



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **Cenários competitivos regionais no segmento de serviços do sul catarinense: Proposta de inovação organizacional**

**IVONE JUNGES**

UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina  
ivone.junges@unisul.br

**RODNEY WERNKE**

UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina  
rodney.wernke@unisul.br

**JOÃO RODOLFO LOPES PEREIRA**

UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina  
joaorodolfop@hotmail.com

**ROBERTO PEREIRA DENIZ**

UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina  
rp.deniz0@gmail.com

Pibiti/CNPq.



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

## **CENÁRIOS COMPETITIVOS REGIONAIS NO SEGMENTO DE SERVIÇOS DO SUL CATARINENSE: PROPOSTA DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

### **Resumo**

A região do sul de Santa Catarina é composta pelas microrregiões: AMUREL, AMESC e AMEREC. Destacam-se os setores de Tecnologia da Informação, Serviços e Cerâmica. A pesquisa foi realizada em 2015 e é um estudo quali-quantitativo. O setor escolhido para a pesquisa foi o de Serviços pela formação de riqueza econômica e vantagens competitivas. Foram estudadas as dificuldades que os empreendimentos de micro e pequeno porte enfrentam diante das mudanças econômicas, tecnológicas, políticas, culturais e sociais e como se adaptar à realidade. A pesquisa estudou cenários competitivos na região Sul, no segmento de serviços com vistas à proposta de inovação. Utilizou-se como amostra, escolhida intencionalmente 168 empresas, consideradas as mais representativas do setor de serviços na região estudada para um universo total de 20.000 empresas. Obteve-se 41 respostas do questionário, enviado por *e-mail* e também entregue *in loco*. As empresas de serviços da região carecem de orientação e esclarecimentos sobre técnicas de inovação e competitividade. A proposta de inovação foi para que as empresas se atualizarem às novas tendências e demandas, as quais são mais do que necessárias para a permanência em um mercado cada vez mais acirrado.

**Palavras-chave:** Competitividade. Serviços. Inovação.

### **Abstract:**

The south region of Santa Catarina is composed by the micro region: AMUREL, AMESC and AMEREC. It is highlighted the sectors of Information Technology, Services and Ceramic. The research was realized in 2015 and it is a quali quantitative study. The chosen sector for the research was Services because of the formation of economic wealth and competitive advantages. They were studied the difficulties that the small and micro enterprises face against the economic changes, technological, political, social culture and how to adapt to the reality. The research studied competitive scenario in the South region, in the service segment to aim an innovation proposal. It was used as sample, used intentionally 168 companies, considered the most representative in the service sector in the studied region from a total universe of 20.000 companies. It was obtained 41 answers from the quiz, sent by e-mail and in loco. The services companies from the region need guidance and clarifications about innovation technique and competitiveness. The innovation proposal was that the companies update to the new tendencies and demands that are more than necessary for the permanency in the market increasingly heated.

**Keywords:** Competitiveness. Services. Innovation.



## 1. Introdução

A região Sul de Santa Catarina é composta por três microrregiões: Amurel (Associação dos Municípios da Região de Laguna), que abrange 18 municípios; Amesc (Associação dos Municípios da Região de Carbonífera) com 15 municípios e Amerec (Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense) composta por 13 municípios. Nestas regiões despontam algumas competências centrais como Tecnologia da Informação, Saúde (pesquisa e prestação de serviços), Ambiental (pesquisa e prestação de serviços), Construção Civil, Cerâmica, Agronegócios e o setor de prestação de serviços, entre outras.

Em termos de participação dos setores produtivos, a agropecuária representa 1,6%, as indústrias representam 30,7% e os serviços 67,7% do PIB do município de Tubarão, cidade considerada líder na Amurel (SEBRAE/SC – SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA, 2010). Além da indústria, o setor de serviços tem destaque na região na formação da riqueza econômica, no fomento da economia regional e na conquista de vantagens competitivas. Por essa realidade ser similar em todo o sul catarinense, escolhe-se estudar o setor de serviços na região do sul do estado de Santa, em suas três microrregiões.

Além do potencial do setor de serviços, sabe-se que o atual mundo dos negócios tem passado por fortes mudanças econômicas, tecnológicas, políticas, culturais e sociais, exigindo dos empresários uma reestruturação de seus empreendimentos de modo que se adaptem a estas mudanças. Portanto, faz-se necessária uma nova leitura dos cenários empresariais regionais e globais, das políticas macroeconômicas nacionais e internacionais, dos sistemas operacionais, financeiros, produtivos. Enfim, uma nova visão da empresa, de seus ambientes interno e externo, de seus profissionais, de modo a executar as diversas atividades meio e fim da empresa (FERRAZ; KUPLER; HAGUENAUER, 1997).

Entende-se que as pequenas e médias empresas (PME's) enfrentam mudanças mercadológicas com maiores dificuldades do que as grandes empresas. Isso se justifica pela realidade diferente do segmento das PME's, em especial o setor de serviços que representa parte importante da economia regional e formado especialmente por PME's. Uma possível alternativa para atenuar as dificuldades e desafios das PME's e para aprimorar a vida destes empreendimentos no mercado passa pela inovação que necessita de aperfeiçoamento das competências essenciais das pessoas e também no conjunto de informações estratégicas. Dessa forma, a inovação se torna uma estratégia competitiva (LEMO; LASTRES; ALBAGLI, 1999).

Na atual conjuntura socioeconômica tem-se um mercado competitivo e em constante mudança, seja na ordem econômica, política, tecnológica, organizacional e social. Isso permite, em última análise, visualizar uma forte correlação entre sobrevivência, competência, inovação, poder econômico, flexibilidade e adaptação. As empresas necessitam preparar-se para este ambiente de incertezas e de renovação constante, em especial o setor de serviços que é bastante dinâmico e inovador.

O setor de serviços na região sul catarinense, formado essencialmente por PME's, também apresenta essas dificuldades discutidas e apontadas acima. Ademais, trata-se de um setor estratégico para a região e com poucos estudos e diagnósticos. Isso motivou a necessidade de se estudar os diferentes cenários competitivos nas microrregiões que compõem a grande região sul catarinense, assim como evidenciar alternativas de fortalecimento do setor.

Portanto, o presente estudo apresenta as seguintes questões centrais de pesquisa: Quais os critérios mais adequados para mensurar os cenários competitivos do segmento de serviços



na região sul catarinense? Quais os critérios são levados em consideração para propor inovação organizacional para o segmento estudado? A inovação é uma estratégia competitiva para as empresas do setor e da região estudados?

Nesse sentido, o estudo tem como objetivo geral estudar os cenários competitivos na região sul catarinense do segmento de serviços que permitam proposta de inovação organizacional.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Panorama Genérico do Sul de Santa Catarina**

A Macrorregião Sul de Santa Catarina é composta pelas microrregiões da AMUREL, AMESC e AMREC. Composta por 46 municípios, a região TEM 9.594,5 quilômetros quadrados, possui população de aproximadamente 906.927 habitantes e uma densidade populacional de 94,4 habitantes por quilômetro quadrado. A região possui um clima bastante variado, com clima mesotérmico úmido com temperatura média de 19°C e clima temperado com médias entre 15°C e 30°C (SEBRAE, 2011).

O sul catarinense tem destaque em áreas como Tecnologia da Informação, Saúde, Ambiental, Construção Civil, Cerâmica, Agronegócios, sendo que o setor de prestação de serviços tem grande representatividade no PIB brasileiro. Ademais, possui forte turismo baseado nas paisagens litorâneas, na serra do Rio do Rastro, na observação de baleias francas, cânions e estâncias hidrominerais, além do turismo cultural de cidades como São Martinho, Urussanga e Nova Veneza que preservam forte raiz tradicional de seus colonizadores italianos e alemães; além de cidades como Laguna, que preservam importante acervo sobre a proclamação da república catarinense de 1839 (SEBRAE, 2011).

A população economicamente ativa (PEA), segundo dados de 2000, é de 48,1%. Em 2010 percebe-se um crescimento de 7% durante estes 10 anos. O consumo *per capita* anual da Macrorregião é de R\$ 11.823,81. No ano de 2009, o PIB chegou a R\$14,7 bilhões, 11,3% do PIB estadual, ocupando o lugar de 5º maior PIB dentre as nove macrorregiões de Santa Catarina. São em torno de 52.491 empresas que geraram, em 2011, 250.282 empregos formais, sendo que 46% desses empregos foram gerados pelos municípios de Criciúma, Tubarão e Araranguá. Desses empregos formais da região, 66,8% são gerados por micro e pequenas empresas. O setor primário tem grande representatividade com o cultivo de arroz, que representa aproximadamente 60% da produção estadual e o setor secundário, com revestimentos cerâmicos, plásticos descartáveis, a fabricação de produtos químicos e produção têxtil. Criciúma se destaca com a extração de carvão. (SEBRAE, 2011).

O Valor Adicional Bruto, definido pelo SEBRAE (2011, p. 43) como sendo a “expressão monetária da soma de todos os bens e serviços produzidos em um determinado território econômico”, é composto grande parte pelo setor de serviços que, segundo dados de 2008, representa R\$ 6.327.030,6 (42%) do total.

Em 2011, Santa Catarina possuía 403.949 empresas formalmente estabelecidas que geravam 2.061.577 empregos com carteira assinada. No sul catarinense, no mesmo período, existiam 52.491 empresas formais, as quais geraram 250.282 trabalhos com carteira assinada. O setor que mais gerou empregos formais no ano de 2011 foi o industrial, com 106.333 empregos na região, seguido do setor de serviços, que gerou 83.849 empregos. Das empresas da Macrorregião Sul, 93,3% são microempresas e apenas 6% são de pequeno porte. Dos empregos gerados pelas empresas de micro e pequeno porte, 33,6% são gerados por microempresas e 33,3% por pequenas empresas (SEBRAE, 2011).



## 2.2 Competição

É possível, de diversas maneiras e pontos de vista, definir competição. Em um mercado de grande concorrência, é importante saber não só o conceito da palavra, mas também como administrar a empresa para que se possa ter uma boa e estável posição no mercado por meio de estratégias competitivas. Mas, acima de tudo, é preciso conhecer o produto oferecido, seu público-alvo e ter um objetivo.

Um produto competitivo é aquele que se destaca entre os outros de sua área por ter uma boa qualidade e *design*, com baixo custo de produção e preço acessível ao público-alvo, além de ter uma boa imagem e a fidelidade do cliente. Sendo assim, a empresa que vende um produto com tais qualidades assume uma postura competitiva frente à concorrência. Nesta corrida pela competitividade é possível perceber não só a melhora da qualidade dos produtos e maior variedade, mas também o crescimento da inovação, o melhor atendimento das necessidades do consumidor e o desenvolvimento da economia de vez que, para Porter (2009, p. 7), “[...] a mesma é diretamente influenciada pela oscilação da competição, inclusive na área de serviços, principalmente financeiros”. Todavia, Porter (2009, p. 28) registra que “[...] a competição não está só na relação da organização perante seus concorrentes, mas também na sua relação com clientes, fornecedores e produtos substitutos”.

Uma definição acerca das estratégias competitivas foi apresentada por Hamel e Prahalad (1995, p. 26), onde consta [...] “desenvolver uma visão independentemente de quais são as oportunidades de amanhã e como explorá-las [...]” e complementaram com “[...] não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes; o desafio é penetrar na nuvem de incertezas e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos parâmetros do mercado de amanhã”.

Para que haja uma administração eficaz da empresa e dos recursos disponíveis a fim de criar uma estratégia competitiva, é necessário entender o funcionamento da organização, as variáveis externas e internas que influenciam na produção e na venda da mercadoria e, sobretudo, entender o mercado o qual se busca espaço. Porter (2009) cita cinco forças competitivas que devem ser estudadas ao criar uma estratégia. São elas a rivalidade entre os concorrentes, novos competidores entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores e os produtos substitutos. Cabe à empresa, então, saber qual a força contendoras que representa maior influência sobre si e buscar alternativas para enfrentá-las, bem como defender-se ou até mesmo usá-las a seu favor.

O estudo sobre competição perpassa o estudo de um país, para ser mais preciso. Entretanto, nesse mesmo contexto e conceito é possível encontrar diferenciações, como citado Possas (1999, p. 177): “[...] parece possível que um país seja competitivo em diversos ramos totalmente desconectados entre si, por motivos estritamente particulares a cada um deles. Mas há evidências de que frequentemente a competitividade de um setor não aparece isolada”.

Coutinho e Ferraz (1995) também reforçam a ideia de que é necessário inovar e estabelecer uma boa relação entre a empresa, seus fornecedores e seus usuários e, inclusive, afirmam que estes são alguns dos fatores aos quais as indústrias brasileiras ainda pecam diante da concorrência internacional. Oliveira (2007) cita outras duas variáveis incontornáveis pela empresa que podem agir no desempenho da mesma: as oportunidades, que podem ser aproveitadas a favor e favorecer planos de ação; e as ameaças, que podem ser um grande problema se não reconhecidas a tempo. Conhecendo melhor os pontos fortes e fracos da empresa por meio de uma profunda análise de todos os fatores influenciáveis, pode-se criar uma estratégia de ação para o desenvolvimento e estabilidade do setor no mercado. É importante também delimitar um objetivo e aceitar desafios para que o plano de ação não fique sem foco e a estratégia de competitividade possa sair do planejamento e se tornar eficaz.





“O estabelecimento de objetivos e desafios é básico para qualquer atividade ou negócio, uma vez que, não se sabendo aonde se quer chegar com a empresa, qualquer caminho servirá” (OLIVEIRA, 2007, p. 151).

### 2.3 Inovação

No atual mundo globalizado, as análises e descrições tendem a segmentar os estudos por conta do dinamismo que se encontra na hora do estudo. Assim ocorre também com a inovação, que não deixa de estar ligada à área de estudo do Empreendedorismo inicialmente, por exemplo.

A inovação e seus pormenores, no que diz respeito a sua essência, segundo o Manual de Oslo (2002, p. 35):

Dentro de uma economia baseada no conhecimento, a inovação parece desempenhar um papel central. Até recentemente, no entanto, os processos de inovação não eram suficientemente compreendidos. Um melhor entendimento surgiu em decorrência de vários estudos feitos nos últimos anos. No nível macro, há um substancial conjunto de evidências de que a inovação é o fator dominante no crescimento econômico nacional e nos padrões do comércio internacional. No nível micro — dentro das empresas — a P&D é vista como o fator de maior capacidade de absorção e utilização pela empresa de novos conhecimentos de todo o tipo, não apenas conhecimento tecnológico.

A respeito de descrições sobre a essência do que é inovação, tem-se em Drucker (2003, p. 39) que “os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza. A inovação, de fato, cria um recurso. Não existe algo chamado “recurso” até que o homem encontre o uso (...)”. A inovação não é algo inerente às riquezas e os recursos já existentes, logo deve ser encarada como um caminho para algo maior.

O que é “inovar” é uma pergunta feita ainda nos dias de hoje, principalmente pela má compreensão do seu entendimento. A imagem de inovação está muito vinculada a produtos. Entretanto, o Manual de Oslo (2002, p. 35) traz uma abordagem onde “a visão da inovação (...) enfatiza a importância da transferência e difusão de ideias, habilidades, conhecimentos, informações e sinais de vários tipos. Os canais e redes através dos quais essas informações circulam estão inseridos em um contexto social, político e cultural”.

O tema Inovação é amplo suficientemente para abranger muitas das áreas do conhecimento, desde o seu princípio, inclusive. Por sua dimensão e relevância, deve ser tratado com extrema profundidade para que os resultados realmente venham à tona, uma vez que exige esforços conjuntos. Para tanto, tem-se então, conforme Kruglianskas e Matias-Pereira (2005, p. 3), que “em uma economia sólida, a inovação tecnológica deve ser resultado de um ambiente que produz ciência de ponta e influência direta e indiretamente o setor produtivo, especialmente por meio dos setores de pesquisa e desenvolvimento gerados no bojo das empresas”.

O primeiro passo é sempre o mais difícil dentro de qualquer ambiente para que os demais ocorram. É necessário então que ele ocorra. A elaboração de uma estratégia de inovação inclui a definição de objetivos, de domínios desejáveis e de produtos. Para tanto é necessário delinear as fontes internas e externas que serão controladas e os princípios-chaves da gestão de fontes que guiarão as decisões, visando assegurar que os objetivos sejam atendidos (KRUGLIANSKAS; GOMES, 2009). Somente uma gestão integrada do processo de inovação pode assegurar o sucesso e a competitividade das organizações, transformando ideias em novas categorias de produtos, garantindo novos espaços no mercado e novos modelos de negócio.



A organização de uma empresa é feita de hierarquias e comandos, ou seja, um conjunto para dar funcionalidade a todas as operações. Nesse contexto, a inovação é priorizada nas operações organizacionais. Drucker (2003, p. 198) diz sobre a prática do empreendimento baseado na inovação que “A administração empreendedora exige administração diferente da que existe. Mas, como a existente, ela requer administração sistemática, organizada e deliberada”.

O empenho em busca da inovação não deve ser somente conjunto, deve ser geral. Isso porque, como citado por Mañas (2001, p. 59), “as organizações e as pessoas podem aplicar técnicas para o redirecionamento de suas atitudes e tornar-se sistematicamente agentes ativos na busca das inovações sem resistências muito amplas”. A melhor estratégia de ataque é a defesa e o Manual de Oslo (2002, p. 35) explicita bem essa ideia onde diz que “as empresas inovam ou para defender as suas posições competitivas ou em busca de uma vantagem competitiva”. E as regras do mercado também influenciam essa dinâmica.

A falta do olhar em um ambiente macro pode gerar, além de resultados equivocados, a limitação do alcance da inovação. Linder *et al* (2003a) mencionam que “(...) poucas empresas têm uma estratégia de gestão de fontes de informação para a inovação (...)”; ou seja, é preciso ir além de um plano estratégico raso e que limite a busca por descobertas e inovações. No mesmo rumo, Kruglianskas e Gomes (2009) argumentam que as empresas podem olhar para outras empresas para inovar, mas elas raramente o fazem de forma sistemática e sob a perspectiva de uma estratégia explícita, frequentemente trabalham de forma isolada, diminuindo as chances para a inovação.

Embora o processo globalizatório dê a impressão de que tudo está ao alcance de forma tangível, concreta e facilitada, a inovação, por meio da disseminação das tecnologias de informação e comunicação não permitem completamente a transferência de conhecimento tão facilmente (LEMONS; LASTRES; ALBAGLI, 1999). Nenhum cabo de fibra ótica pode transferir certas habilidades e até mesmo sentimentos que são inerentes aos seres humanos, organizações ou até mesmo locais específicos. Logo, Lemos, Lastres e Albagli (1999, p. 122) aduzem que “(...) se torna um dos limites mais importantes à geração de inovação por parte de empresas, países e regiões o não-compartilhamento desses conhecimentos que permanecem específicos e não-transferíveis”.

A inovação também possui suas mudanças dentro da história, de uma forma linear e de acordo com as necessidades. Os quatro tipos de inovação a serem abordados a seguir representam a dinâmica como deve ser tratada a inovação.

O primeiro tipo a ser tratado é a Inovação Fechada. Até recentemente, grandes empresas em todo o mundo geravam inovações como resultado da atuação de seus laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, que empregavam centenas de profissionais qualificados e recebiam investimentos significativos para este fim. Eventualmente, recorria-se a alguma universidade ou instituto de pesquisa para resolver dificuldades pontuais no processo. As inovações chegavam ao mercado protegidas por patentes, que tinham por objetivo premiar os esforços da empresa e afastar os competidores (STAL *et al*, 2014).

Em um passado não tão distante, era comum, dentro das grandes empresas, encontrar uma gestão nas questões de P&D muito reservada as próprias iniciativas. Vale ressaltar, em se tratando de grandes empresas, estas eram quem detinham as maiores concentrações de inovação. “O Laboratório de P&D interno era visto como um ativo estratégico e uma barreira a entrada de novos concorrentes em determinada indústria” (STAL *et al*, 2014, p. 2). Essa realidade foi mudando a partir do momento em que se percebeu que, mesmo sem laboratórios de pesquisa internos, as empresas estavam perdendo seus mercados (STAL *et al*, 2014; SBRAGIA; STAL, 2002).



A partir de então, em um contexto mais recente, tem-se a chamada Inovação Aberta. Em decorrência dessas novas perspectivas, Stal *et al* (2014, p. 10) salientam que se “expõe que o modelo de inovação aberta representa uma ruptura de valores, na qual o conhecimento passa a ser adquirido por meio de parceiros que em conjunto adquirem competências necessárias à inovação em virtude de sua complementaridade”. Isso significa uma maior interação com os meios externos aos seus laboratórios e processos individuais e reconhecerem a importância e o espaço de iniciativas exteriores.

Em relação ao Brasil, Stal *et al* (2014, p. 2) asseveram que “este conceito teve rápida disseminação no país, onde há anos se estudam as relações entre universidades e empresas (...). Esse processo se evidencia em uma procura simples nos sites de busca a respeito do tema e artigos já publicados, por exemplo.

Os outros dois tipos de inovação dizem mais a respeito da sua própria natureza. Pode-se entender a Inovação Radical como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Esse tipo de inovação pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores e mercados. Esse tipo de inovação é de clara percepção, não significando oposição ao outro, ao contrário dos dois tipos anteriores, mas sim a definição de inovação quanto à natureza desta. Também significam redução de custos e aumento de qualidade em produtos já existentes. Por fim, tem-se a Inovação Incremental, referindo-se à melhoria em produto, processo ou na organização da produção de uma empresa (LEMOS; LASTRES; ALBAGLI, 1999).

### **3. Metodologia**

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, cuja intenção é entender a dinâmica competitiva no setor de serviços nas diferentes microrregiões da região sul catarinense, com a intenção de identificar uma arquitetura de inovação organizacional. Para isso a estratégia é levantar dados das PME's de serviços de diferentes ramos de atividades do setor de serviços na região foco da pesquisa e analisá-los.

O estudo caracteriza-se como de caráter qualitativo, com vistas à descrição e análise da realidade estudada (RICHARDSON, 1999). A coleta dos dados deu-se por meio de amostra intencional. O estudo ocorreu em cinco momentos: 1º: revisão teórica; 2º: proposta de uma metodologia de diagnóstico competitivo (considerando também a inovação) voltada para o setor de serviços na região sul catarinense; 3º: validação da metodologia (pré-teste); 4º: diagnóstico de inovação e de competitividade (que trata da validação da metodologia na região do sul do estado catarinense e 5º: proposta de inovação organizacional para o setor de serviços, considerando os dados da pesquisa (diagnóstico) e as características do tipo de serviço e da dinâmica competitiva das microrregiões onde os negócios estão inseridos.

A identificação da população das empresas que atuam no setor de serviços foi feita por meio de dados oficiais das empresas e informações encontradas em meios eletrônicos, além de instituições de classe da região estudada. A região compreendida no estudo é composta por um universo total de 19.182 empresas prestadoras de serviços, de acordo com dados de 2011 do SEBRAE-SC. Nesse caso abrange segmentos como Transporte, Armazenagem e Correio; Alojamento e Alimentação; Informação e Comunicação; Atividades Financeiras, de Seguros e Serviços Relacionados; Atividades Imobiliárias; Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas; Atividades Administrativas e Serviços Complementares; Educação; Saúde Humana e Serviços Sociais; Artes, Cultura, Esporte e Recreação; Outras Atividades de Serviços e Serviços Domésticos. A amostra da pesquisa foi intencional, sendo que dentro desta lista de setores e empresas de serviços foi direcionada às empresas de Turismo; Transporte; Saúde;





Publicidade e Propaganda; Controle de Pragas; Mecânica; Judiciais; Informática; Educação; Consultoria em Moda; Costuras e Customização, Contabilidade e Beleza e Estética.

Foi encaminhado questionário para 168 empresas – amostra intencionalmente escolhida por segmentos representativos da economia do setor de serviços na região. Foram obtidas 41 respostas durante o ano de 2015. A coleta dos dados deu-se por meio da aplicação de um questionário elaborado com informações estratégicas das empresas selecionadas para o estudo. O questionário foi composto por perguntas estruturadas e espaço para depoimentos. O mesmo foi elaborado após o estudo do referencial teórico, pois foram utilizados estudos anteriores com metodologias de diagnósticos competitivos e de inovação já validadas. Assim, para este estudo foi construída uma metodologia específica para o setor serviços com base no que existe em estudos publicados em outros segmentos, sobre competitividade e inovação, e adaptou-se à realidade estudada. Integravam o questionário variáveis e critérios que são capazes de mensurar e posicionar as empresas estudadas em cenários competitivos, tendo como variável principal as informações relacionadas à inovação: caracterização da empresa, principais serviços e mercados, estratégias competitivas, inovação, tecnologia, competências essenciais, concorrência e *marketing*.

Para a análise dos dados foram utilizadas a análise de conteúdo para as questões abertas do questionário e para os depoimentos dos respondentes, tendo como base o referencial teórico estudado. Ainda, foi utilizada a técnica da estatística descritiva para consolidar as respostas às questões objetivas do questionário.

#### **4. Análise e discussão dos dados**

A análise dos dados foi extraída através das respostas obtidas do questionário aplicado, com 16 questões de “escolha única” e “múltipla escolha”, além de questões subjetivas. Os segmentos mais representativos do setor de serviços, na região sul catarinense, formaram uma amostra de empresas em sua maioria de micro e pequeno porte, somando 168 entidades a serem pesquisadas, onde foram obtidas 41 respostas em um período de três meses do ano de 2015. A seguir são evidenciados os principais aspectos encontrados pelo estudo.

##### **4.1 Perfil de atuação da empresa**

O Perfil de Atuação das empresas corresponde à prestação de serviços em 13 áreas diferentes. As empresas de Contabilidade, Informática e Turismo concentram 45% da amostra de firmas de serviços analisadas, ao passo que as empresas de Costura e Customização (Vestuário), Consultoria em Moda e Controle de Pragas concentraram a menor parcela, com cerca de 6%.

Em relação ao porte das empresas que vendem seus serviços na região Sul de Santa Catarina e que se dispuseram a responder o questionário, das 41 respostas obtidas, mais da metade (53%) das empresas se dizem de Micro Porte e outros relevantes 30% são das empresas de Pequeno Porte.

Apesar de o questionário ter sido encaminhado para 168 empresas do setor de serviços das três regiões do sul catarinense, os dados se concentraram nas empresas da região da AMUREL. Das 41 respostas obtidas, 31 apontam empresas da região da AMUREL (76%), 7 da região da AMREC (17%) e 3 da região da AMESC (7%).

Sobre o tempo de funcionamento das empresas, uma empresa (3%) afirma ter menos de um ano de funcionamento, nove (22%) informaram ter entre 1 e 3 anos de atividade, dez (24%) disseram ter entre 4 e 5 anos, nove (22%) entre 5 e 10 anos e doze (29%) mais de 10 anos de existência.



Um estudo do Sebrae (2011) no Brasil, que leva em conta a sobrevivência das empresas, em termos daquelas que sobreviveram mais de dois anos a contar do ano de 2006 (com base nos anos de 2006 até 2009) revela dados também para o setor de serviços. Nesse caso, no conjunto de todas as empresas, em Santa Catarina 72,6% as firmas sobreviveram mais de dois anos a partir do ano de 2006 (média superior ao da região Sul que é de 71,7% e inferior ao do Brasil que é de 73,1%). Contudo, especificamente para o setor de serviços, a taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos é de 71,5% (inferior à média dos demais setores que é de 72,6% e inferior à média de todas as Unidades da Federação para o setor de serviços que é 71,7%). Ou seja, seus resultados se assemelham com o perfil/realidade das empresas do setor de serviços da região Sul de Santa Catarina, visto que mais da metade das empresas que responderam possuem funcionamento por período acima de dois anos.

Das 41 respostas obtidas, 25 empresas (62%) afirmam dispor de espaço pequeno, 14 empresas (35%) funcionam com espaço moderado e apenas uma afirma trabalhar virtualmente. Das 41 empresas que responderam o questionário, nenhuma é franquia.

#### **4.2 Iniciativa de apoio para P&D com instituições governamentais**

Entre as 41 empresas que responderam ao questionário, 39 (95%) apontaram não ter procurado qualquer tipo de apoio em instituições governamentais para algum projeto de desenvolvimento ou inovação e apenas duas empresas (5%) afirmam ter procurado instituições governamentais para tal finalidade. No que concerne aos principais motivos alegados pelos quais as empresas não procuram apoio para iniciativas em P&D, 34% afirmaram que não veem necessidade, 25% que possuem estratégias de desenvolvimento, mas aduziram não fazer diferença no setor em que atua, 17% veem a burocracia como empecilho, 8% acreditam não ser necessário por ser empresa de família e não possuem conhecimento sobre os programas de apoio à pesquisa e inovação.

A atividade final de ação de P&D (sua execução) gera um custo para as empresas que o fazem; contudo, deste custo final estão excluídos os meios iniciais que levaram à execução final e que inclui, por exemplo, até mesmo as atividades de transporte, armazenamento, limpeza, reparação etc. Ou seja, apoio indireto. Isso tudo é uma forma convencionada, na realidade, de gerenciar o âmbito no qual estão envolvidas as ações de P&D (OCDE, 2012).

É inevitavelmente, como descrito acima, a gestão dos custos em P&D. Faz-se necessário também o entendimento que por vezes retarda-se a busca por auxílio nessa etapa cada vez mais importante na empresa (P&D) e que parece estar, seja por desconhecimento ou falta de acesso, intrínseco apenas à aplicação contábil, excluindo as consultorias técnicas e de em órgãos públicos. O manual de Frascati (OCDE, 2012, p. 24) cita isso: “as atividades dos organismos de financiamento de P&D, tais como os Ministérios da Ciência e da Tecnologia ou o de Pesquisa, não se constituem de P&D”. Esse apoio é algo externo no âmbito de recursos dentro das empresas. Ainda pela OCDE (2012, p. 24):

No caso de uma gestão interna dos projetos de P&D, o seu financiamento distingue-se das atividades de apoio direto à P&D conduzidas pelo pessoal, tais como: a equipe responsável pela P&D, intimamente associada com cada projeto, a qual é levada em conta na série de dados sobre o quadro de funcionários e despesas; distingue-se também das que são realizadas, por exemplo, pelos diretores financeiros que fornecem apenas um apoio indireto ou auxiliar e não são levados em conta na série de dados sobre despesas, a não ser quando são enquadrados na lista de despesas gerais.

Em linhas gerais, de acordo com as respostas obtidas, é válido observar em consonância com o Manual de Frascati, que as empresas podem visualizar a busca por P&D como um custo que não seja interessante incluir na planilha contábil, mesmo que a assessoria venha por parte de um órgão público (o que significa custos baixos ou isenção destes), bem



como o que pode e o que não pode ser encarado como um custo dentro de P&D pode ser, então, um entrave na busca por este.

#### **4.3 Execução de P&D ou inovação em algum setor/departamento**

Processos setoriais de Pesquisa e Desenvolvimento ou outros processos de inovação são desenvolvidos por apenas 13% das empresas que responderam ao questionário. Nestes, 35 empresas (85%) das 41 que responderam a questão não aplicam processos de P&D em algum setor ou departamento da empresa. Entre os programas de P&D ou inovação executados pelas empresas que responderam positivamente à questão estão o de capacitação profissional e implantação de *software* de gestão financeira, a busca de novos *softwares*, a busca de inovações em equipamentos e técnicas que possam ser utilizados na corporação e o estudo da mudança de hábitos do cliente na utilização de sistemas de informática.

É recente o desejo das empresas de serviços em obter melhores informações sobre qualidade em torno de P&D. Há de se considerar também o fator tempo, especialmente a inexperiência e o *know-how* nas ciências sociais e humanas das quais derivam os serviços e não só as inovações materiais e tecnológicas como única forma de P&D. Um erro que certamente é um fator de atraso na aplicação de P&D é determinar não apenas atividades experimentais, mas definir os limites às atividades correlatas necessárias para a implantação de uma inovação. (OCDE, 2012)

As empresas pesquisadas já começam a entender essa nova fase de funcionamento de P&D, mesmo que subjetivamente. O Manual de Frascati (OCDE, 2012) relaciona o objeto *software* e P&D da seguinte maneira:

Para que um projeto de desenvolvimento de *software* seja classificado em P&D, sua conclusão exige um progresso científico e/ou tecnológicos ele deve ter por objetivo dissipar a incerteza científica ou tecnológica de uma forma sistemática. Além do *software* como parte de um projeto geral de P&D, os trabalhos de P&D relacionados com o *software* considerado como um produto acabado deveriam ser igualmente classificados em P&D.

Apesar do grande número de empresas que responderam negativamente à questão em tela, as análises feitas nas que responderam positivamente já mostram uma tendência gerada no modelo de execução de P&D adequado aos serviços.

#### **4.4 Empresas que possuem ou possuíram convênios para melhoria de gestão com alguma organização**

A grande maioria das empresas que responderam ao questionário (90%) não possuía ou nunca possuiu algum tipo de convênio com qualquer organização que colabora na melhoria da gestão de empresas, como o SEBRAE. Apenas quatro empresas (10%) possuem ou possuíram algum convênio com organizações que promovem a melhoria da gestão empresarial. Das empresas que responderam positivamente à questão, uma afirma ter se utilizado de um convênio durante o primeiro ano da empresa; outra diz que requisitou apenas uma vez uma consultoria para prestação de serviços e duas afirmaram ter tentado um convênio para a melhoria da gestão organizacional, mas julgaram ser muito burocrático e levar muito tempo.

#### **4.5 Empresas com Plano de Negócios**

Das 41 respostas obtidas a esta questão, 20 afirmam ter um plano de negócios. Isto mostra um pouco da realidade dicotômica do gerenciamento das empresas da região. O plano de negócios é um fator essencial para a empresa adquirir competitividade e elaborar estratégias gerenciais ou de inovação mais eficazes, além de preparar o empresário para os



riscos e as incertezas que enfrentará no mercado, assim como conhecer melhor a empresa, sua estrutura, seus pontos fortes e fracos e como administrá-los a seu favor.

Santos e Silva (2012, p. 49) defendem que a falta de planejamento do negócio ao entrar em um mercado e a motivação pela necessidade de sobrevivência leva muitas empresas de Micro e Pequeno Porte a fecharem seus empreendimentos com menos de dois anos de funcionamento.

É importante destacar também que um plano de negócios bem elaborado é um passo importante ao sucesso da empresa. Elaborar um bom plano de negócios é vislumbrar melhor as condições que o mercado impõe e conhecer melhor os fatores internos e externos para garantir não só a sobrevivência do empreendimento, mas também bons resultados. Santos alega que “[...] um bom ‘plano de negócios’ deverá responder a questões como: Onde estou agora? Para onde estou indo? Como chegarei lá? Investidores, fornecedores, clientes potenciais solicitarão ou exigirão um plano de negócios” (PETERS; HISRICH, 2004, p. 210 *apud* SANTOS; SILVA, 2012, p. 52)

#### **4.6 Itens que as empresas pesquisadas julgam mais importantes para conquistar competitividade**

Das 41 empresas que responderam à questão, 11 afirmam que vender mais barato é o fator de maior importância para conquistar competitividade no mercado. Oito acreditam que lançar novos produtos/serviços é mais importante para se destacar como empresa competitiva no seu setor. Inovar é o ponto chave para a competitividade, segundo respostas obtidas de sete empresas. Seis empresas acreditam nos planos de estratégias para alcançar a competitividade. Quatro acreditam que o mais importante é tentar sobreviver no mercado e três dizem ser mais importante reduzir custos.

Segundo Porter (1999, p. 28), para adquirir competitividade é necessário elaborar uma estratégia e, antes disso, conhecer as forças que influenciam a competição em um determinado setor. Duas das cinco forças que o autor cita podem ser relacionadas com a redução de custos evidenciada no questionário: o poder de barganha dos clientes e o poder de negociação dos fornecedores. Portanto, as seis empresas que citaram o plano de estratégias e as três que citaram a redução de custos como fatores importantes no desenvolvimento da competitividade se aproximam mais do que afirma Porter.

#### **4.7 Cinco principais dificuldades no segmento de atuação**

Da questão de múltipla escolha feita às empresas da região sul catarinense do setor de serviços sobre as cinco principais dificuldades no segmento de atuação, 29 respostas obtidas dizem que a concorrência é a principal dificuldade, 28 mencionaram ser a mão de obra qualificada, 25 apontaram ser a recessão econômica e 24 defenderam ser a pouca experiência dos empresários no segmento.

Nesse rumo, Alvarenga *et al* (2015) registram que por mais que as micro e pequenas empresas estejam cientes de suas dificuldades, é necessário planejar e implementar ações específicas que busquem reduzir de maneira efetiva as altas taxas de mortalidade prematura dos empreendimentos.

É possível concluir que, apesar de fatores como a concorrência acirrada, recessão econômica e falta de mão de obra qualificada representarem grandes barreiras para o segmento, é imprescindível fazer planos gerenciais, estudos de mercado, estudos organizacionais e outras medidas específicas para avaliar os pontos negativos e positivos que influenciam no empreendimento.

#### **4.8 Empresas que fazem estudo, pesquisa ou análise de mercado**





Das 41 respostas obtidas, 30 (73%) afirmam que não fazem algum tipo de estudo, pesquisa ou análise de mercado no segmento de atuação. No entanto, 11 (27%) empresas dizem fazer algum tipo de estudo do mercado. Das que responderam positivamente, apenas quatro empresas afirmam fazer regularmente pesquisas de mercado.

A pesquisa de mercado é uma ferramenta utilizada para coletar informações sobre mercado, clientes, fornecedores e concorrentes, com o objetivo de gerenciar melhor o empreendimento. Segundo os dados obtidos, boa parte das empresas de serviço da região sul catarinense adotam a pesquisa de mercado para obter informações sobre o mercado, os clientes ou fornecedores com o objetivo de melhoria da gestão da empresa.

#### **4.9 Empresas que utilizam estratégias de competitividade e inovação para fomentar o empreendimento**

Entre as 41 respostas obtidas, 24 empresas (59%) afirmaram não utilizar estratégias de competitividade e inovação para fomentar o desenvolvimento empresarial e 15 (37%) responderam positivamente à questão. Dentre as 15 respostas positivas, seis empresas dizem fazer investimentos em técnicas, programações e eficiência para melhorar os serviços, cinco oferecem inovações a respeito do serviço ofertado, três capacitam os colaboradores e uma absteve-se de mencionar as estratégias. Como se pode observar, a grande maioria das empresas abrangidas pela pesquisa citou não utilizar estratégias de competitividade e inovação para fomentar o empreendimento.

Acerca disso, Menezes e Paschoarelli (2009) destacam a importância, o meio e o processo pelo qual as empresas devem voltar a atenção ao seu desenvolvimento, principalmente as Micro e Pequenas empresas (MPE's), parte majoritária desta pesquisa. Os autores enfatizam a importância da existência de inovação como estratégia competitiva para o desenvolvimento dos empreendimentos de pequena dimensão, o que contrasta com a realidade estudada.

#### **4.10 Relação com clientes e fornecedores**

Das 41 respostas dadas à questão com esse foco, 21 empresas afirmaram que a relação com seus clientes se dá de forma clara e objetiva, focando na satisfação do cliente e na fidelização para novos futuros negócios; 11 empresas disseram que a imagem e/ou a história do produto oferecido desenvolvem a relação e 9 declararam ser uma relação direta e burocrática, apesar de clara.

Porter (1999) discorre sobre a relação da empresa com seus clientes e fornecedores como fator que governa a competição em um setor. Aponta cinco forças: ameaça de novas empresas entrantes no mercado, ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e dos clientes. Tais forças influenciam na rentabilidade da empresa, assim como o conhecimento e o estudo das mesmas é essencial para a formulação de uma estratégia competitiva. Portanto, sob a visão de Porter, a relação entre a empresa, seus fornecedores e seus clientes deve ser boa o bastante para atenuar o poder de negociação dos fornecedores e clientes.

#### **4.11 Empresas que possuem canal de comunicação com o cliente**

Cerca de 37 (90%) das 41 empresas que responderam à questão afirmam ter algum canal de comunicação com o cliente. Destas, 35 dizem possuir mais de um meio de atendimento aos clientes. Apenas quatro empresas (10%) dizem não possuir algum canal de comunicação com seus clientes. Das empresas que responderam positivamente, uma afirma manter o contato com o cliente através de jornal, 23 optam pelo telefone, 15 utilizam-se do



correio eletrônico, 14 estabelecem a relação por meio das mídias sociais e 13 possuem sítios eletrônicos para esta finalidade.

No geral, constatou-se que as empresas possuem canal (ou canais) de comunicação com seus clientes e fornecedores, o que é um dado bem positivo. Para evidenciar a importância a respeito dos dados apresentados, Jacomini (2011, p. 1) advoga que “uma comunicação interna eficaz reduz o esforço dispensado em conflitos gerados pela falta de informação, aumenta a produtividade através da capacitação dos clientes internos que sabem o que fazer e como fazer, isso sem contar o ganho de tempo e dinheiro”. Ou seja, a consolidação da comunicação é sinônimo de lucro para as empresas, não só para se promover, mas também para desfazer qualquer mal-entendido que venha a ocorrer.

## **5 Proposta de inovação para o segmento de serviços**

De acordo com as respostas obtidas, as análises realizadas e o que se tem por conhecimento de inovação na literatura, o que se propõe como inovação organizacional para o setor de serviços para a consolidação de vantagens competitivas é uma inovação na Gestão para Pesquisa e Desenvolvimento, ou Gestão para P&D.

Dado o porte das empresas que compõem a maior parte da amostra, é fundamental que se leve em consideração os custos de tal iniciativa. Está aí o ponto crucial do trabalho: as empresas, por falta de conhecimento ou acesso à informação, ainda estão presas à ideia de que inovação é algo que envolva tecnologia e altos custos, o que hoje em dia sabe-se que não é uma verdade absoluta. Principalmente no setor de serviços, onde as inovações são de suma importância para a sobrevivência e mesmo para o aumento de lucro, a realidade mostra-se oposta a essa concepção.

A proposta de inovação em P&D neste estudo, então, tem sua base principalmente nos resultados obtidos nas perguntas 7, 8, 9 e 10 do questionário. As empresas não tomam iniciativa de buscar o apoio para P&D disponível, seja por órgãos governamentais ou não, pois não visualizam necessidade ou pensam ser burocrático demais. Dessa forma, não levam em conta a importância, os benefícios de P&D dentro das empresas, ignorando fatores tradicionais ligados a práticas antigas de obter seus ganhos no mercado. A realidade apresenta empresas familiares que atuam há gerações com o mesmo modelo de gestão, não que seja errado, mas possivelmente com oportunidades perdidas maiores do que as que se ganha. Esse número de empresas que não tomam esta iniciativa é de 95% das empresas pesquisadas.

Mesmo com mais de 90% das empresas que responderam que não executam nenhum processo de P&D nos seus departamentos, as poucas respostas positivas obtidas demonstram que as empresas do setor de serviços do Sul de Santa Catarina que fizeram parte da amostra já fazem isto da maneira mais atual, sofisticada e barata e ao mesmo tempo indicada para o setor. Esta prática mais atual das empresas também foi confirmada em 38% das empresas pesquisadas que utilizam estratégias de competitividade e inovação no empreendimento, como práticas de investimento em *software*, técnicas, programações mais eficientes e capacitação dos colaboradores.

As empresas que possuíram ou possuem algum tipo de convênio para a melhoria de gestão representam 10%. Um número baixo e que enfatiza quanto estão agindo sozinhas, de acordo com as próprias decisões. Empresas que efetuam melhorias na gestão estão mais aptas a sobreviver e lidar melhor com as dificuldades e crises; logo é imprescindível que não se reservem à opção de não contar com ajuda especializada.

As empresas, conforme a pergunta número 12 do questionário (que trata de elencar quais itens estas julgam mais importantes para conquistar competitividade) da pesquisa ainda se utilizam do preço como o foco principal para competir e ganhar mercado. Mas, elencam a



qualificação da equipe e a inovação como pouco importantes, mostrando dessa maneira que ainda são intransigentes a novas formas de conseguir seus objetivos de forma que se consolidem mais rapidamente por meio de inovações. Reafirmando essa prática (de competir e ganhar majoritariamente por preço baixo), a questão número treze apresentou a dificuldade com capital de giro e a concorrência acirrada como algumas das principais dificuldades no segmento de atuação das empresas, provavelmente devido ao vício de focar em preços baixos para competir e ganhar mercado.

Portanto, para alcançar a inovação proposta sugere-se que as empresas busquem consultoria com alguma organização especializada, como o SEBRAE (que oferece apoio especializado para as empresas, com foco primeiro na gestão e também em P&D). Isso quer dizer: apesar de metade das empresas apontarem ter um plano de negócios, é preciso especializar este plano para dar base a outras iniciativas dentro das empresas, como o P&D. A participação de *workshops*, palestras e eventos promovidos por associações comerciais que são gratuitos ou com um custo menor, capacitam quem dirige a empresa e seus colaboradores, o que pode ser bastante benéfico. Nesse sentido, são necessárias iniciativas futuras, especialmente em P&D, capacitação dos colaboradores, utilização de programas de apoio à inovação e inovação incremental em processos e produtos que podem resultar em eficiência organizacional.

## **6 Considerações finais**

O objetivo da pesquisa foi alcançado à medida que se estudou e se analisou o ambiente organizacional da região. A região sul de Santa Catarina, dentro das suas características gerais, conta com certa diversidade de perfil entre as cidades que a compõem, fazendo com que a pesquisa mostrasse essa visão agregativa da região.

O estudo das literaturas acerca do tema proposto mostrou-se dinâmica, apesar de que em alguns momentos muito generalista. Os autores como Porter, Sbragia, Sttamer, Kruglianskas foram fundamentais na formação de uma linha de estudo, além dos manuais de Oslo e Frascati.

A parte prática do que se tornariam dados para análise envolveu a elaboração de um questionário, via ferramenta Google® Docs, que posteriormente foi enviado para as empresas que faziam parte da amostra intencional, que parecera a mais indicada de acordo com o cenário encontrado.

Os principais resultados obtidos são de que as empresas de serviços no Sul de Santa Catarina precisam de mais orientação e esclarecimentos para a aplicação da inovação ara a conquista de vantagens competitivas, considerando o dinamismo dos negócios do setor na atualidade.

Quase a totalidade das empresas pesquisadas (95%) não creditam as organizações e os sistemas utilizados ou simplesmente não conhecem/buscam os caminhos para a inovação. Apesar disto, as empresas que o fazem, já utilizam dos meios e técnicas mais atuais que se tem para o setor, que são de custo reduzido, ao contrário do que o senso comum. Essa é a realidade para 13% das empresas no cenário pesquisado.

A pesquisa mostrou que a inovação é mistificada por desconhecimento e burocracia, além de princípios atrelados ao tradicionalismo. Apesar do cenário negativo, uma forma mais clara, direta e com aparência menos burocrata e cara do que parece ser é um meio de propagação efetiva do que se entende por inovação no setor de serviços no Sul de Santa Catarina. Para reduzir esse mito em relação à inovação é necessário uma atuação mais robusta das entidades de classes/associações empresariais, organizações ou iniciativa do Poder Público.



**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

A proposta de inovação se dá muito mais no sentido de as empresas se atualizarem às novas tendências e necessidades que se mostram mais que necessárias para a permanência em um mercado cada vez mais acirrado, que possui uma dinâmica e exige esta atualização a qual recai o desconhecimento ou até mesmo resistência a mudanças por parte das empresas.

O estudo contribui para o entendimento da realidade regional, uma vez que o setor estudado é responsável por parte significativa do PIB regional e possibilita a intervenção dos atores envolvidos na busca por resolução dos problemas identificados.

A limitação da pesquisa está no fato de que nem todos os segmentos do setor de serviços foram pesquisados, o que pode servir de incentivo para pesquisas futuras.

Como trabalhos futuros recomenda-se estudo do perfil empreendedor e da cultura da inovação no setor de serviços, temas inerentes à competitividade local.

## **7 Referências**

Alvarenga, Laura Mariana Dos Santos; Brasil, Ângela de Souza; Santos, Suselaine Marque Dos; Silva, Anderson Borges da. (2015). Desafios Enfrentados pelas Micro e Pequenas Empresas no Brasil. *Rev. Conexão Eletrônica*, Três Lagoas, MS. 1(12).

Coutinho, Luciano; Ferraz, João Carlos. (1995). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 3. ed. Campinas: Papirus.

Drucker, Peter F. (2003). *Inovação e espírito Empreendedor. (Entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Thomson Pioneira.

Ferraz, João Carlos; Kupler, David; Haguénauer, Lia. (1997). *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus.

Kruglianskas, Isak; Gomes, Clandia Maffini. (2009) Indicadores e características da gestão de fontes externas de informação tecnológica e do desempenho inovador de empresas brasileiras. *Rev. adm. contemp.*, Jun 13(2), p.172-188.

Hamel, Gary; Prahalad, C.K. (1995). *Competindo pelo futuro*. 15. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Jacomini, Luciana. (2011) *O papel da comunicação nas organizações*. Rev. Npi/Fmr. set. 2011. Disponível em: < <http://www.fmr.edu.br/npi.html> > Acesso em: 17 ago 2015

Lemos, Cristina, Helena M. M. Lastres, Sarita Albagli (organizadoras). (1999). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.

Linder, j. C., jarvenpaa, s. L., & davenport, t. H. (2003a, March 10). *Innovation sourcing strategy matters. Accenture institute for strategic change* (p. 1-16). Recuperado em 03 julho 2007, de <http://www.accenture.com>.

Mañas, Antonio Vico. (2001). *Gestão de tecnologia e inovação*. São Paulo: Érica.

Kruglianskas, Isak; Matias-Pereira, José. (2005). Gestão de inovação: a lei de inovação tecnológica como ferramenta de apoio às políticas industrial e tecnológica do Brasil. *RAE Electron*. [online]. 4 (2), pp. 0-0.





**V SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

Menezes, Ms.; Paschoarelli, Lc. (2009). Orgs. *Design e planejamento: aspectos tecnológicos*. [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica.

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - ODCE. (2012). *Manual de Frascati: metodologia proposta para definição da pesquisa e desenvolvimento experimental*. Paris: OECD.

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – ODCE. (2002). *Manual de Oslo: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica*. 3. ed.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. (2007). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 24. ed. São Paulo: Atlas.

Porter, Michael Eugene. (2009). *Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais*. 1. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus.

\_\_\_\_\_, Michael Eugene. (1999) *Competição on competitio: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.

Possas, Silvia. (1999). *Concorrência e competitividade: not sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista*. São Paulo: Hucitec.

Richardson, Roberto Jarry. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo: Atlas.

Santos, E. A.; Silva, C. E. (2012). Os modelos de plano de negócios e sua relevância para sustentabilidade das micro e pequenas empresas. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, 3 (1), p.37-62.

Sbragia, Roberto; Stal, Eva. (2002) *Tecnologia e inovação: experiência de gestão na micro e pequena empresa*. São Paulo: PGT/USP.

Stal, Eva *et al.* (2014). Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, 11(2), p. 295-320, abr./jun.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE-SC. (2010). *Santa Catarina em Números: Comércio e Serviços*. Florianópolis: Sebrae/SC. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Comercio-e-Servicos.pdf>> Acesso em: 29 ago 2015.

\_\_\_\_\_. (2011). *Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília: Sebrae/DF.