **Anais eletrônicos [...]**, Caxias do Sul. 2015. Disponível em: http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvmostrappga/paper/viewFile/4144/1287. Acesso: 19 abr. 2020.

ZILLI, J. C.; HEINZEN, M. ; VIEIRA, A. C. P. Estratégias e grau de internacionalização de empresas transformadoras de polímeros. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v. 5, p. 23-41, 2015.

ZILLI, J. C.; LOCKS, A. S. ; FREIRE, P. S. ; ENGEL, E. P. J. Innovation in the brazilian exporting companies. **International Journal of Develpment Research**, v. 6, p. 30909-30914, 2019.

ZILLI, J. C.; FREIRE, P. S. The innovation in the ceramic tile exporting industries in Santa Catarina, Brasil **International Journal of Develpment Research**, v. 10, p. 34832-34837, 2020.