ENCARANDO O "NOVO" E REAGINDO ÀS MUDANÇAS: A IMPORTÂNCIA DAS NOVAS TECNOLOGIAS NAS DECISÕES INOVADORAS APLICADAS ÀS PEQUENAS EMPRESAS DE PORTO VELHO-RO

AUTORA: Magna Maria Simões Prestes Queiroz.,

Especialista em Administração pela Faculdade Porto/ FGV.

Agente local de inovação (ALI) – SEBRAE/CNPq, e-mail: magnaprestes@hotmail.com.

ORIENTADORA: Maria Ivanilse Calderon Ribeiro

Doutoranda em Informática pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM. Pesquisadora do grupo de pesquisa em Banco de Dados e Recuperação da Informação - BDRI-UFAM., e-mail: ivanilse.calderon@icomp.ufam.edu.br

Resumo:

O presente artigo apresenta estudo realizado com 20 empresas participantes do Programa ALI e uma análise sobre seus desenvolvimentos nas dimensões rede e relacionamento do radar de inovação, abrangendo os diferentes setores de atuação como o de comércio, serviços e indústrias da cidade de Porto Velho. Objetiva apresentar os desafios enfrentados pelas pequenas empresas que fizeram parte da amostra da pesquisa, utilizando uma metodologia qualitativa e quantitativa de caráter descritivo sobre o método de pesquisa de campo apresentando os resultados obtidos após a utilização de ferramentas que antes pareciam impossíveis de se utilizar em empresas de pequeno porte. A partir dos resultados obtidos no radar inovação é possível conhecer todo o progresso durante a atuação do programa nessas empresas e constatar os reais resultados obtidos com a realização das ações sugerindo propostas de melhorias. Uma das principais percepções foi a forma como as empresas encaram o "novo" e reagem a mudanças. Análise das principais variáveis que podem ocorrer pelos caminhos e interferir nas decisões para uma implantação eficiente da inovação da empresa. Muitas apostam em resultados futuros e acreditam que a inovação precisa ser trabalhada em suas organizações, já outras preferem continuar a praticar as mesmas ações por medo das incertezas que um processo de inovação pode vir a causar.

Palavras-Chave: Relacionamento, Inovação, Melhorias.

ISBN: 978-85-5806-004-2

1. Introdução

A utilização da tecnologia como aliada para enfrentar os desafios tem resultado em grandes avanços principalmente quando se tem a preocupação de conhecer e entender mais sobre as reais experiências vivenciadas pelos clientes e o que essas ferramentas podem ajudar no processo de crescimento saudável da empresa.

O estudo aqui proposto está direcionado às dimensões Rede e Relacionamento por serem dimensões que abrangem o trabalhar com ações que possibilitarão melhor visão do empresário na busca pela inovação na empresa em relação a utilização e melhor direcionamento do uso de novas tecnologias para se destacar no meio empresarial.

A pesquisa foi desenvolvida nos 3 (três) setores de atuação do mercado (comercio, serviços e industrias) no município de Porto Velho, capital do estado de Rondônia, localizado na região norte do Brasil, com população de 502.748 habitantes (IBGE, 2015). Os procedimentos metodológicos utilizados foram a qualiquantitativa de caráter descritivo sob o método de pesquisa de campo. Tendo como base de dados a utilização do Sistemali.

Este artigo tem como objetivo analisar o desempenho de 20 pequenas empresas do setor de comércio, serviços e indústrias da região de Porto velho-RO, direcionando o foco para as evoluções nas dimensões Rede e Relacionamento do radar de inovação aplicado pelo programa ALI nas empresas em questão para demonstrar e conscientizar acerca da importância pela busca e implantação de inovação nas empresas.

2 Desenvolvimento

2.1 Referencial teórico

A fim de embasar a construção deste artigo e abordar os principais desafios enfrentados pelas pequenas empresas envolvidas na pesquisa, realizou-se levantamento teórico a respeito dos conceitos e da temática abordada, conforme segue:

2.1.1 Inovação e gestão da inovação

ISBN: 978-85-5806-004-2

A inovação nas pequenas empresas ainda é encarada como algo muito caro e feito somente para as grandes empresas, o que na maioria dos casos isso é um equívoco, visto que muito se pode fazer para inovar sem altos investimentos, basta a organização está preparada e perceber as lacunas abertas que podem ser trabalhadas com inovação e melhorias. A decisão é se vai continuar com uma competição acirrada com a concorrência ou vai inovar e criar mercados inexistentes criando valor aos seus produtos e serviços.

Conforme Oslo (2005, p. 55), inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Uma **inovação de marketing** é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. E **inovação organizacional** é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas, segundo (Oslo, 2005, p. 59-63).

As empresas têm pela frente um grande desafio de trazer para si a cultura da inovação e trabalhar em todas as áreas trazendo mudanças significativas. As inúmeras formas de inovar trazem alternativas para as empresas trabalharem em áreas diferentes, e organizando as ações de forma que explore todas as oportunidades na empresa.

A gestão da inovação vem sendo um dos assuntos mais tratados nos grandes encontros empresariais, e aos poucos vem fazendo parte do vocabulário das empresas e *stakeholders* em geral. Nesse sentido, "a gestão da inovação consiste na criação de condições para que ocorra o processo continuo e permanente de produção de inovações. Certamente, as organizações mais inovadoras são as que criam melhores condições, tanto para o desenvolvimento das áreas de competência, como para a sistematização dos processos de inovação", segundo (FNQ, 2016).

ISBN: 978-85-5806-004-2

Figura 01 – Processo SEBRAE de gestão da inovação

Fonte: SEBRAE. Gestão da inovação: inovar para competir: manual do participante. Dálcio Roberto dos Reis, Hélio Gomes de Carvalho, Márcia Beatriz Cavalcante e Eliana Pessoa. Brasília. 2009. p. 41.

Autoria: Adaptação do manual

A figura 01 acima demonstra uma estrutura sobre o Processo de Gestão da Inovação recomendado pelo SEBRAE, permitindo que a empresa inove continuamente sistematicamente, ganhando em competitividade e rentabilidade.

A gestão da inovação causa grandes mudanças internas e externas que envolvem a todos de forma a trabalhar à inovação em todos os processos, estratégias, governança, recursos e ferramentas que propiciará a implantação da cultura da inovação na empresa. É um fator de sobrevivência tanto para as grandes quanto para às pequenas empresas e que precisa ser conhecido e entendido inicialmente pelos gestores do alto escalão a fim de tomar as primeiras iniciativas com relação a implantação na empresa para posteriormente iniciar o processo de sensibilização com as outras áreas até alcançar toda a empresa.

A liderança nessa fase é primordial, pois parte do alto escalão as primeiras iniciativas de mudanças, atos e atitudes exercem grandes resultados nos desempenhos das pessoas. Segundo KIM (2005, p. 150) "em muitas viradas e transformações organizacionais, a batalha mais difícil consiste simplesmente em conscientizar as pessoas quanto à necessidade da mudança estratégica e convencê-las de tal necessidade". A preocupação é saber lidar com as diferentes opiniões quando se fala em mudanças organizacionais, cabe aos gestores identificar as rupturas que poderá vir apresentar e trata-las de modo que não venha interferir no processo de mudança.

ISBN: 978-85-5806-004-2

2.1.2 Inovação nas dimensões rede e relacionamento do radar de inovação

A inovação na dimensão rede está relacionada em como a empresa está conectando os produtos/serviços aos seus clientes e se está utilizando ou não a tecnologia da informação para esse fim. Na maioria dos casos às empresas desconhecem as ferramentas de comunicação disponíveis no mercado, e tem certo receio de procurar conhecimentos relacionados a tecnologia da informação. Com isso, as chances são menores perante a concorrência atualizada e que já utiliza dessas ferramentas e busca sempre cada vez mais conhecimentos.

Para BACHMANN (2008, p.12) "esta dimensão cobre os aspectos relacionados à Rede que conecta a empresa, e seus produtos, aos clientes. Trata, essencialmente, dos recursos usados para a comunicação ágil e eficaz entre a empresa e seus clientes. A inovação nessa dimensão consiste em realizar melhorias na rede capazes de ampliar o valor das ofertas da empresa e, frequentemente, de trazer benefícios logísticos".

Hoje em dia não basta somente oferecer o produto ao cliente, é preciso conhece-lo, está próximo e entender seus desejos e necessidades, e surpreende-lo ao ponto de fazer com que ele se torne fiel. Essa relação é não tão fácil como muitos pensam, pois, os gostos e preferencias mudam a todo momento, o desafio é estar sempre por dentro das novidades e tendências do mercado em que se atua.

A dimensão Relacionamento é dividida em 2 (dois) itens: sendo o primeiro a Facilidades e Amenidades, onde é analisado o quanto a empresa oferece de soluções para o cliente, seja uma simples ligação no dia do aniversário ou até mesmo o envio de um presente de natal em casa, ou uma recepção agradável com climatização e cafezinho. E o segundo, é a Informatização, que avalia se a empresa utiliza os recursos de tecnologia da informação para estreitar relações com os clientes. Oferecer um atendimento moderno, personalizado e de baixo custo, adequado ao perfil de cada cliente otimizando os recursos tecnológicos e garantindo sua satisfação.

Segundo o Guia para a Inovação (2010, p. 38) "Esta dimensão, também denominada de "Experiência do Cliente", leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos. A finalidade é gerar boa vontade e imagem positiva e não está associado a receita".

2.1.3 O marketing digital como ferramenta competitiva nas pequenas empresas

ISBN: 978-85-5806-004-2

O mercado atual vem se comportando de uma forma que impõe qualquer empresa a esta por dentro de todas as ferramentas disponíveis no *marketing* digital, agora virou uma questão de sobrevivência. O foco do *Marketing* Digital "é desenvolver estratégias e ações de marketing, comunicação e publicidade através da Internet" (TORRES 2009, p. 61).

Estratégias como essas sem um planejamento adequado os resultados serão catastróficos, visto que com a velocidade da internet, uma pequena falha pode vir se tornar algo muito maior e difícil de resolver, causando danos à imagem da empresa. Ainda segundo TORRES (2010, p. 7) "o marketing digital está se tornando cada dia mais importante para os negócios e para as empresas". O consumidor final está a cada dia mudando seu comportamento e aproveitando o que a internet tem para oferecer.

As redes sociais têm grandes impactos para às empresas, pois "geram grande repercussão destas informações porque mantém uma rede de relacionamentos, onde um usuário que escreve sobre algo, pode ter sua informação transmitida viralmente, através dos diversos grupos de pessoas que se relacionam com ele.

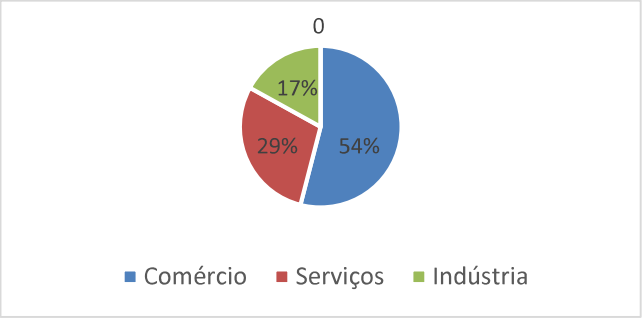
2.2 Procedimentos metodológicos

A metodologia utilizada para a escrita deste artigo foi a qual. quantitativa de caráter descritivo, método de pesquisa de campo. Trabalhando com analise de evolução de 20 empresas de pequeno porte, a descrição desses avanços me possibilitará alcançar resultados comparativos de determinadas situações onde o empresário fez ações uma ou outra dimensão, e até mesmo as duas ao mesmo tempo. A pesquisa de campo trouxe uma base de dados imprescindível que traz a vivencia do dia a dia das empresas e analise de ações implantadas e não implantadas, a até mesmo identificar porque algumas empresas conseguem inovar e outras não.

Percebe-se claramente na pesquisa que o setor de maior presença é o comercio de uma forma geral, seguido pelo setor de serviços e indústria. Conforme demonstra figura 02 a seguir:

Figura 02 – Setores de Atividades

ISBN: 978-85-5806-004-2

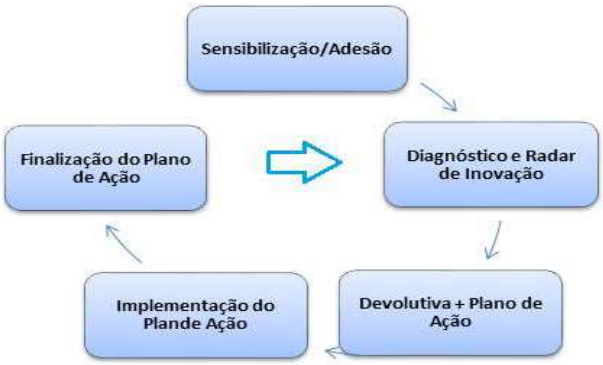


Fonte: Coleta de dados do Sistemali, 2016.

Autoria: Elaborado pela autora.

Durante os 30 (trinta) meses de acompanhamento do ALI na empresa são desenvolvidos 4 (quatro) ciclos de atendimento, ciclos esses que vão girando conforme são desenvolvidas as ações propostas no plano de ação. Em cada ciclo tem uma duração média de 6 meses e deve-se obedecer a sequência de cada passo demostrado no fluxograma abaixo. Esse prazo estipulado pelo Sebrae, compreende o tempo necessário para que a empresa consiga compreender os passos e o conceito e realize as ações planejadas no plano de ação. O fluxograma 01 demonstra as etapas de cada ciclo:

Fluxograma 01 – Etapas do Programa ALI



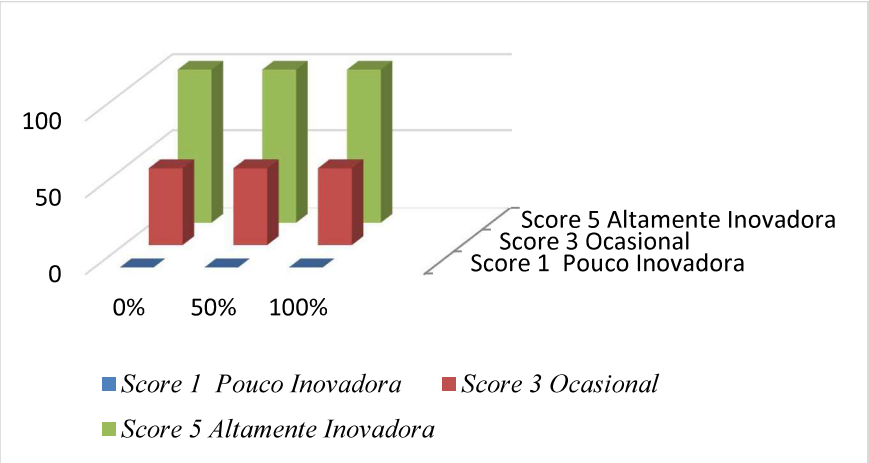
Fonte: Adaptação do Manual do Programa ALI 2016.

Autora: Própria autora

Utilizamos o *score* como ferramenta de comparação para analisar a evolução das empresas do ciclo 0 para o ciclo 1, variando de 1 a 5, sendo que a empresa com *score* 1 é considerada pouco ou nada inovadora, com *score* 3 é considerada pontual ou ocasional, e com pontuação 5 é considerada uma empresa altamente inovadora. A figura 03 demonstra essa variação de forma mais detalhada.

ISBN: 978-85-5806-004-2

Figura 03 – Variação dos *Scores*



Fonte: Coleta de dados do Radar de Inovação 2016.

Autoria: Elaborado pela autora.

A partir dos resultados obtidos com a elaboração do diagnostico empresarial, que parte de 37 perguntas baseadas no Modelo de Excelência em Gestão (MEG), uma ferramenta de avaliação que mede o grau de maturidade da gestão da empresa e segue pontuando processos gerenciais e resultados organizacionais. Com o Radar de Inovação, outra ferramenta muito importante no processo, que mede o grau de inovação das empresas em 13 (treze) diferentes dimensões, a partir dos resultados é gerado um *score* para cada dimensão e um individualmente para cada empresa. A figura 04 demonstra com clareza todas as dimensões trabalhadas no radar de inovação.

Figura 04 – As 13 Dimensões do Radar de Inovação

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
OFERTA	Refere-se aos produtos (bens/serviço) lançados no mercado.

ISBN: 978-85-5806-004-2

PLATAFORMA	Refere-se ao conjunto de componentes, métodos e recursos de tecnologia que são usados no portfólio ou família de produtos.
MARCA	Refere-se como a empresa sua marca e já tem registro.
CLIENTES	Identificação de necessidades/satisfação e nichos de mercado.
SOLUÇÕES	Quais soluções estão sendo criadas para ajudar o cliente
RELACIONAMENTO	É a experiência percebida pelo cliente.
AGREGAÇÃO DE VALOR	Quais mecanismos estão sendo criados para agregar valor ao produto/serviço.
PROCESSOS	Implementação de melhorias nos processos.
ORGANIZAÇÃO	Como a empresa está estruturada e as parcerias estabelecidas.
CADEIA DE FORNECIMENTO	Aspectos logísticos e avaliação de desempenho dos mesmos.
PRESENÇA	Canais de atendimento e melhorias dos atuais.
REDE	Como a empresa se conecta com seus clientes usando ou não a tecnologia.
AMBIENCIA INOVADORA	Busca de informações internas e externas de inovação.

Fonte: Coleta de dados do Radar de Inovação 2016.

Autoria: Elaborado pela autora.

O plano de ação, outra ferramenta utilizada é construída com base nas oportunidades de melhorias que foram inseridas na *swot*. A partir daí, são propostas análises de pontos de maior importância ao momento vivenciado pela empresa, sendo possível assim propor ações imediatas adequadas ao cenário em questão.

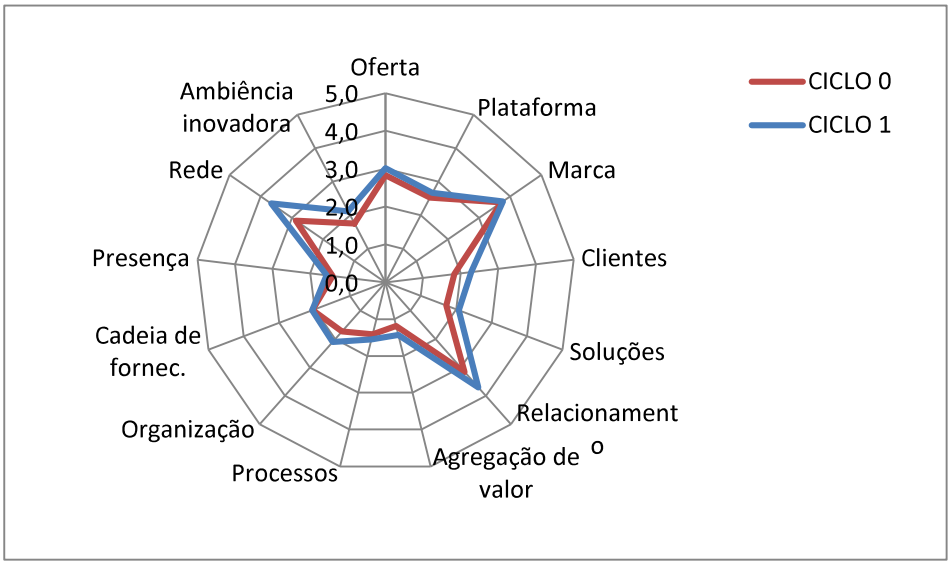
2.3 Apresentação, análise e discussão dos RESULTADOS

2.4 Analise geral – radar 0 e radar 1

Conforme evidenciou-se acima, todo o programa contempla 4 ciclos ao longo dos atendimentos em cada empresa. Para essa pesquisa foram analisadas as evoluções de 20 empresas na migração do ciclo 0 para o ciclo 1, com relação as dimensões rede e relacionamento do radar de inovação.

Figura 5 - Grau de Inovação Geral das 20 Empresas

ISBN: 978-85-5806-004-2



Fonte: Coleta de dados do Sistemali 2016.

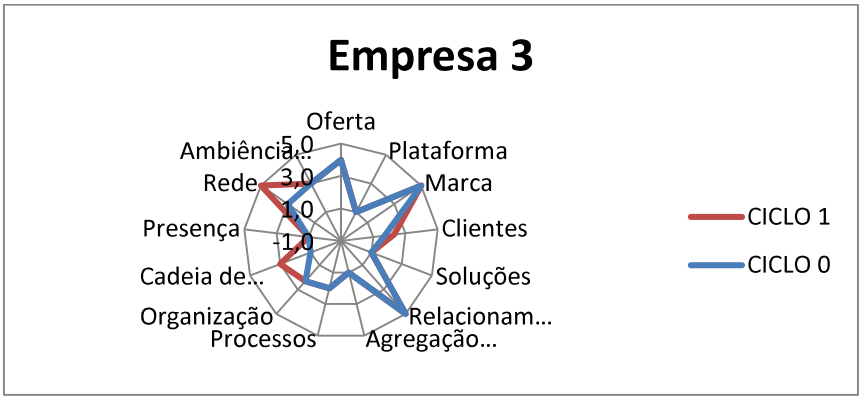
Autora: Elaborado pela autora.

Analisando a figura 6 abaixo, percebe-se que algumas dimensões tiveram destaques e outras não, talvez isso se deve porque em alguns casos, para trabalhar outras dimensões são necessários investimentos financeiros maiores e uma equipe com um grau de comprometimento muito maior e engajada, e isso foi uma dificuldade percebida durante a pesquisa, a falta de uma boa equipe compromete os resultados de muitas ações da empresa.

A empresa E3 nos mostra os resultados nos *scores* que conseguiu trabalhar as duas dimensões paralelamente com ações de pós-venda, planejamento estratégico, criação de *fanpages* e perfis no *intagran.* Por consequência obteve ótimos resultados na empresa e um *score* alto sendo considerada uma empresa inovadora.

Figura 6: Evolução da empresa E3

ISBN: 978-85-5806-004-2

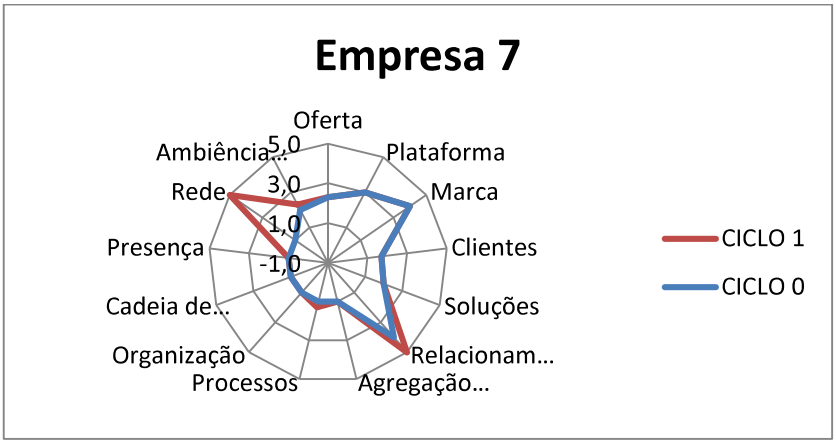


Fonte: Coleta de dados do Sistemali 2016.

Autora: Elaborado pela autora.

Ainda analisando a figura 6, percebe-se que algumas dimensões tiveram destaques e outras não, talvez isso se deve porque em alguns casos, para trabalhar outras dimensões são necessários investimentos financeiros maiores e uma equipe com um grau de comprometimento muito maior e engajada, e isso foi uma dificuldade percebida durante a pesquisa, a falta de uma boa equipe compromete os resultados de muitas ações da empresa.

Figura 7: Evolução da empresa E7



Fonte: Coleta de dados do Sistemali 2016.

Autora: Elaborado pela autora.

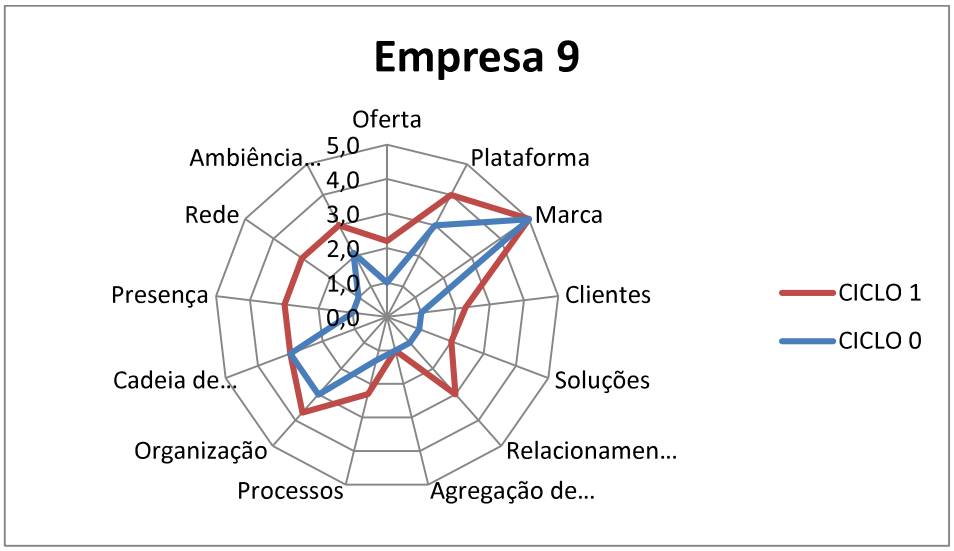
A figura 7 nos mostra uma empresa que trabalhou com ações de planejamento estratégico, pós-venda e mídias sociais. Está mais preocupada e próxima do seu cliente, utilizando ferramentas de

ISBN: 978-85-5806-004-2

aproximação que facilita a comunicação fazendo com que a empresa conquiste novos clientes e fidelize os atuais. Evoluiu muito na dimensão rede, e está com um *score* alto.

A dimensão rede teve um destaque maior nessa empresa, por ser um assunto que está em alta no mercado de forma geral, as mídias sociais quando apresentadas aos empresários enchem seus olhos de esperança fazendo com que o motive a desenvolver ações nesse sentido e tenham bons resultados rápidos. Na maioria dos casos a não utilização dessas ferramentas se deve ao fato das pessoas terem receio de trabalhar com ações que envolvam a tecnologia da informação, por acharem difícil de manusear ou um investimento caro para uma pequena empresa.

Figura 8: Evolução da empresa E9



Fonte: Coleta de dados do sistemali 2016.

Autora: Elaborado pela autora.

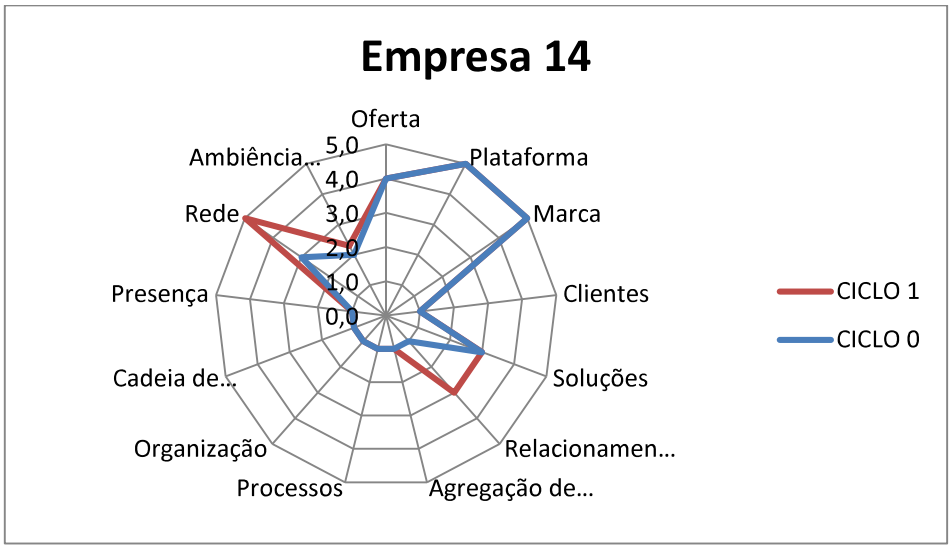
A empresa E9 também teve um desenvolvimento grande nas 2 (duas) dimensões, com ações voltadas aos canais de rede e relacionamentos com os clientes. Já tem ótimos resultados como o aumento da carteira de clientes e faturamento. Obteve avanços também em outras áreas como a oferta, clientes, soluções, processos, organização, presença, ambiência inovadora e plataforma.

Essa empresa soube aproveitar todas as informações e apoio que o programa ALI pôde lhe oferecer e trabalhou ações de todas as áreas já no início dos atendimentos, entendeu a importância desse

ISBN: 978-85-5806-004-2

do programa em sua empresa e abraçou a causa. Esse sucesso se deve à característica do empresário também, é uma pessoa altamente motivada, tem planos futuros e quer muito que sua empresa cresça.

Figura 9: Evolução da empresa E14



Fonte: Coleta de dados do sistemali 2016.

Autora: Elaborado pela autora.

A empresa E14 trabalhou com promoções oferecidas aos clientes e ações de relacionamento, com isso obteve aumento no volume de vendas e clientes mais satisfeitos. Aumentou seu score de 3 para 5 na dimensão rede, e de 1 para 3 na dimensão relacionamento.

É uma empresa com dificuldades na gestão e equipes, optou por iniciar aos poucos e trabalhar apenas essas duas dimensões em primeiro momento. Essa realidade acontece muito, o empresário não consegue entender a importância da atuação do programa em sua empresa e o que ele como gestor pode fazer para aproveitar o máximo.

Em análise geral percebe-se que essas empresas citadas aqui obtiveram resultados melhores que as outras acompanhadas, uma realidade comum percebida em todo o processo de acompanhamento nas empresas.

ISBN: 978-85-5806-004-2

2.5 Impacto das principais ações implementadas

Após a análise das ações propostas no plano de ação, e os resultados obtidos, pode-se perceber que nem todas foram realizadas, a maioria buscou implantar ações de baixo custo. As ações mais realizadas formam as de mídias sociais, links patrocinados, cadastro no Google meu negócio (uma ferramenta gratuita que objetiva a divulgação e aproximação da empresa ao cliente), promoções em datas especiais, planejamento estratégico etapa 1, oferta de brindes e facilidades aos clientes.

Um exemplo de uma inovação praticada por uma empresa foi a implantação de um APP (aplicativo de sistema) que permite ao salão de beleza o agendamento e solicitações de horários via aplicativos, com recurso que avisa automaticamente a cliente 1 hora antes do atendimento sobre seu compromisso com o salão. O aplicativo é interligado ao software de gestão que agenda automaticamente na agenda digital do salão. Com isso a empresa otimizou os processos de atendimentos e as clientes preferem por esse meio.

Com os resultados obtidos e analisados pode-se perceber que ao trabalhar com mídias sociais, se for bem planejado e com conteúdo interessante ao público é possível aumentar sua carteira de clientes e consequentemente o volume de vendas.

Portanto, conclui-se que a inovação pode ser trabalhada também nas pequenas empresas e que custa muito menos do que muitos empresários acham. A desmotivação pessoal e a fata de conhecimento são os principais motivos que levam as pequenas empresas a não inovarem. Inovar nas dimensões rede e relacionamento são as formas mais fáceis e acessíveis de iniciar o processo de inovação e com resultados imediatos principalmente aos olhos dos clientes.

2.6 Aprendizado do ali enquanto pesquisador

O programa ALI entrou na minha vida e um momento de desmotivação pessoal e profissional, formada há 2 anos não havia encontrado uma oportunidade de trabalho na área de minha formação. Já na capacitação eu me apaixonei pelo programa, me identifiquei com tudo que foi discutido e percebi que era uma oportunidade única na minha vida. O trabalho é desenvolvido na pratica do dia a dia das empresas, trabalhamos com vários segmentos diferentes, o que possibilita um maior conhecimento sobre muitas áreas. Aprendi que não importa o diploma que a pessoa tenha, e sim o esforço em aprender e a vontade de vencer.

ISBN: 978-85-5806-004-2

O dia a dia do ALI é bem corrido, e precisa de muito planejamento e disciplina para conseguir dar conta de acompanhar todas as empresas, pesquisar inovações, propor aos empresários e motiva-los a seguir em frente e inovar. Hoje após vivenciar o dia a dia dessas pessoas, entendo que ser ALI é partilhar da emoção de ter um negócio, acompanhar 40 empresas, buscar oportunidades em momentos difíceis, entender que na maioria dos casos a empresa é a vida deles, e por isso a minha dedicação fez toda diferença no desenvolvimento das ações realizadas. Meu sentimento em relação ao ALI é orgulho e gratidão.

3 Considerações finais

Ao final da análise de dados das 20 empresas estudadas percebo que após esse período de acompanhamento do ALI nas empresas, elas conseguiram avançar no nível de inovação e saíram do mais baixo (pouco ou nada inovadora) para um nível mediano de (pontual ou ocasional).

Um outro fator importante é o grande avanço dessas empresas nas dimensões rede e relacionamento no radar de inovação, talvez seja pela facilidade e baixo custo ou até mesmo pelo valor percebido pelo cliente, o fato é que os avanços foram grandes nessas dimensões e quando trabalhadas em conjunto os resultados são ainda maiores. As pequenas empresas demonstraram ter grande dificuldade em inovar, e que na maioria dos casos a falta de conhecimento é o principal empecilho, seguido pela desmotivação pessoal, e falta de recursos disponíveis ou apoios de entidades.

Por fim, conclui-se que a participação dessas empresas no programa ALI foi de extrema importância para elas e que aos poucos elas conseguirão introduzir a cultura de inovação em seus processos e a inovação já não será mais um grande obstáculo como era visto por elas no início de suas participações no programa.

Referências

BACHMANN, D. L. **Metodologia para determinar o radar da inovação nas MPE:** cultura do empreendedorismo e inovação. Curitiba: Bachmann & Associados, 2008.

ISBN: 978-85-5806-004-2

CIDADES.IBGE.GOV.BR. IBGE: **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponívelem:<cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=110020&search=rondonia|porto-velho|infograficos:-informacoes-completas>. Acesso em: 23 jun. 2016.

CNPQ.BR. **Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação**. Disponível em:<cnpq.br/apresentacao_institucional/>. Acesso em: 23 jun. 2016.

FNQ.ORG.BR. **Fundação Nacional da Qualidade: excelência em gestão**. Disponível em:<fnq.org.br/avalie-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>. Acesso em: 23 jun. 2016.

FNQ.ORG.BR. **Fundação Nacional da Qualidade:** gestão da inovação nas organizações. Disponível em: <e entrevistas/entrevistas/gestão-da-inovação-nas-organizações>. Acesso em: 12 agos 2016.

Guia para a inovação: instrumento para a melhoria das dimensões da inovação, 2015 p. 130-131.

KIM, W. CHAN. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 23° reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson. 14. ed. 2012.

Resolução Normativa CNPq RN-050, 2014 p.2.

SEBRAE.COM.BR. SEBRAE: **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**.Disponívelem:<sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_estrategia>. Acesso em: 23 jun. 2016.

SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa. **Administração:** teoria e pratica no contexto brasileiro. 2° ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

OCDE**, Manual de Oslo:** Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação. 3. ed., Tradução FINEP, 2006.

TORRES, Claudio, **Guia prático de marketing na internet para pequenas empresas**. 2010. Acessado em agosto de 2016.

TORRES, Claudio, **A Bíblia Do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec, 2009.

ISBN: 978-85-5806-004-2