

**Frederico Andreis Beneli Donadon**

Universidade Estadual Paulista

(Jaboticabal, SP, Brasil)

frederico.donadon@unesp.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4146-2231>

**David Ferreira Lopes Santos**

Universidade Estadual Paulista

(Jaboticabal, SP, Brasil)

david.lopes@unesp.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3890-6417>

**Estratégia de Inovação e Modelo de Gestão: O Caso de uma Pequena Empresa Produtora de Cachaça Artesanal**

**Innovation Strategy and Management Model: The Case of Small Business Cachaça Producer Handmade**

**RESUMO**

A importância do empreendedorismo para o crescimento dos pequenos negócios é um tema pacífico na literatura, contudo, a longevidade destes empreendimentos é uma questão controversa. Uma perspectiva neoschumpeteriana sobre este debate reside na necessidade de alinhar as estratégias de inovação ao modelo de gestão. Este estudo se posiciona nessa lacuna teórica-empírica com o objetivo de analisar o alinhamento da estratégia de inovação ao modelo de gestão em uma pequena empresa produtora de cachaça artesanal. Neste estudo de caso, os materiais foram levantados por meio de entrevistas, sendo estas balizadas pelo BMC - Canvas. Os resultados, extraídos pelo software IRAMUTEQ, foram construídos a partir da análise de similitude e frequência de palavras. As estratégias de inovação e o modelo de gestão demonstraram alinhamento considerando a estrutura da empresa para inovar, com reflexos na capacidade de atender novas demandas de consumo e regulação e para o lançamento de novos produtos com maior valor agregado.

**Palavras-Chave:** empreendedorismo; capacidade inovativa; estratégias; pequenos negócios

**ABSTRACT**

The importance of entrepreneurship for the growth of small businesses is a consolidated topic in the literature, however, the longevity of these ventures is a controversial issue. A neoschumpeterian perspective on this debate resides in the need to align innovation strategies with the management model. This study is positioned in this theoretical-empirical gap in order to analyze the alignment of the innovation strategy with the management model in a small company that produces artisanal cachaça. In this case study, the materials were collected through interviews, which were marked out by the BMC - Canvas. The results, extracted by the software IRAMUTEQ, were constructed from the analysis of similarity and frequency of words. The innovation strategy and the management model demonstrated alignment considering the company's structure to innovate, with an impact on the ability to meet new consumer and regulatory demands and to launch new products with greater added value.

**Keywords:** entrepreneurship; innovative capacity; strategies; small business.

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras

29.075-910, Vitória-ES

gestao.conexoes@gmail.com

<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em

Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 24/02/2021

Aceito em: 02/07/2021

Publicado em: 06/08/2021

## Introdução

No crescimento global dos pequenos negócios, cujos avanços têm sido amplamente divulgados no campo do empreendedorismo, a relevância socioeconômica das empresas de pequeno porte – micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) tem sido amplamente debatida por especialistas em políticas públicas, em âmbito mundial (Ipea - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2016). Escrivão Filho, Albuquerque, Nagano, Philippsen Junior e Oliveira (2017) observam, porém, que “embora sejam uma parte importante da economia mundial, frequentemente as pesquisas sobre fatores de mortalidade das PMEs ignoram suas características” (p.1, tradução nossa).

No Brasil, não obstante o papel de destaque das micro e pequenas empresas (MPEs) em relação principalmente à sensível capacidade geradora de emprego e renda, as temáticas voltadas à sobrevivência/mortalidade das MPEs são recorrentes. Assim, no que tange ao panorama das empresas de pequeno porte, periodicamente o Sebrae (2016) (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) publica resultados embasados em dados da Secretaria da Receita Federal (SRF), com indicadores relevantes sobre as PMEs.

Nesse contexto, o Relatório Sobrevivência das Empresas no Brasil (D’anjour, & Silva, 2016) especifica que a causa da mortalidade das PMEs não pode ser atribuída a um só fator, mas sim a uma combinação deles, com maior incidência nas áreas de Planejamento, Capacitação e Gestão, dentre outras. Referido relatório expõe o cenário repleto de desafios enfrentado pelos pequenos negócios no país, contudo destaca também o crescimento da taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos, criadas entre 2008 e 2012, cujos percentuais ascenderam de 54,2% - empresas constituídas em 2008 (situação em dez/2010) - para 76,6% - empresas criadas em 2012 (situação em dez/2014).

Dentre os fatores elencados como geradores do avanço significativo no período 2008 – 2014, o Sebrae (2018) destaca a expansão dos Micro Empreendedor Individual (MEIs), bem como o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro no período - no caso ambos favorecidos pelo aumento da rendimento médio real dos trabalhadores, em especial do salário mínimo – e pela tendência à redução média das taxas de juros, além de outros aspectos como queda da taxa de desemprego na economia e a melhora do ambiente legal em favor dos Pequenos Negócios.

O relatório em pauta expõe ainda uma pesquisa aplicada a 2.006 empresas, ativas e inativas, constituídas entre 2011 e 2012, pesquisa essa com o objetivo não só de calcular a taxa de sobrevivência/mortalidade de empresas no Brasil, mas também de identificar os fatores determinantes dessa ocorrência. A devolutiva da mesma identifica aspectos dificultadores, ao destacar uma proporção expressiva de empresários que “tiveram menos tempo para planejar o negócio”, “não investiam na capacitação da mão-de-obra”, “inovavam menos” e “não investiam na sua própria capacitação em gestão empresarial” (D’anjour & Silva, 2016, p. 53).

Frente ao exposto, revela-se intenso o desafio no atendimento ao exponencial aumento da demanda por estratégias claras e assertivas para o pequeno negócio, com premissas que possam incluir a prática da inovação e o investimento em mão-de-obra, dentre outros, principalmente nas áreas de Planejamento, Capacitação e

Gestão. Esses apontamentos alinham-se a outros estudos empíricos no exterior, notadamente no que tange a empresas de cunho familiar (Hughes et al., 2017) e no Brasil (Borges, Lima, & Andrade, 2014), voltadas a setores específicos como o da cachaça artesanal.

Dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) referentes ao ano de 2019 reportam para um total de 1086 produtores de cachaça em âmbito nacional, em situação que sugere a predominância de pequenos e médios produtores nesse segmento muito peculiar ao país (Andrade, Brito, Andrade, Paiva, & Brito, 2018; MAPA, 2020). Dessa forma, empreendedores e empresas direcionados à produção de cachaça no Brasil têm sido alvo de diferentes estudos empíricos voltados, por exemplo, à gestão tecnológica da produção (Martins, Silva, Euriques & Cândido, 2018), a inovação tecnológica e comportamento empreendedor (Borges & Takemoto, 2019), ao processo de formalização da cachaça (Pinotti, Verdi, & Jeronimo, 2018), dentre outros.

Em que pese o sensível aumento na literatura de pesquisas sobre a cachaça, denota-se uma lacuna ainda não explorada nos estudos empíricos em relação à forma como as empresas produtoras em geral, especialmente as pequenas e médias, convergem suas estratégias de inovação ao modelo de gestão praticado (Andrade et al., 2018; Turra, Mioranza, & Coltre, 2017). Nagano, Stefanovitz e Vick (2014, p.163) argumentam que a investigação de práticas de gestão da inovação de produtos, bem como os desafios enfrentados pelas organizações para aumentar seu desempenho inovador se justificam pelo fato de que “os processos de gestão que potencializam a performance inovativa ainda não estão totalmente desvendados” e, mais, “há carência de trabalhos empíricos que analisem a realidade das práticas propostas no mundo organizacional, em especial no Brasil”.

Depreende-se do cenário pesquisado que a discussão empírica dos processos de gestão também no segmento de cachaça artesanal é de especial relevância. A princípio, pela possibilidade de colaborar para o aumento da competitividade no setor, ainda marcado pela informalidade e baixa profissionalização dos pequenos e médios “engenhos de cachaça”, como também no incremento da cachaça no exterior. Apesar da tradição do Brasil na produção de cachaça, esse produto é pouco desenvolvido internacionalmente no segmento de destilados, com receita anual de exportação inferior a U\$ 60 milhões, concentrado em poucas empresas (Martins et al., 2018; Instituto Brasileiro da Cachaça [IBRAC], 2018; Nascimento, 2019).

No contexto das justificativas expostas surge a proposta do presente estudo motivada pela seguinte questão norteadora: como uma pequena empresa produtora de cachaça alinha e articula suas estratégias de inovação ao seu modelo de gestão?

À vista da questão de pesquisa em pauta, configura-se como objetivo deste estudo analisar o alinhamento da estratégia de inovação ao modelo de gestão em uma pequena empresa produtora de cachaça artesanal, para um melhor entendimento sobre como referidas ferramentas estão estruturadas na organização e como são geridas e aplicadas de maneira formal e/ou informal pelos envolvidos, quanto ao alinhamento e articulação ao modelo de gestão praticado.

Denota-se pelo contexto que a análise de estratégias assertivas de gestão de pequenos negócios brasileiros, além de colaborar para uma melhor compreensão sobre como pequenas e médias empresas organizam seus recursos (tangíveis e intangíveis) de modo a viabilizar estratégias de inovação endereçadas ao seu

modelo de negócios, podem possibilitar novos entendimentos sobre a aplicação de pressupostos teóricos na área de gestão da inovação.

## Fundamentação teórica

### Modelos de Gestão, Estratégias de Inovação e Capacidade de Inovação

Profissionais de mercado e acadêmicos têm dispensado especial atenção às atividades inovativas nas organizações uma vez que, a partir do final do século XX e início do atual, a competição global tem evidenciado a inovação como um componente essencial para a dinamicidade da economia, sustentabilidade dos negócios e desenvolvimento social de comunidades, cidades, regiões e países (Gunday, Ulusoy, Kilic, & Alpkın, 2011; Wittayapoom, 2014; Zhang, & Wu, 2018). A principal corrente teórica que traz para o interior das empresas a responsabilidade pela inovação e como cada qual organiza seus recursos e estratégias empresariais é a perspectiva neoschumpeteriana (Dosi, 1988; Freeman & Soete, 1997).

Nesse cenário, estudos contemporâneos têm exaltado a importância de um contexto organizacional favorável à criação, uso e compartilhamento de informações, ideias e conhecimentos mais condizentes com a demanda e que possam levar a organização inovativa a alcançar maior competitividade do que empresas que não inovam (Cheng-Feng, Cheng, & Li, 2013; Hughes et al., 2017; Wu, 2011). Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), na prática da inovação deve-se relevar a habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas. Em relação às inovações em tecnologias, o processo de desenvolvimento interno depende essencialmente da forma de gestão das empresas (Dosi, 1988).

Dessa forma, a combinação complexa e dinâmica de elementos humanos, organizacionais e tecnológicos exige procedimentos bem articulados de conhecimentos tácitos e explícitos, cujos riscos fazem da inovação um intrincado desafio de gestão (Nagano, Stefanovitz, & Vick, 2014; Ramos & Zilber, 2015). Teóricos ratificam as inovações com foco no desenvolvimento tecnológico como necessárias, mas advertem para os grandes investimentos requeridos, o que remete à demanda por parte das empresas de um modelo de gestão adequado, que possibilite inclusive sustentabilidade dessa estrutura orientada à inovação (Von Hippel, Ogawa, & De Jong, 2011; Zhao, Pan, & Chen, 2018).

Os referenciais expostos evidenciam que a ocorrência efetiva da inovação nas organizações requer gestores conscientes quanto à importância de inovar no cenário competitivo vigente, que assimilem o conceito de inovação e estejam aptos a entender a dinâmica do processo inovativo (Brem & Viardot, 2017; Varandas, Salerno, & Miguel, 2014).

Além das premissas anteriormente especificadas, um dos fatores essenciais para o sucesso inovativo em uma organização no atual cenário econômico é o aprimoramento da capacidade de inovar que, segundo Silva e Pedron (2019, p.46) “é a capacidade empresarial de transformar de forma sistêmica recursos internos e externos em tipos de inovações que beneficiam tanto a empresa como seus *stakeholders*”. Referidos autores registram ainda que a capacidade de análise do ambiente, aliada a outras como a capacidade tecnológica, a capacidade operacional, a capacidade gerencial e a capacidade transacional, tornam as empresas

inovadoras mais proativas e com maior alcance na flexibilização e desenvolvimento de inovações.

No Brasil, os pequenos negócios gradativamente têm incorporado a busca pela inovação contínua em seus processos, por meio de programas de órgãos de fomento, públicos ou representativos. O principal direcionamento é o incentivo à estratégia de competitividade e excelência na gestão das MPEs, em relação à capacidade dos dirigentes de avaliar e implantar ideias próprias ou de terceiros, alicerçados por funcionários capacitados, de forma a obter ganhos de eficiência e produtividade (Turra, Mioranza, & Coltre, 2017).

Denota-se, portanto, que, na atualidade, empresas com objetivos definidos quanto à sobrevivência e crescimento procuram adaptar suas estratégias tecnológicas de inovação à competição do mercado, ao modelo de gestão e à visão de futuro da organização, quando da introdução de um novo produto ou processo, na busca pelo fortalecimento da capacidade de inovar nas organizações (Freeman & Soete, 1997).

## Metodologia

Esta pesquisa tem abordagem metodológica pautada nos estudos qualitativos, de natureza aplicada, por meio do estudo de caso único, desenvolvido através das seguintes etapas: reconhecimento da rotina do processo produtivo com o intuito de evidenciar a dinâmica tecnológica e impactos das estratégias de gestão e inovação, com destaque para as etapas de maior relevância na empresa a partir da análise do modelo de gestão praticado (mediante autorização prévia, face ao sigilo industrial exigido), entrevista pessoal (semiestruturada) com os envolvidos no processo e coleta de dados (análise de documentos e observação visual). Para complementação de registros relevantes recorreu-se também a dados da empresa disponibilizados no site da mesma.

A empresa envolvida foi selecionada por critérios intencionais, dentre outras MPEs com histórico de sistema de gestão inovativo e inseridas em setores que apresentavam inovações tecnológicas, melhorias substanciais em produtos ou processos ou ainda modelos de gestão que priorizavam as estratégias de inovação no ambiente organizacional.

Em razão do sigilo exigido pela empresa selecionada, a identificação da mesma foi preservada, razão pelo qual a empresa está identificada no presente estudo apenas como Empresa Delta, com perfil caracterizado na Tabela 1 subsequente:

Tabela 1

### Perfil da Empresa Delta

<b>Características do cenário pesquisado</b>	Tradicional alambique de cachaça (engenho de açúcar e derivados) há quase 80 anos em atividade, administrado por várias gerações da mesma família.
<b>Porte</b>	Pequeno
<b>Fundação</b>	1943
<b>Produto</b>	Cachaça artesanal
<b>Gestão</b>	Empresa familiar gerida pelo pai e filhos (sócios proprietários)
<b>Nº de Funcionários</b>	04 empregados fixos, mais familiares e agregados.

<b>Mercado Consumidor</b>	Nacional
---------------------------	----------

**Nota.** Fonte: dados da pesquisa (2019).

A opção pelo estudo empírico no engenho de cachaça justifica-se porque, na atualidade, esse produto tem se destacado como tendência alternativa em que predominam as MPEs, cujos empreendedores têm enfatizado a diferenciação de produtos através de maior valor agregado, como uma das formas de competitividade.

Pelo fato da temática envolvida ser de nível estratégico à organização, para melhor viabilidade das entrevistas, utilizou-se como fonte de informação e pesquisa os principais envolvidos na empresa, num total de quatro, conforme segue: o gestor comercial e responsável pela área de inovação (filho do proprietário), o proprietário (pai), o empregado responsável pela produção e outros (demais familiares e funcionários envolvidos no cotidiano da organização). Planejadas e executadas em visitas previamente agendadas na empresa, conforme Tabela 2, as entrevistas geraram dados internos sobre o modelo de negócio praticado e as capacidades de inovar comportamentais empreendedoras dos respondentes, a partir da aplicação de questionários semiestruturados, com base nas dimensões do *BMC – Canvas*.

Tabela 2

**Detalhamento das Entrevistas Aplicadas a partir dos respondentes**

Resp.	Cargo	Formação	Experiência	Quant.	Período	Temática
[E1]	<b>Gestor Comercial</b>	Agronomia	10 anos	01	2º semestre 2018(out.)	<i>BMC - Canvas</i>
[E2]	<b>Proprietário</b>	Não especificada	40 anos	01	1º semestre 2019(mar.)	<i>BMC - Canvas</i>
[E3]	<b>Produção</b>	Não especificada	08 anos	01	1º semestre 2019(mar.)	Processo Produtivo
[E4]	<b>Demais familiares</b>	Não especificada	20 anos	01	1º semestre 2019(mar.)	Processo Produtivo

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

As estratégias de levantamento de informações com base em entrevistas, observação *in loco* e análise de documentos internos previamente autorizados são mecanismos que possibilitaram entregar aos resultados um maior nível de imparcialidade, pois são fontes de informação de diferentes atores da empresa, cuja triangulação permitiu uma análise por terceira parte independente e, no caso de assimetrias ou conflitos, estes foram explorados tanto no sentido de melhor compreendê-los, ou como forma de evidenciar dissociações entre discurso e prática.

## Análise e discussão

### Resultado da Análise do Modelo de Negócio da Empresa Delta pelo BMC- Canvas

Diante das muitas taxonomias sugeridas para análise e compreensão do modelo de negócios optou-se neste estudo pela base conceitual, a partir do

*framework Canvas (Business Model Canvas)*, usualmente identificado pelas iniciais *BMC*, ou somente *Canvas*, para um melhor entendimento do modelo de negócio empreendido. Proposto em conceituação inicial por Alexander Osterwalder (2004), a partir do trabalho *Business Model Ontology*, foi posteriormente detalhado na obra *Business Model Generation*, por Osterwalder & Yves Pigneur (2010).

Os resultados da pesquisa empírica são apresentados a seguir, embasados nos dados qualitativos coletados e analisados a partir das dimensões do *Canvas* (parceiros/atividades/recursos/propostadevalor/relacionamento/canais/segmentos de cliente/fontes de receita e estrutura de custo). Em razão da quantidade de dados auferidos, procurou-se estruturar a seção conforme os objetivos do estudo.

## Resultados das Entrevistas para o Modelo de Gestão, Estratégia e Capacidade de Inovar

Na sequência (Tabela 3), o resultado da aplicação do *Canvas*:

Tabela 3

### Devolutiva do *Canvas* da empresa Delta

Dimensões	Resultados
<b>Segmentos de clientes</b>	A empresa apresenta um modelo de negócio focado em mercado consumidor de clientes com perfis e demandas similares, alinhados com a proposta de valor da mesma. Dentre os consumidores do produto da empresa estão os apreciadores da cachaça e donos de bares e restaurantes.
<b>Relacionamento com clientes</b>	O relacionamento com clientes é bastante informal; a empresa coloca as estratégias de relacionamento como fator relevante para a fidelização dos clientes. O aprendizado a partir da interação e envolvimento dos usuários no processo promove a agregação de valor ao produto e se reverte em vantagem competitiva e de rentabilidade para a empresa.
<b>Canais</b>	Há participação dos clientes no processo de realização da proposta de valor da empresa através de canais que, dentre outras especificidades, ampliam o conhecimento sobre o produto oferecido pelo modelo de negócios da empresa. Usualmente são utilizados pela empresa os canais físicos (vendas diretas aos clientes e representantes de vendas junto ao comércio varejista) e, mais recentemente o canal virtual, com criação de site próprio aberto à aquisição dos vários produtos da empresa.
<b>Propostas de valor</b>	A empresa procura repassar o valor criado sobre o produto para os clientes através da diversificação da produção como aposta para se manter dinâmica, competitiva e com crescimento de mercado. Embora tímida, a proposta de valor primordial da empresa envolve a inovação. O feedback sobre um valor percebido pelo cliente pode auxiliar a empresa na decisão sobre qual a melhor proposta de valor a ser oferecida, já que preço, praticidade e novidade são valores altamente considerados pela gestão comercial da empresa.
<b>Recursos-chave</b>	Um recurso-chave de relevância para a empresa é o recurso físico que envolve a instalação e manutenção de todo maquinário envolvido, com vistas inclusive à melhoria do cenário (lugar onde se encontra o alambique e que recebe muitos clientes que preferem pegar a cachaça <i>in loco</i> ). Outros recursos intelectuais como patentes e direitos autorais (grande complicador em relação ao uso da expressão “sertaneja” e “artesanal” na cachaça, um uso genérico, mas que alguns alegam deter o direito de propriedade de uso exclusivo dessas nomenclaturas), além de

	busca por recurso financeiro como capital e linhas de crédito fazem parte do cotidiano da empresa.
<b>Atividades-chave</b>	Entre as ações mais importantes que a empresa usa para fazer funcionar seu modelo de negócio está o empenho em relação à diversificação de linhas da cachaça, a busca de novos mercados, as ações de marketing e uso da tecnologia de informação, através da venda da cachaça em loja virtual recentemente constituída.
<b>Parcerias-chave</b>	Em relação às parcerias-chave que auxiliam na boa condução do modelo de negócio proposto, a empresa valoriza o conhecimento oriundo das universidades, centros de pesquisas, bem como de outros órgãos públicos e de outras empresas para promoção do desenvolvimento econômico e empresarial, inovação e transferência de tecnologia através de parcerias científico-tecnológicas.
<b>Fontes de renda</b>	É fator de relevância para a empresa a definição do modo como pode gerar receita satisfatória dentro do modelo de negócio proposto. Esta dimensão é bastante centralizada pela empresa no gestor principal, pois envolve o capital gerado a partir dos vários segmentos de clientes. Dentre as formas de gerar fontes de receita na empresa estão a venda direta ao consumidor, o fornecimento à clientela de bares e restaurantes e a participação através de <i>stands</i> em eventos como feiras e exposições.
<b>Estrutura de custos</b>	Os envolvidos na empresa como um todo são conscientes de que todas as etapas contribuem para o funcionamento do modelo de negócio praticado, mas as mesmas sempre envolvem custos. O foco na redução de custos e, principalmente, na manutenção da qualidade do produto da empresa é utilizado como vantagem competitiva, principalmente quando alinhado à melhoria de normas e procedimentos aplicáveis à legalização. Investimentos em licenças, projeto ambiental, estrutura física têm feito parte do cotidiano da empresa, com vistas à criação de mercados, facilidade nos procedimentos quanto à confecção de material de divulgação, bem como em relação a planos futuros de exportação da cachaça.

**Nota. Fonte:** Elaboração própria a partir dos dados compilados (2019).

Pelos relatos e observação *in loco*, a empresa destina recursos intangíveis às competências incorporadas em seus colaboradores e no grupo familiar, recursos esses responsáveis pela capacidade inovativa, que engloba todo o corpo de conhecimentos tácitos e explícitos acumulados e se reverte como ativos de conhecimentos codificados nos registros internos da organização, sejam eles apropriáveis ou não, sob a forma de propriedade intelectual (Quadros, 2008; Stefanovitz, & Nagano, 2014), conforme estrutura da capacidade de inovar da empresa Delta, exposta na Tabela 4 subsequente:

Tabela 4

#### **Análise da Estrutura/Capacidade de Inovação da Empresa Delta**

##### **Fatores Determinantes do Contexto Organizacional voltado à Inovação na Empresa**

Cultura de Inovação da empresa Delta: promoção da busca pela inovação como valor da organização;

Compartilhamento de conhecimentos e serviços entre colaboradores (não há divisão de tarefas, em comportamento típico de empresa de gestão e mão de obra familiar);

Empenho voltado não só para a excelência quanto ao produto produzido, mas também à aparência do alambique, com direcionamento para outros eixos econômicos como o turismo rural e utilização da cachaça para a produção de licores e outros derivados.

Estrutura intraorganizacional adequada para que o trabalho multifuncional ocorra com fluidez através da prática de interface entre modelo de gestão, estratégia e táticas no cenário da organização, voltados à viabilização da melhoria no processo produtivo e controle de qualidade do produto

---

elaborado através de Manual de Boas Práticas de Fabricação. Nesta direção, há que se destacar a oferta especial do produto (além do convencional, na embalagem de vidro), também na embalagem plástica (com laudo que atesta que o material pode ser usado para bebida alcoólica), ao envasar a cachaça e a caipirinha, com vistas à prevenção de acidentes ao longo do manuseio e transporte e no ato do consumo.

---

Significativo relacionamento com instituições de pesquisa, como universidades e outros, via internalização/sistematização de subsídios relacionados à inovação de produto, processo e gestão organizacional.

---

Legalização perante o MAPA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento) do estabelecimento e de toda linha de produtos, em situação que permite a aquisição e/ou desenvolvimento de tecnologias, maior acesso à informação e recursos, além de ampliar aproximação das estratégias de cooperação e das ações das instituições envolvidas com a produção.

---

Estrutura voltada à busca de oportunidades para diversificação do destino da produção, em apostas como venda direta ao consumidor, conquista de mercado em outras regiões, estados ou até mesmo no exterior – este último um plano a curto prazo da empresa, frente à incerteza do mercado em relação à falta de regularidade nos pedidos (a cachaça é um produto condicionado a vendas sazonais como festa junina e festas de final de ano, havendo, assim, a necessidade da empresa estruturar-se para os períodos de menor consumo e para a busca de novos mercados.

---

Logística de produção e envio dos produtos facilitada e agilizada devido à localização do alambique em município pertencente ao polo regional centro norte do estado de São Paulo.

---

Empenho na superação da concorrência; construção periódica de novo portfólio de produtos, dentre eles a “Cachaça Sertaneja PRATA” (que pode ser consumida como saiu do alambique ou “descansada” em tonéis de madeira de amendoim, para preservação da cor “branca” e diminuição da acidez, o que a torna especial para a preparação de coquetéis e batidas como a “caipirinha”); a produção da “Cachaça Sertaneja OURO” (que, “descansada” em tonéis de madeira de carvalho, obtém a coloração “dourada”, amadurece e aumenta o grau de excelência, sem perder a essência); a produção recente da cachaça “nobre”, a “Cachaça Sertaneja PREMIUM BIDEDESTILADA” (que passa por duas destilações consecutivas e é envelhecida por no mínimo 1 ano em cartolas de carvalho europeu de 200 a 500 litros, em processo que bonifica o paladar, “arredonda” a cachaça, tornando-a mais especial e genuína).

---

Colaboração com parceiros externos em contexto que promove a troca contínua de informações tecnológicas e mercadológicas, em capacidade real da empresa de aprender com o ambiente e se manter atualizada (diferentemente da cachaça industrial que tem sua lucratividade no ganho de escala, a cachaça artesanal insere-se atualmente em um nicho de mercado bastante refinado e exigente, do qual fazem parte aqueles que realmente apreciam degustar a bebida, em situação que requer aprimoramento contínuo do produto oferecido).

---

Perfil empresarial dinâmico, bastante instruído, com grandes ambições e grande visão de mercado do principal gestor à frente da Empresa Delta (filho do proprietário), com características evidenciadas como iniciativa, espírito de inovação, pró-atividade, capacidade para resolução de conflitos, liderança, perfil colaborativo, conhecimento de fatores externos como Concorrência e Análise de Preço, dentre outras, que culminam em uma gestão descentralizada, aberta, flexível, com foco na dinâmica incremental do principal produto, a cachaça.

---

Para um alinhamento com as acepções expostas, a agroindústria passou a reduzir o impacto dos modos de produção no ambiente, a reforçar a resiliência da natureza e a utilizar os recursos naturais de maneira mais eficiente e responsável, quando passou a dispor de local apropriado para a deposição de resíduos, de forma a não atrair insetos roedores e outros, bem como em relação à preservação do meio ambiente, com vistas a considerar aecoinovação como um fator de inovação que se traduz em avanços importantes na direção do desenvolvimento sustentável.

---

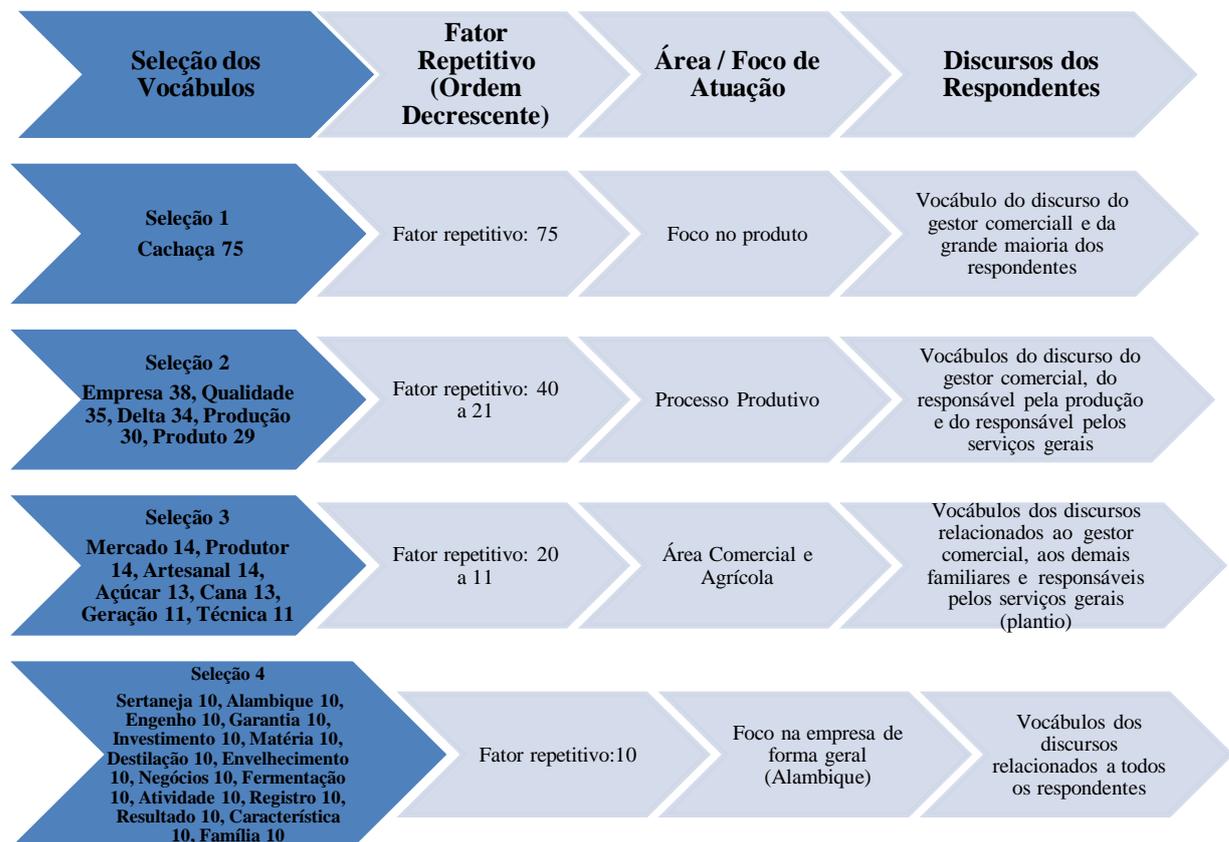
**Nota. Fontes:** Elaboração a partir de Quadros (2008); Chen, Tai & Huang (2009); Stefanovitz & Nagano (2014)

## Resultado do Tratamento dos Dados e Validação pelo Software IRAMUTEQ

Para tratamento e validação dos resultados compilados quando da aplicação da ferramenta *Business Model Canvas – BMC* utilizou-se o *Software R* ([www.r-project.org](http://www.r-project.org)), desenvolvido pelo pesquisador francês Pierre Ratinaud em 2009, bem como a linguagem *Python* ([www.python.org](http://www.python.org)), onde se ancora o *software* de análise textual *IRAMUTEQ* (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), disponibilizado gratuitamente em [www.iramuteq.org](http://www.iramuteq.org). Por se adequarem mais aos objetivos propostos, as modalidades selecionadas pelo *software Iramuteq* para tratamento dos dados e validação dos resultados do presente estudo foram a “Análise de Similitude” e a análise por “Nuvem de Palavras”, expostas na sequência.

### Análise de Similitude sobre os Resultados da Empresa Delta

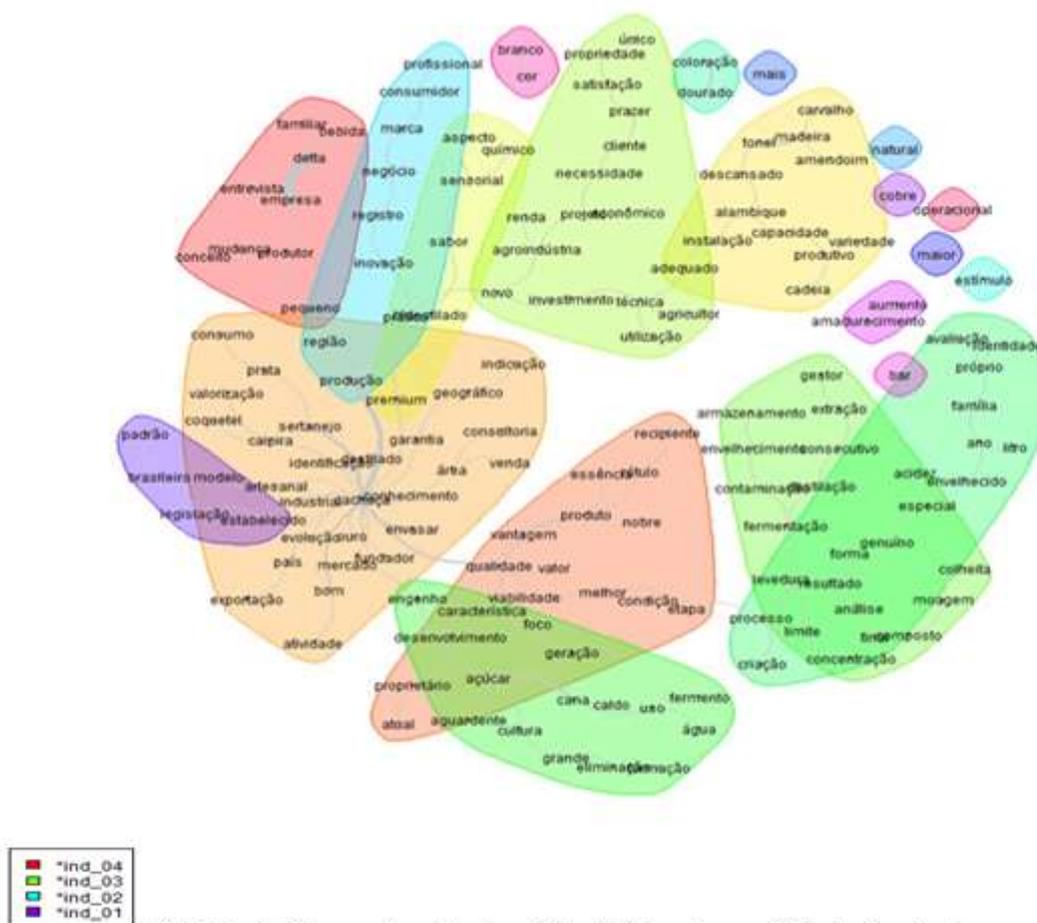
A partir dos vocábulos mais citados ao longo dos depoimentos e entrevistas, o *software IRAMUTEQ* selecionou um universo de 156 palavras, sendo “cachaça” a que apresentou maior fator repetitivo (pronunciada 75 vezes ao longo dos discursos registrados) e “maior”, a de menor frequência (pronunciada apenas 03 vezes pelos respondentes). Por questão de concisão, optou-se pelo registro das palavras com maior frequência repetitiva, até a classificação 10, intencionalmente expostas em ordem decrescente. O intuito é de se relevar o aspecto classificatório em relação à força de expressão das palavras nas coocorrências e correlações dos discursos dos entrevistados, conforme Figura 1.



**Figura 1.** Síntese Classificatória dos Vocábulos e Discursos selecionados pelo *IRAMUTEQ* nas entrevistas aplicadas. Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Denota-se pela Figura 1 que, a partir da Seleção 1, destacam-se sequencialmente os seguintes vocábulos: cachaça; empresa, qualidade, Delta, produção, produto, mercado, produtor, artesanal, açúcar, cana, geração, técnica, sertaneja, alambique, engenho, garantia, investimento, matéria, destilação, envelhecimento, negócios, fermentação, atividade, registro, resultado, característica e família, todos eles voltados à capacidade tecnológica de inovação em produto e processo, qualidade técnica e resultados em relação à estrutura e gestão da inovação na empresa pesquisada, em contexto que valida o resultado anteriormente exposto no *Canvas* da referida organização.

A partir da Figura 1 o *software IRAMUTEQ* gerou a imagem em cores (Figura 2), projetada através de indicadores estatísticos das inter-relações entre os vocábulos selecionados, como resultado da “Análise de Similitude”.



**\*Ind: Indivíduos entrevistados: E1 a E4 (conforme Tabela 2 anteriormente exposta).**

**Figura 2.** Resultado da “Análise de Similitude” da empresa Delta. Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

A Tabela 5, a seguir, auxilia na identificação dos respondentes na figura 2, via concentração de cores:

Tabela 5

**Identificação dos Respondentes por Cor Representativa na Figura 2**

Respondentes	Atuação na empresa	Cor representativa na figura 2
[E1]	Gestor Comercial (filho)	Cor predominante roxo, com trânsito pelas demais nuances expostas.
[E2]	Proprietário (pai)	Cor predominante azul, em suas várias tonalidades, com trânsito pelas demais nuances expostas.
[E3]	Responsável pela produção (empregado)	Cor predominante verde, com trânsito pelas demais nuances expostas.
[E4]	Demais familiares e agregados	Cor predominante vermelho claro/rosa, com trânsito pelas demais nuances expostas.

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

O resultado da “Análise de Similitude” (Figura 2), evidenciado na Tabela de Identificação dos Respondentes por Cor Representativa (Tabela 5) revela os discursos com maior representatividade no corpus textual temático, a partir da concentração de cores em áreas/setores principais de atuação da empresa.

A evidência de discursos com significados demarcados em cada um dos campos de cores traz indicação da conexidade entre pessoas e ideias relacionadas entre si e sinaliza a comunicação e a interdependência entre as diversas áreas da empresa, considerando inclusive o fato de ser uma agroindústria familiar, sem divisão específica de tarefas na gestão praticada.

A Figura 2 sugere, assim, que os vocábulos da devolutiva do gestor principal (filho) transitam por praticamente todo o campo de cores, o que permite validar o anteriormente exposto no resultado do *BMC-Canvas* da empresa em relação às características de liderança voltadas a resultados do gestor principal na organização, bem como a gestão participativa em ambiente de inovação e alinhamento estratégico com o modelo de negócio praticado.

No contexto anteriormente exposto, os discursos evidenciados na “Análise por Similitude” permitem ratificar a capacidade gestora da empresa Delta na busca por inovações em produto, de forma mais acentuada, além dos demais focos em processo, estratégia e capacidade/estrutura para inovar.

### Análise por Nuvem de Palavras sobre os Resultados da Empresa Delta

Na continuidade da validação dos resultados a partir de dados tratados pelo *IRAMUTEQ* depreende-se que as palavras mais frequentemente destacadas na “Nuvem de Palavras”, dentre elas cachaça, delta, produção, produto, empresa, qualidade e artesanal ratificam os discursos predominantes nas entrevistas presenciais.

Dessa forma, o cenário exposto na Figura 3 subsequente (Nuvem de Palavras) é emblemático por justificar a relevância do impacto das atividades inovativas para os envolvidos na organização pesquisada.



conhecimento são movimentados de forma a gerar melhorias no processo produtivo, com vistas a criar um produto diferenciado, com maior aceitação e padrão de competitividade no mercado.

O alinhamento estratégico ocorre também com as inovações incorporadas ao produto principal da empresa como técnicas diversas de envelhecimento adequado da cachaça, novos formatos de embalagens (com a prevalência pelas transparentes que favorecem a visualização do produto), zelo quanto à gestão de resíduos e à eficiência nas certificações e quanto aos diferentes canais e plataformas de preço. Assim, a adoção de práticas efetivas de inovação na organização contribui sobremaneira para que a cultura de inovação incorporada à prática gestora torne-se eficaz na obtenção de ganhos na eficiência e competitividade, no modelo estratégico de gestão da empresa.

A problemática do abastecimento na sazonalidade, dentre outras, tem demandado processos envolvendo dinamismo e mudanças que evidenciam crescimento, possibilidade de desenvolvimento e avanços nas inovações tecnológicas por parte da empresa. A eliminação de desperdício e a redução de custos conduzem ao robusto reflexo no faturamento, via ampliação da presença e prestígio no mercado.

Os resultados sinalizam, ainda, que além das vantagens econômicas, a atividade de produção de cachaça artesanal pode promover relevantes benefícios sociais, já que detém um significativo potencial de desenvolvimento local, principalmente em função do emprego da mão-de-obra familiar.

Conclui-se que é possível para os pequenos negócios a utilização de estratégias assertivas de atuação, as mesmas a princípio desenvolvidas e consolidadas originariamente nas grandes organizações, aplicadas às PMEs de forma eficaz ao planejamento do negócio, à capacitação em gestão empresarial, à conquista e fidelização de clientes, à gestão financeira (com foco principalmente no gerenciamento da carga tributária, precificação e análise de capital de giro), além de estratégias de marketing voltadas à marca, como por exemplo o uso das redes sociais para penetração em novos mercados.

### Implicações gerenciais

O mapeamento do ambiente de inovação na agroindústria pesquisada possibilitou dimensionar a dinâmica tecnológica da organização, bem como permitiu identificar áreas passíveis de melhorias, como eventuais falhas no setor de P&D da empresa, que se apresenta defasado em relação à rede de PD&I da cachaça (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação Tecnológica voltada à cachaça), definida pelo MAPA (2020). Os envolvidos foram orientados a consultar a referida rede para melhor se nortearem quanto ao uso de estratégias mais assertivas, com vistas a manter a competitividade.

### Limitações do estudo

A pesquisa ofereceu limitações em relação aos meios utilizados, por se configurar como estudo de caso único, em contexto que pode expor o estudo a questionamentos pela limitação quanto a deixar de confrontar realidades distintas e evidências relevantes. Porém, para Yin (2001), o estudo de caso único é justificável

em situações onde o caso serve a um propósito específico, como é o caso da pequena produtora de cachaça artesanal pesquisada no universo das PMEs do país.

A devolutiva dos respondentes foi outro fator discutível na análise de conteúdo, uma vez que, embora a pesquisa qualitativa não tenha preocupação intensa com o quantitativo dos entrevistados, fica sempre o questionamento sobre a amostra. Nos dados coletados transparecia um caráter não formalizado e assistemático, já que aparentemente elencava as subjetividades, as interlocuções e suas relações que, isoladamente, pareciam fugir dos parâmetros e contexto da pesquisa.

Na situação anteriormente exposta, especificamente, procurou-se filtrar as devolutivas com base na maior veracidade possível, em ação que demandou um pouco mais de tempo na formalização das respostas coletadas, porém resultou em seriedade e confiabilidade no diagnóstico.

A utilização do *software IRAMUTEQ* foi um fator diferenciado para a realização da pesquisa qualitativa pela sua capacidade de estruturar as informações qualitativas apontadas nas entrevistas, contudo, por se tratar de uma estrutura de análise que quantifica as relações entre as palavras, o processo de análise depende das proposições dos autores e, com efeito, a análise pode ser construída de outras formas por outros autores, portanto, as replicações ou comparações devem respeitar as características em que esta pesquisa foi realizada e analisada.

## Sugestões para novas pesquisas

O presente trabalho permitiu vislumbrar a possibilidade de novas pesquisas dentro das seguintes temáticas, dentre outras:

- A relevância na atualidade da gestão familiar no contexto dos pequenos negócios;
- O papel do líder empreendedor na evolução do modelo de negócio e na definição das estratégias de inovação assertivas nas MPEs;
- A concorrência enfrentada pela cachaça artesanal em relação à cachaça industrial, principalmente sobre as vantagens que o grande produtor tem através do ganho de escala;
- A concorrência enfrentada pela cachaça artesanal em relação a outras bebidas como cerveja, uísque e vodca no país;
- Pesquisa sobre o direcionamento para o cooperativismo dos produtores de cachaça artesanal no Brasil, como forma estratégica de diversificação do destino, em apostas como conquista de mercados em outras regiões, estados ou até mesmo no exterior.

## Originalidade

O alinhamento entre as estratégias de inovação e o modelo de negócio não é um tema explorado com detalhamento empírico na literatura, sendo que neste estudo, a análise construída a partir da ferramenta de apoio à pesquisa permitiu demonstrar como esse processo ocorre no interior da empresa com detalhamento e profundidade.

## Considerações finais

A motivação do presente estudo está associada ao interesse e necessidade em contribuir empiricamente para um melhor entendimento sobre como as pequenas e médias empresas, convergem suas estratégias de inovação ao modelo de gestão, nas atividades e processos estratégicos empreendidos na prática, no caso específico deste estudo, em uma pequena produtora de cachaça artesanal.

Infere-se que o objetivo foi alcançado, inicialmente através da revisão bibliográfica, que possibilitou caracterizar as variáveis da pesquisa sobre pequenos negócios no Brasil, bem como buscar orientação quanto à coleta de dados. Posteriormente, pelo uso da análise de conteúdo viabilizada a partir da ferramenta de gerenciamento estratégico *BMC – Canvas*, muito utilizada no empreendedorismo por permitir o esboço do modelo de negócio de forma simples, rápida e prática, em modelo que se mostra adequado à MPEs de forma geral e que pode ser explorado em outros estudos.

A última etapa consistiu no tratamento dos dados pelo *IRAMUTEQ* através da análise por frequência de palavras, que delinearão a “Análise de Similitude” e por Nuvem de Palavras, em cenário de inovação que permitiu validar o alinhamento estratégico no estudo empírico.

Denota-se que o estudo trouxe uma implicação teórica importante ao analisar de forma sistêmica a Inovação e Gestão, ou seja, a busca por uma compreensão mais acurada sobre como as estratégias de inovação estão associadas ao modelo de gestão e são amparadas pela capacidade/estrutura para inovar.

Espera-se que o compartilhamento deste trabalho possa contribuir na disseminação da cultura de inovação e para ampliar a discussão do processo gerencial que articula e alinha as estratégias de inovação ao modelo de gestão, com vistas ao fortalecimento dos pequenos negócios, notadamente em relação à cachaça artesanal, com possibilidade de, eventualmente, extrapolar para outras cadeias do agronegócio.

## Referências

- Andrade, L., Brito, M., Andrade, L., Paiva, A., & Brito, V. (2018). Cachaça sob uma Perspectiva Histórica, Cultural e Simbólica. *Revista Gestão em Análise*, 7(2), 184-201. <http://dx.doi.org/10.12662/2359-618xregea.v7i2.p184-201.2018>
- Borges, A. F., Lima, J. B., & Andrade, D. M. (2014). Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(3), 37-54. <https://doi.org/10.12712/rpca.v8i3.357>
- Borges, A. F., & Takemoto, F. N. C. (2019). Inovação no setor de cachaça artesanal: estudo de caso. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(1), 79-99. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i1.27479>
- Brem, A., & Viardot, E. (2017). Revolution of Innovation Management: Internationalization and Business Models. In A. Brem, & E. Viardot (Eds.), *Revolution of Innovation Management: Internationalization and Business Models* (Vol. 2, pp. 1-13). London: Palgrave Macmillan.

- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513-518. DOI: 10.9788/TP2013.2-16
- Chen, J.-S., Tai, H., & Huang, A. Y.-H. (2009). Service Delivery Innovation: Antecedents and Impact on Firm Performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 36–55. <https://doi.org/10.1177/1094670509338619>
- Cheng-Feng Cheng, C-F., Chang, M-L, & Li, C-S., (2013). Configural paths to successful product innovation, *Journal of Business Research*, 66(12), 2561-2573. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.006>
- D'anjour, M. F. & Silva, N. G. A. (Orgs.) (2016) *Mensurando a inovação: avaliação em MPES participantes do Programa Agentes Locais de Inovação*. Natal: SEBRAE/RN.
- Dosi, G. (1988) The nature of the innovative process. In G. Dosi (Ed.). *Technical change and economic theory*. (Part 4, Cap. 10, pp. 221-238) Londres: Pinter Publishers.
- Escrivão Filho, E., Albuquerque, A. F., Nagano, M. S., Philippsen Junior, L. A., & Oliveira J. (2017). Identifying SME mortality factors in the life cycle stages: an empirical approach of relevant factors for small business owner-managers in Brazil. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 7(1), 1-15. <https://doi.org/10.1186/s40497-017-0064-4>
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. Cambridge: The MIT Press.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Hughes, M., Filser, M., Harms, R., Kraus, S., Chang, M.L., & Cheng, C.F, (2017). Family Firm Configurations for High Performance: The Role of Entrepreneurship and Ambidexterity. *British Journal of Management* 29(4), 595-612. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12263>
- Instituto Brasileiro da Cachaça (2018). *Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça*. Recuperado 10 junho, 2019, de [https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/camaras-setoriais-tematicas/documentos/camaras-setoriais/cachaca/2018/52aro/apresentacao\\_reuniao\\_54\\_camara\\_abril\\_2018\\_para\\_apresentacao\\_envio.pdf](https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/camaras-setoriais-tematicas/documentos/camaras-setoriais/cachaca/2018/52aro/apresentacao_reuniao_54_camara_abril_2018_para_apresentacao_envio.pdf)
- Nascimento, L. (2019) *Ministério da Agricultura registra produtores de cachaça e aguardente*. Recuperado em 28 junho, 2019 de <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2019-05/ministerio-da-agricultura-registra-produtores-de-cachaca-e-aguardente>.
- Nogueira, M. O. (2016) *TD 2217 - O Panorama das Políticas Públicas Federais Brasileiras Voltadas para as Empresas de Pequeno Porte*. Rio de Janeiro. Recuperado em 10 maio, 2019, de

[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=28297](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=28297)

- Martins, M. F., Silva, N. C., Euriques, R. A. B., & Cândido, G. A. (2018). Gestão e Tecnologia em Engenhos Produtores de Cachaça no Brejo da Paraíba-Brasil. *Revista Gestão Industrial*, 13(3), 209-230. doi: 10.3895/gi.v14n3.7490
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (2020). *A cachaça no Brasil: dados de registro de cachaças e aguardentes* (2ª ed.) Brasília: MAPA/AECS.
- Nagano, M., Stefanovitz, J., & Vick, T. (2014). Caracterização de Processos e Desafios /de Empresas Industriais Brasileiras na Gestão da Inovação. *RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(51), 163-179. doi.org/10.7819/rbgn.v16i51.1426
- Osterwalder A. (2004). *The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach*. Tese de Doutorado, Universite de Lausanne, Lausanne, Suíça.
- Osterwalder A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game changers, and Challengers*. London: John Wiley & Sons.
- Pinotti, R., Verdi, A., & Jeronimo, E. (2018). Processo de formalização da cachaça de alambique no Estado de São Paulo. *ANAP Brasil*, 11(22), 76-89. <http://dx.doi.org/10.17271/19843240112220181860>
- Pinto, J. C., Mazieri, M. R., & Vils, L. (2017). Análise Léxica Automatizada em Administração de Empresas. *Anais do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, São Paulo, SP. Brasil, 6.
- Quadros, R. (2008). *Aprendendo a inovar: Padrões de Gestão da Inovação Tecnológica em Empresas Industriais Brasileiras*. Recuperado em 02 junho, 2017, de <https://www.ige.unicamp.br/gestaodainovacao/2018/11/16/aprendendo-a-inovar-padroes-de-gestao-da-inovacao-tecnologica-em-empresas-industriais-brasileiras/>
- Ramos, A. & Zilber, S. (2015). O impacto do investimento na capacidade inovadora da empresa. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 12(1), 303-325. <https://doi.org/10.11606/rai.v12i1.100326>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2016). *Sobrevivência das Empresas no Brasil* (out. 2016). Recuperado em 10 maio, 2018 de <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2018). *Panorama dos Pequenos Negócios 2018*. Recuperado em 08 maio, 2019 de [https://m.sebrae.com.br/Panorama\\_dos\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF](https://m.sebrae.com.br/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF).

- Silva, E. C., & Pedron, C. D. (2019). Elementos Determinantes para a Capacidade de Inovação das Empresas: uma revisão sistemática da literatura. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 7(1), 45-63. DOI: 10.18226/23190639.v7n1.03
- Stefanovitz, J. P., & Nagano, M. S. (2014). Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado. *Production*, 24(2), 462-476. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000062>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Turra, E. B., Mioranza, C., & Coltre, S. M. (2017). A Inovação como Vantagem Competitiva: Estudo de Caso em uma Pequena Empresa. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 5(1), 1-22. DOI: 10.18226/23190639.v5n1.01
- Varandas A. Junior, Salerno, M. S., & Miguel, P. A. C. (2014). Análise da gestão da cadeia de valor da inovação em uma empresa do setor siderúrgico. *Gestão & Produção*, 21(1), 1-18. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2014000100001>
- Von Hippel E., Ogawa, S., & De Jong, J. P. J. (2011). The age of the consumer-innovator. *MIT Sloan Management Review*, 53(1), 27-35.
- Wittayapoom, K. (2014). New Product Development, Accounting Information and Internal Audits: A Proposed Integrative Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 307-314. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.047>
- Wu, J. (2011). Asymmetric roles of business ties and political ties in product innovation. *Journal of Business Research*, 64(11), 1151-1156. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.014>
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zhang, L., & Wu, B. (2018). Farmer innovation system and government intervention: an empirical study of straw utilisation technology development and diffusion in China. *Journal of Cleaner Production*, 188, 698-707. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.224>
- Zhao, X., Pan, W., & Chen, L. (2018). Disentangling the relationships between business model innovation for low or zero carbon buildings and its influencing factors using structural equation modelling. *Journal of Cleaner Production*, 178, 154-165. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.010>