

# **Processos de Inovação: Um Estudo de Caso no Segmento de Sorvetes de Capinópolis - MG**

**Aluna: Ana Carolina A. Custódio – ana\_carolcustodio@hotmail.com**  
**Orientador: Prof. Dr. Alex Fernando Borges – alexborges@ufu.br**

## **Resumo**

O estudo teve como objetivo geral analisar os processos de inovação executados em uma empresa do segmento de sorvetes situada na cidade de Capinópolis-MG, e como objetivos específicos, buscou-se caracterizar a empresa e identificar os diferentes tipos de inovação executados através de um estudo de caso qualitativo com a empresa Nero Sorvetes, localizada em Capinópolis (MG), a entrevista foi realizada com o criador da empresa, em Outubro de 2018, sendo analisada com base na técnica de análise de conteúdo. Nos resultados podemos perceber que mesmo uma pequena empresa ao colocar em prática inovações radicais e incrementais, destacando-se as de produtos, processos e mercado, consegue se destacar dos concorrentes, o que gera competitividade, alavanca seu negócio e o setor de sorvetes, que ainda dominado por grandes marcas, se sobressai destas onde está inserida.

**Palavras-chave:** Inovação. Inovação de Produto. Inovação de Processo. Empreendedorismo. Sorvetes.

## **1. Introdução**

A inovação é um fator relevante para empresas, uma vez que essas buscam se destacar em seu mercado de atuação e agregar valor a seus produtos e serviços. De modo geral, as inovações têm sido apontadas como elementos que contribuem para a geração de vantagens competitivas, proporcionando o estabelecimento de diferenciais estratégicos e o aumento na participação no mercado. Assim, a inovação seria o elemento-chave para a longevidade de organizações, incluindo aí as microempresas e as empresas de pequeno porte, um tipo de organização predominante no Brasil (ZICA; MARTINS; GONÇALVES, 2017).

O termo inovação pode ser entendido sob perspectivas diversas. Segundo Bessant e Tidd (2009), inovação envolve questões quanto a criatividade, como os processos de sua criação, a pesquisa e o desenvolvimento, a gestão da inovação, sua configuração em tipos específicos, e suas repercussões em termos econômicos e sociais. Em relação aos tipos de inovação, Bessant, Tidd e Pavit (2008) enfocam inovações em produtos e serviços, processos e operações, marketing, estratégia, inovação organizacional e inovação gerencial. Por sua vez, Mesquita *et al.* (2013) classificam os processos inovadores como resultantes de iniciativas de inovação radical e inovação incremental, em que a inovação radical trata da inserção disruptiva de novos produtos/processos/métodos no mercado, já a inovação incremental envolve a introdução de melhorias contínuas junto a produtos/serviços/processos já existentes no ambiente organizacional. Para Tidd e Bessant (2015) a inovação incremental é aperfeiçoar, melhorar o que já se faz, e a inovação radical é modificar de tal forma que haja mudança na percepção das pessoas sobre aquilo.

Diante deste cenário, a inovação deve ser considerada como um processo constante, principalmente em indústrias que apresentam alta competitividade e que impõem mudanças no

contexto de produtos, serviços, processos, tecnologias, apresentando-se como uma possível aliada do desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1997). Estudos sobre o tema mostram que a inovação age como um propulsor do desempenho organizacional, viabilizando a criação de novos negócios, o surgimento de novos produtos e serviços, e promovendo mudanças estruturais na economia e na sociedade (SILVA; PAULA; PAULA, 2016).

Neste cenário, observa-se a manifestação da inovação e o desenvolvimento de processos inovativos em diferentes setores de atividade econômica, com diferentes repercussões em termos estratégicos e organizacionais. Com efeito, quando se leva em consideração setores como o de alimentação, em especial o segmento de sorvetes, verifica-se a existência de grau importante de inovação, onde pequenas e médias empresas conseguem aproveitar oportunidades de crescimento, inserindo conhecimentos de confeitaria na produção de sorvetes, de forma pioneira no Brasil, em que torna o produto de qualidade e aumenta a eficiência produtiva (NOGUEIRA *et al.*, 2005).

Para atender o mercado consumidor, o segmento de sorvetes tem recorrido ao desenvolvimento de inovação de produtos e processos, como sorvetes artesanais, sorvetes orgânicos, sorvetes sem lactose, sorvetes com diminuição da porcentagem de gordura e açúcar na composição, dentre outros (ABIS, 2016). Entre 2006 e 2016, com a emergência do mercado *gourmet*, abre-se espaço para a criatividade, para a inovação e para o empreendedorismo, pois constantemente surgem novos nichos de mercado que apresentam oportunidades a serem exploradas como as paletas mexicanas e gelaterias italianas, que mostram que o mercado está aquecido (LOURENÇO, 2016).

Segundo a Associação Brasileira da Indústria e Setor de Sorvetes (ABIS, 2016), o consumo de sorvete de massa é crescente no Brasil. Esse consumo aumentou quase 90,51% de 2003 a 2013. Entre os anos de 2013 a 2016 houve queda no consumo, explicada em grande parte pelo contexto econômico do país nos anos recentes. A ABIS projeta que o faturamento da indústria de sorvete no Brasil deverá crescer 81% até 2020. O setor “Diversos” que inclui o sorvete, teve como participação no produto interno bruto (PIB) 2016 de R\$ 34,6 bilhões, segundo a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA).

Logo, diante deste cenário, questiona-se: como se caracterizam as inovações em uma empresa do segmento de sorvetes? Para tanto, o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar os processos de inovação executados em uma empresa do segmento de sorvetes situada na cidade de Capinópolis-MG. Como objetivos específicos, busca-se: a) caracterizar a empresa; b) identificar os diferentes tipos de inovação executados dentro da empresa envolvendo as inovações de produto, processo e de mercado. Cumpre destacar que o presente estudo se justifica pela carência de pesquisas realizadas sobre inovação no segmento de sorvetes, pela relevância do segmento de sorvete na economia brasileira e regional, e pela importância da temática da inovação para o contexto científico e organizacional, uma vez que a mesma se constitui como perspectiva viabilizadora do fenômeno do empreendedorismo.

O presente trabalho é organizado como segue. Primeiro, no referencial teórico, são apresentados os conceitos centrais que orientam a realização da pesquisa, envolvendo as concepções de inovação, seus tipos específicos, bem como a revisão de estudos anteriores sobre a temática da inovação, incluindo sua manifestação no segmento de sorvetes. Depois, são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, destacando sua natureza enquanto um estudo de caso qualitativo. Posteriormente, são analisados e discutidos os resultados da pesquisa, dando destaque à composição dos dados em relação aos objetivos específicos estabelecidos nesta investigação. Por fim, são apresentadas as considerações finais deste trabalho, recuperando seus principais resultados, destacando suas principais conclusões, assim como elencando algumas limitações, sugestões de estudos futuros, e as contribuições do estudo.

## **2. Referencial teórico**

## 2.1. Inovação

A inovação é um processo marcado pela descontinuidade do que já está estabelecido e concebido no mercado, por meio da introdução de algo novo, como característica, método de produção, abertura de um novo mercado, conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou criação de uma nova forma de organização (SCHUMPETER, 1997). No Manual de Oslo (2005), a inovação é definida como a criação de um produto, processo ou procedimento novo ou que tenha uma melhora significativa.

A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas. Não consiste em apenas abrir novos mercados, mas também são novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros. É a maior fonte de crescimento econômico tanto em um empreendimento individual quanto em proporções nacionais (TIDD; BESSANT, 2015). Trata-se de uma ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual exploram as mudanças como oportunidades para um negócio ou serviço diferente. A inovação refere-se ainda a um processo que objetiva transformar as oportunidades em novas ideias e colocá-las em prática, podendo ser o ato ou finalidade de inovar, ou seja, tornar algo novo, renovar, ou introduzir uma novidade (GOMES; MACHADO; GIOTTO, 2011).

Para a Teoria Neoclássica Ortodoxa, as inovações seriam deslocamentos ocorridos na função de produção decorrentes das atividades de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), exógenas ao sistema econômico, e cuja adoção estaria subordinada ao comportamento maximizado dos agentes econômicos (BRASIL, NOGUEIRA, FORTE, 2011).

Existem basicamente cinco tipos de inovações, de acordo com a teoria desenvolvida por Schumpeter (1997), que estabeleceu na figura da inovação o papel de fomentar o desenvolvimento econômico. Segundo o autor, a inovação pode se manifestar a partir das seguintes possibilidades: a) criação de um novo produto; b) descobrimento de novas técnicas de produção; c) abertura de mercados novos onde se está inserido ou no exterior; d) conquista de novas fontes de matéria-prima; e) a disposição de novas formas de organização do mercado. Pode-se afirmar que os dois primeiros tipos de inovação são os que mais provocam inovações tecnológicas (SCHUMPETER, 1997).

Outra abordagem que procura categorizar o conceito de inovação consiste na busca pelo estabelecimento de diferentes perspectivas para a noção de inovação tecnológica. Com efeito, o processo de inovação tecnológica está ligado ao sistema econômico e se divide em: a) invenção; b) inovação; e c) difusão. Primeiro se cria novos produtos e/ou processos produtivos, logo a fase de inovação acontece enquanto essas são introduzidas no mercado. De acordo com a natureza da inovação introduzida, o empreendedor cria uma vantagem competitiva quando adota uma inovação tecnológica, como reduções dos seus custos de produção e/ou de diferenciação de produtos, o que lhe confere uma maior autonomia para determinar os seus preços assim difundindo sua inovação. (KUPFER; HASENCLEVER, 2002; COLARES, 1995; SOUZA, 1993 *apud* BRASIL, NOGUEIRA, FORTE, 2011). Durante o processo de inovação, que está intensamente ligado à análise das estruturas de mercado capitalistas, quando o empresário investe em uma inovação, ele tentará deter o usufruto dos resultados alcançados, durante o maior intervalo de tempo possível e utilizará como proteção, patentes, segredos industriais, cláusulas preventivas em contratos de longo prazo, etc., para conseguir ter essa vantagem e restringir ou estabelecer barreiras à entrada de novas empresas no mercado (BRASIL; NOGUEIRA; FORTE, 2011).

Logo, cabe ressaltar que a inovação está ligada ao desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1997). Segundo a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), a inovação é uma das condições determinantes para o desenvolvimento

sócio e econômico, os indicadores de crescimento mostram que a inovação coopera para maior produtividade industrial e qualidade de vida das pessoas. Cor Der (2006) afirma que a concorrência capitalista acirrada tem relevância para o desenvolvimento econômico ligado a inovação. A economia pode ser acelerada com inovação quando se agrega valor e cria necessidades de treinamento e processo complementares, alavancando o dinamismo econômico. E o empreendedorismo como fenômeno social cria vínculo entre empresas e agentes sociais diversos, e a partir dessa relação, ligada a influência do capital social, as organizações saberão em o que inovar quando identificar as necessidades do mercado (BORGES; LIMA; ANDRADE, 2014).

Neste sentido, o vigor da economia de diversos países tem origem no sucesso e no fortalecimento do importante estrato de pequenas e médias empresas (PMEs). As micro e pequenas empresas já são as principais geradoras de riqueza no comércio brasileiro, somando 53,4% do PIB deste setor (SEBRAE, 2014). Neste cenário, PMEs que inovam possuem desempenho superior às PMEs que não inovam em uma comparação feita entre os anos 2007 e 2008, em que 86% das PMEs são muito inovadoras e 64% das PMEs inovadoras afirmaram aumento de faturamento, diante de 47% das PMEs não inovadoras (SEBRAE, 2014). Os principais fatores que estimulam a pequena empresa a realizar inovações e melhorias são: primeiramente a iniciativa dos próprios donos, seguida da demanda/sugestões de clientes e a pressão da concorrência. “Quanto ao tipo de apoio para realizar inovações, as principais demandas dizem respeito aos recursos financeiros: impostos menores, ou empréstimos e capacitação, envolvendo cursos, palestras e consultoria” (MORAES; LIMA; LOBOSCO, 2012).

Com isso, podemos verificar a importância da inovação para as empresas, principalmente as menores, para maior compreensão do assunto foram desenvolvidos estudos sobre inovação nas empresas de pequeno porte, dentre os quais destacam-se os que serão comentados a seguir.

## **2.2. Estudos anteriores sobre inovação**

Observando o processo empreendedor, Lewis *et al.* (2007) ressaltaram principalmente o envolvimento dos interessados e para isso coletaram dados que permitiram explicar o conhecimento a respeito do mesmo. Em especial, o estudo utilizou a metodologia do tipo estudo de caso de inovação de processos em uma empresa com uso intensivo de conhecimento. A partir de uma avaliação qualitativa, Lewis *et al.* (2007), verificaram os pontos fortes e fracos e conseguiram recomendar importantes elementos para inovação do processo comercial do empreendimento. Em uma perspectiva próxima, Lima, Polo e Matos (2009) pesquisaram a técnica empreendedora e estratégica de descoberta de oportunidade, a análise de fatores internos e externos empregada, e a adoção de seu posicionamento estratégico na exploração de dois nichos no mercado de veículos automotores e visualizaram, através de um estudo de caso, que é desafiadora a trajetória de uma pequena empresa genuinamente brasileira, além de demonstrar dilemas decisórios específicos e aspectos relativos à criatividade gerencial, onde o mercado é dominado por grandes grupos multinacionais.

Os fatores que contribuem para a criação de capacidade inovadora empresarial, segundo Ferreira, Marques e Barbosa (2008), envolvem: o espírito empreendedor do empresário, o ciclo de vida da empresa, a existência de parcerias, a idade da empresa e sua dimensão. Além de perceberem, através de uma amostra de empresas da indústria transformadora da região Beira Interior (Portugal), que quando uma empresa possui maior capacidade inovadora isso contribui para a obtenção de um melhor desempenho. Paralelamente, a inovação também pode ser observada em produtos e processos. Segundo Jacoski *et al.* (2014) a maioria das indústrias de uma determinada região, estudada pelo período de quatro anos, demonstraram obter um bom

nível de atividade inovadora nos seus produtos e processos, completando assim a competitividade no mercado e colaborando para o desenvolvimento da região, embora encarem inúmeros obstáculos. Para obter tais resultados foi realizada pesquisa semiestruturada aplicada em 54 indústrias de diversas esferas, a partir de uma adaptação metodológica, a qual o método foi baseado no PINTEC/IBGE associado ao Manual de Oslo.

Em um estudo de caráter empírico, Bueno e Balestrin (2012) identificaram práticas de inovação colaborativa no desenvolvimento do Fiat Mio – Fiat Concept Car III (FCCIII). A partir de um estudo e de caso da indústria automotiva localizada em Betim (MG), os autores analisaram o projeto de desenvolvimento do novo carro e reconheceram que a empresa adotou diferentes práticas de inovação colaborativa, em que os consumidores, fornecedores e uma universidade contribuíram para a aquisição e licenciamento de tecnologias, e na colaboração e gestão em P&D, o que possibilitou o acesso de diferentes conhecimentos externos à organização.

A empresa pode usar diversas ferramentas para ajudá-la a inovar, o Radar da Inovação, por exemplo, é um instrumento que as empresas usam para realizar um auto diagnóstico geral das inovações nos negócios, apresenta doze dimensões possíveis para a inovação, as quais são alicerçadas por quatro eixos principais: as ofertas de uma empresa; os clientes; os processos e os pontos de presença que levam suas ofertas ao mercado (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006). A partir deste instrumento, Dambiski e Carvalho (2015) analisaram como as MPEs podem utilizar o Radar para a construção de estratégias para a inovação e compararam os setores participantes da amostra no que se refere à dimensão em que ocorre a inovação bem como a importância da inovação para cada segmento analisado (agroindústria, construção civil, metal mecânico, moveleiro, software, turismo, varejo e vestuário). A amostra do estudo foi composta de 1139 micro e pequenas empresas que aderiram ao programa Agente Local de Inovação (ALI)- programa do SEBRAE em 2012 e que estão localizadas no Estado do Paraná.

Por meio de uma pesquisa aplicada, Dambiski e Carvalho (2015) concluíram que as MPEs inovam por meio de dimensões semelhantes do Radar, ainda que pertençam a setores diferentes. Contudo, a diferença entre os setores analisados está na intensidade da inovação, que se mostrou mais robusta no setor de software e mais fraca no setor moveleiro. Então, ao inovar em dimensões pouco exploradas, as empresas que utilizam o Radar da Inovação como ferramenta podem visualizar formas e estratégias para se diferenciarem em relação às demais empresas do seu setor, e essa diferenciação pode contribuir para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

O modelo de solução apresentado por Lopes (2016) foi elaborado visando a redução de custos através de um melhor controle de estoque e da padronização dos processos. No entanto, foi desenvolvido relacionado com a simplicidade e facilidade de execução. Sobretudo refere-se a mudanças estratégicas nos principais processos, com objetivo de garantir a sustentabilidade do negócio. Inclui gestão do estoque, qualidade e processos, utilizando como apoio a metodologia 5S para organização do layout e fomento da cultura de qualidade, e o PDCA para acompanhamento gerencial. Portanto, este estudo apresentou ferramentas e estratégias de apoio a gestão que se complementam e buscam promover a qualidade em todo o processo produtivo.

Novamente, é possível perceber que as atividades inovadoras são estimuladas em indústrias de dimensões menores, Brunhera, Baço e Crotti (2015) verificaram os setores de atividades que praticaram inovações na indústria de transformação, quais são mais eficientes em relação ao seu retorno financeiro no Estado do Paraná. Por meio de uma pesquisa descritiva, onde aplica-se a técnica de programação linear análise envoltória de dados Data Envelopment Analysis (DEA) a partir da série de dados coletados para os anos de 2000, 2003, 2005, 2008 e 2011. Os autores compreenderam que mesmo as indústrias de menor porte ao estimularem as atividades inovadoras, aproveitam ao máximo seus recursos a fim de maximizar suas receitas, e tornam-se exemplos para outras, tornando o setor rentável e competitivo.

Usando a mesma técnica de estudo empírico, porém no segmento de sorvetes, Nogueira *et al.* (2005) analisaram as estratégias de inovação adotadas por empresas de pequeno e médio porte que atuam no setor de sorvetes no Brasil. Com objetivo de identificar práticas de gestão que permitam caracterizar o sistema de inovação, analisar a aderência do sistema de inovação ao referencial teórico e formular hipóteses que expliquem o desempenho competitivo da empresa. Para atingir os objetivos, os pesquisadores realizaram um estudo de caso da empresa Indústria de Comestíveis Alaska Ltda, a qual foi fundada na Argentina e veio para o Brasil em 1957, inicialmente o alvo da empresa era a revenda de máquinas importadas da Itália.

Nogueira *et al.* (2005) mostraram como foram as mudanças de estratégia, por exemplo a adoção de novas gerações de equipamentos; a opção pela diferenciação enquanto seus concorrentes focavam em produtos de qualidade inferior e menor preço, o que gerou inatividade no plano industrial. A Alaska também deixou de produzir exclusivamente sorvetes de marca própria e passou a prestar serviços para outras empresas sorveteiras, arrendou uma máquina de picolés de um ex-sócio para usar em alguns dias da semana, que o remuneraria com valor fixo por unidade produzida o que a permitiu completar seu portfólio de produtos de qualidade sem se endividar. Na conclusão do estudo Nogueira *et al.* (2005) pode-se ver que a inovação está presente na história da empresa, tanto em tecnologias quanto no modelo de gestão do negócio. Pelo fato da empresa ter capacidade de desenvolver-se ao longo do tempo encarando dificuldades, aproveitando oportunidades, e aprendendo com as experiências adquiridas. E percebe-se que apesar de ter processos informais, a inovação é visível em seus produtos e processos.

Em outra análise do segmento de sorvetes, Lopes (2016) fez um estudo de caso de uma indústria de sorvetes localizada no município do Rio de Janeiro, a qual não possuía nenhum sistema de gestão da qualidade ou processos. Para isto, foi realizado um levantamento dos principais pontos preocupantes e montado um projeto de administração estratégica para solucioná-los, sugerindo a implantação de melhorias estratégicas em que cumpra as demandas contemporâneas dos clientes em relação a qualidade e expectativas, e que ao mesmo tempo diminua custos e seja feito um melhor controle de processos e materiais.

Após a análise dos estudos sobre inovação, verificamos como realmente acontece a mudança, a inovação na prática de algumas empresas e seus resultados, entre elas algumas do setor de sorvete. Abordaremos com maior profundidade no tópico a seguir sobre o setor de sorvete, sua história, dados importantes para a economia, consumo per capita, entre outros assuntos.

### **2.3. Setor de sorvetes**

No contexto histórico têm-se que o sorvete foi inventado na China há mais de 3.000 anos e levava neve misturada com leite de arroz em sua composição, mas foi em 1660 que Francesco Procopio Coltellini abriu na França, a primeira sorveteria da história (FINAMAC, 2012). Desde então, o produto vem sendo modificado, com novos sabores ou modo de fabricar, refletindo inovação de produto e processo. Segundo Giordani (2006), o sorvete chegou ao Brasil em meados de 1835 por meio de um navio americano que desembarcou no Rio de Janeiro, o gelado, como conhecido na época foi comprado por dois comerciantes brasileiros que revenderam a sobremesa. Este alimento já enfrentou diversas dificuldades de armazenamento em sua história. Hoje, necessita enfrentar outros desafios, como a sazonalidade apresentada no mercado brasileiro de sorvete, a baixa profissionalização do setor, a carência de tecnicidade e a desunião de seus membros (ABIS, 2016).

Apesar de o Brasil apresentar clima tropical o consumo per capita é inferior do que nos países mais frios, o que faz com que as vendas deste produto estejam concentradas no período de setembro a fevereiro (ABIS, 2006). Nos últimos quatro anos o consumo per capita no Brasil

vem caindo, segundo ABIS, foram consumidos 6,41 litros em 2014, 5,61 litros em 2015, 5,51 litros em 2016 e 5,44 litros em 2017; o Sudeste responde por 52% do consumo total de sorvetes, seguido pelo Nordeste (19%), Sul (15%), Centro-Oeste (9%) e Norte (5%) (ABIS, 2017). Enquanto que em países como Nova Zelândia o consumo apenas em 2014 foi de 26,30 litros per capita no ano (ABIS, 2014). Ainda há o que alcançar para chegar neste patamar cultural, mas as campanhas de conscientização e estratégias especiais para a baixa temporada já diminuíram a discrepância, contribuindo para o aumento do consumo geral, segundo noticiário da ABIS (2014).

Para driblar a sazonalidade as empresas criam estratégias para alavancar as vendas, como por exemplo cafés, fondue e bolos, muitos deles, misturados com sorvete vendidos nas franquias Chiquinho Sorvetes, o diretor da marca diz vender mais no inverno que no verão em algumas unidades, com essas táticas. E em outra empresa, Sorvebom, buscam mudar a receita do sorvete para diminuir a sensação de frio no inverno, “A receita dos produtos que fazemos a partir de março é diferente dos produzidos a partir de setembro”, comenta o diretor Martin Eckhardt, além de expandir o consumo com campanhas de mudança de hábito, desmitificando o papel dos gelados como um simples refresco, passando a ser encarado como um alimento completo (ABIS, 2014).

Outro fator que prejudica as vendas do sorvete no frio é a cultura do brasileiro ver o produto como sobremesa, guloseima e não alimento, pensando nisso a ABIS criou um programa chamado Sorvete Alimenta, que tem como objetivo mudar esta perspectiva dos brasileiros e entre suas ações está a introdução do sorvete na alimentação escolar, incluindo parcerias com os Conselhos Regionais de Nutrição (SEBRAE, 2017).

Uma das empresas que vem ganhando espaço no segmento de sorvetes é a Creme Mel, que iniciou suas atividades em Goiânia e com a compra recente, em 2015, da empresa Zeca's Sorvetes, que era a maior produtora do Nordeste, se tornou a maior produtora de sorvetes do Brasil, deixando Kibon e Nestlé para trás. Porém empresas pequenas incomodam as grandes, pois segundo matéria no site Sorvetes, 34% da população escolhe produtores regionais quando se trata de produtos frescos, as quais tem mais facilidade para se adaptar melhor ao mercado e conseguem lançar novos produtos mais rapidamente (SEBRAE, 2017).

### **3. Procedimentos metodológicos**

Com o objetivo analisar os processos de inovação executados em uma empresa do segmento de sorvetes situada na cidade de Capinópolis-MG, este estudo será estruturado com base na abordagem qualitativa. Denzin e Lincoln (2006) argumentam que este método, consistente com a compreensão da realidade como sendo socialmente construída, envolve uma íntima relação entre pesquisador e objeto de estudo. Ainda de acordo com os referidos autores, pode-se afirmar que a pesquisa qualitativa tem sido empregada com o propósito de se estabelecer alternativas aos enfoques tradicionais funcionalistas/quantitativos de investigação. A abordagem qualitativa reconhece a existência de uma realidade multifacetada, apreendida através de uma lógica indutiva, a qual não permite generalizações desvinculadas do contexto analisado e da temporalidade em que a pesquisa se insere. O método qualitativo não se preocupa com o estabelecimento de relações de causalidade entre fenômenos e/ou objetos, não envolve o emprego de técnicas estatísticas para análise de dados empíricos, e não reconhece possíveis separações entre pesquisador e objeto de estudo (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Diante do exposto, optou-se por realizar um estudo de caso, realizado em uma empresa de pequeno porte do segmento de sorvetes, situada na cidade de Capinópolis, região do Triângulo Mineiro, estado de Minas Gerais. De acordo com Stake (2000), um caso é uma unidade específica, um sistema delimitado de partes interdependentes que torna difícil a definição das fronteiras entre o fenômeno estudado e o contexto em que este se insere. Assim,

estudos de caso envolvem esforços de investigação que procuram apresentar o que é comum e o que é particular em um caso, contemplando aspectos como a natureza do caso, seu contexto histórico, sua configuração física, o contexto institucional, e os informantes associados ao caso (STAKE, 2000).

Foi realizada uma entrevista junto ao empreendedor, fundador da empresa estudada. A entrevista, realizada no mês de outubro de 2018, foi orientada por um roteiro semiestruturado, composto por questões alinhadas aos objetivos específicos do presente estudo, envolvendo a identificação de inovações de produto, de inovações de processo, e de inovações de mercado. As entrevistas, enquanto evento dialógico, permitem ao pesquisador reunir um conjunto de relatos sobre fatos e situações que possibilitam a compreensão do significado atribuído pelo sujeito entrevistado a um determinado fenômeno ou contexto em análise (GODOI; MATTOS, 2006), incluindo aí a própria manifestação do empreendedorismo e da inovação (LEITCH; HILL; HARRISON, 2010; McKENZIE, 2007). Como técnica de análise de dados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2004). A análise do conteúdo da entrevista permitiu a identificação de temas e categorias associados à relação entre a inovação e a dinâmica do empreendimento investigado.

#### **4. Resultados e discussão**

A seção a seguir apresenta os principais resultados obtidos através da pesquisa. Inicialmente será apresentada a história da empresa estudada. Posteriormente, busca-se identificar quais são as principais inovações praticadas pela empresa estudada, que podem variar entre inovações de produto, inovações de processo, e inovações de mercado, analisando os processos de desenvolvimento destas inovações no âmbito da organização investigada. Com isso, espera-se responder ao problema de pesquisa apresentado, bem como atender aos objetivos da pesquisa estabelecidos na introdução do presente trabalho.

##### **4.1. Caracterização da empresa**

A empresa estudada tem como nome fantasia Nero Sorvetes, tem sua sede em Capinópolis- MG e teve o início de suas atividades em 2015. Nero é um sobrenome do criador da empresa, Rafael A. S. Nero, popular na cidade e muitos o conhecem por este sobrenome. Logo ele teve a ideia de colocar como nome da empresa para que as pessoas o reconheçam e isso despertasse a vontade nelas de experimentar o produto:

A ideia no nome da empresa veio pelo amor que tenho no meu sobrenome e todo mundo me conhece assim, acho que chama a atenção das pessoas e faz com que elas tenham vontade de saber o que vendemos, experimentar o produto.

Foi após testar uma receita de Milk Shake tirada da internet, que não deu certo, que surgiu a ideia de fabricar inicialmente paletas mexicanas, que estavam em alta as vendas, lojas especializadas, etc., no ano em que criaram a empresa. No início, as vendas eram feitas na casa do proprietário ou por delivery, com a produção caseira, matéria prima e ferramentas escassas:

Em um final de semana, eu e minha namorada resolvemos fazer uma receita de Milk Shake que ela tinha visto um chef famoso que segue, postar no Instagram, me animei com a ideia, somos muito fãs de doce, fizemos. Mas ficou doce demais e não conseguimos tomar tudo que tínhamos feito, aí colocamos no congelador só para guardar mesmo, mas no outro dia que tiramos ele de lá, tava parecendo um picolé, ficou muito bom. Aí eu já falei pra ela “nossa, isso daria certinho como paleta”. Mesmo dias depois eu não tirava isso da cabeça, aí olhei umas forminhas de plástico de fazer paleta e comprei pela internet, e eu e minha namorada empolgados, pensamos



uns sabores diferentes para fazer, ví uns vídeos e resolvi comprar frutas para fazer de salada de fruta que era a receita mais fácil que encontrei. Fomos para a casa dela e fizemos com suco de melancia como base e enchemos as forminhas de frutas (risos), ficou muito ruim! (...) depois que vi uns vídeos legais na internet, fiquei imaginando como era feito de verdade os picolés, comprei mais um pouco de produtos para testar outras receitas, mas não tinha muito para poder comprar, ia fazendo aos poucos (...) Eu sempre gostei de vender e queria colocar as paletas à venda, aí fui fazendo e dando para nossa família experimentar, amigos, gente conhecida (...) eles foram gostando e aí comecei a vender em casa mesmo ou entregava, mas eu era concursado no Correios, então era muita correria pra mim.

Foi com ajuda e investimento de amigos que a ideia saiu do papel e Rafael conseguiu abrir uma pequena fábrica, onde apenas ele e sua namorada faziam toda produção e comercialização de seus produtos. Na verdade, o empreendedor acreditava que a febre das paletas ia passar e precisaria de algo que não fosse só um modismo passageiro. Então, o empreendedor começou a fabricar picolés em formato tradicional, mas foi suas receitas diferentes que fizeram com que a empresa se destacasse em meio à tantas gigantes do ramo em sua cidade e região, pois a empresa começou a ter freezers em pontos de comércio como lanchonetes e restaurantes para vender seus produtos e logo já estava em Ituiutaba, Canápolis, Cachoeira Dourada, Ipiacu, Santa Vitória, totalizando 20 pontos diferentes:

Tenho dois amigos que a mãe deles é como se fosse uma mãe para mim também, eles que me ajudaram a abrir a fábrica de picolés e paletas, aí eu e minha namorada passava noites e até madrugadas produzindo (...) Queria vender algo conhecido mas que ao mesmo tempo não fosse igual aos outros por isso sempre mudava as receitas que eu conhecia. (...) Rapidinho conseguimos entrar em cidades vizinhas como Ituiutaba, Canápolis, Cachoeira Dourada, Ipiacu, Santa Vitória, são 20 freezers espalhados.

Atualmente o foco da empresa está passando por mudanças estruturais e estratégicas. O empreendedor planeja a abertura de lojas físicas, para poder oferecer ao público que é predominado pela classe C, um lugar agradável, com boa localização, oferecer além de sorvetes, opções de lanches como salgados, açaí, bolos, doces e cafés, garantindo qualidade e preço acessível:

Estamos planejando abrir nossa primeira loja física em Capinópolis, para futuramente abrir outras na região, queremos ter um lugar alegre, no centro da cidade, e além do sorvete queremos incrementar com doces, bolos, café, açaí, sabemos que nosso público alvo é a classe C, então cuidamos para manter a qualidade com preço justo.

Logo, verifica-se a trajetória de criação e evolução do negócio estudado. Essa trajetória, marcada por desenvolvimentos específicos e estratégias variadas, culminaram na configuração de um empreendimento particular, influenciado não só pela atuação e pelo perfil do empreendedor entrevistado, mas também pela configuração de diferentes tipos de inovação, que serão explorados a seguir.

#### **4.2. A construção de processos inovativos: inovação de produto, processo e mercado**

A sustentabilidade empresarial, nos dias atuais, baseia-se em práticas organizacionais específicas, que permitem diferenciar e distinguir um dado negócio em um segmento de mercado em particular. Essas práticas envolvem, dentre outras questões, possibilidades de construção de processos inovativos, que por sua vez podem ser vinculados estrategicamente e organizacionalmente a práticas de inovação em termos de produto, processo e mercado, convergindo para a competitividade do empreendimento em seu setor de atuação.

Neste caso, do ponto de vista dos processos inovativos que geram inovações de produto, foi possível observar algumas iniciativas voltadas à criação de novos produtos dentro do segmento de sorvetes explorado pela organização estudada. Entre 2006 e 2016, com a emergência do mercado *gourmet*, abriu-se espaço para a criatividade, para a inovação e para o empreendedorismo, pois constantemente surgem novos nichos de mercado que apresentam oportunidades a serem exploradas como as paletas mexicanas e gelaterias italianas, que mostram que o mercado está aquecido (LOURENÇO, 2016). A empresa evidenciou a teoria na prática ao criar oportunidade produzindo as paletas mexicanas que além de estar famosa na época, a região é muito favorável devido ao clima que se encontra no setor do triângulo mineiro.

A inovação dos produtos oferecidos se deu de forma incremental ao modificar as receitas já existentes, viabilizaram o aproveitamento das oportunidades identificadas criando novos sabores, uso de frutas que são de fácil acesso na região, além de poder trabalhar com outros produtos como sobremesas diferentes, contando com produção artesanal, assim sendo destaque entre as demais, criando estratégias competitivas e aumentando suas receitas:

Os picolés tem de (...) Ovomaltine, Oreo; as paletas mexicanas tem de Ninho com Nutella, ChocoNinho, Kit Kat, Açaí com Ninho (...)Tamarindo, Maracujá, Abacaxi, Açaí, Morango são da fruta mesmo (...) O diferencial é que é artesanal, um produto melhor, mais saboroso, não é só artificial (...) com a abertura da loja vamos colocar sobremesas que não se encontra em outro lugar da cidade (...) por exemplo a casquinha de churros servida com sorvete (...) no começo vendia umas 100 paletas por mês, hoje vendo em média 2.000 paletas e juntando os outros produtos totaliza em torno de 6.000 produtos nos meses de calor.

Logo, temos as análises sobre as inovações de processo praticadas pela empresa estudada. As empresas buscam e necessitam crescer, em primeiro lugar, por uma questão de sobrevivência, sendo o mercado competitivo muito dinâmico, aquele que não evolui ou cresce tende a ser derrotado e diminuído por aqueles que estão se destacando (ZICA; MARTINS; GONÇALVES, 2017).

A inovação de processo faz com que as empresas descubram e melhorem suas ineficiências, atrasos, gargalos e desperdícios, assim passando a aumentar sua lucratividade (BESSANT; TIDD, 2009). No caso analisado, percebe-se que para aumentar as vendas, tornar-se uma verdadeira fábrica de picolés, tiveram que passar por uma inovação radical, o que antes era produção caseira a partir do investimento dos amigos sócios a empresa comprou equipamentos industriais, alugou um ponto comercial especialmente para a produção dos produtos, o qual está dentro nas normas da Vigilância Sanitária, e personalizou a embalagem com marca própria. Percebe-se curiosidade e vontade de aprendizagem dos empreendedores ao passo que eles fazem cursos específicos do ramo para aprimorar conhecimento, técnica, etc:

A primeira coisa que fizemos quando conseguimos o investimento foi alugar um ponto comercial para tirarmos a produção da minha casa e tornar profissional, era bem pequeno mas como tínhamos ainda só as paletas e os picolés vendidos na cidade, conseguíamos atender, mas quando passamos a trabalhar em outras cidades, precisamos de um espaço maior que estamos lá até hoje, pintamos as paredes de branco com tinta corepox., a que torna possível a lavagem da parede, fizemos área de produção separada do estoque, tudo como a vigilância pede. (...) temos um Mixer, que é tipo um liquidificador, onde se faz a base dos produtos aí passa para as formas e leva as formas para a máquina que faz o congelamento, depois de uns 45 minutos está pronto e desenformamos em uma máquina de água quente, aí colocamos no saquinho que a partir do investimento que recebemos, conseguimos personalizar com nossa marca os saquinhos de paleta mexicana, aí sela o saquinho com data de fabricação e validade, então deixamos estocados nos freezers. O sorvete eu faço a base no mesmo mixer, mas a máquina para congelá-lo é outra, que espero uns 30 minutos em média e está pronto para eu colocar nos potes e deixar estocado. (...) quando compramos a

máquina de picolé ganhamos um curso e fomos para Foz do Iguaçu fazer um treinamento, com esse conhecimento pude aprimorar mais a produção e também ano passado eu fiz um curso na Finamac, onde pude aprender como deve estar balanceada a receita do sorvete, o que me ajudou bastante. Mas o melhor curso que fiz foi o da Escola Sorvete, lá eles não dão as receitas prontas, eu mesmo que aprendi a fazer cálculos para balancear os ingredientes e fazer meus sorvetes, gelatos, picolés, até a casquinha tipo waffer aprendi a fazer de vários sabores.

Na sorveteria loja física, também há inovação na área de administração, onde é usado um software, o qual é feito controle de caixa, controle de finanças, entre muitas outras utilidades, como os relatórios gerados mostrando qual o horário de maior movimento e quais produtos tem maior aceitação do público, oferecendo para a empresa informações importantes que servirá para questões importantes de administração. Além disso, a empresa também inovará em breve com o modo de se fazer o pedido, o cliente poderá ter acesso à um site em que se encontrará todo o cardápio, com ficha técnica, ingredientes, fotos, podendo fazer o pedido online:

Na nossa loja temos um software que conseguimos analisar muitas coisas com ele, tem fluxo de caixa, relatórios que mostram qual o horário de maior movimento e quais produtos tem maior aceitação do público, então quando precisamos deste tipo de informações temos ali de maneira fácil, por ele também tem como o cliente acessar um site que tem nosso cardápio, com ficha técnica, ingredientes, fotos e ele consegue fazer o pedido por ali mesmo, mas ainda não estamos utilizando esta função, nossos funcionários vão usar tablets para fazer o pedido para o cliente e ele manda direto pro caixa.

Por fim, tem-se de forma igualmente importante o desenvolvimento de processos inovativos que se associam a práticas de inovação de mercado. Para uma empresa pequena e nova no mercado se destacar e conseguir ganhar espaço não é uma tarefa fácil, ainda mais em um setor que é dominado por marcas grandes e conhecidas, mas a Nero Sorvetes usou algumas estratégias que a fez se destacar das demais como oferecer maior margem de lucro para os clientes jurídicos e oferecer o primeiro pedido como consignado.

Para a gente ganhar espaço é difícil porque não temos condições de dar bonificações como elas dão, para superá-las damos uma margem de lucro maior para o cliente e fazemos o primeiro pedido consignado, deixamos um pedido no lugar, eles experimentam, vê se dá certo e se der, eles continuam.

Os empreendedores da empresa estão sempre em busca de novidade no mercado e como a namora de um dos sócios tem mais disponibilidade na internet ela faz as pesquisas e os mantém informados, além de usarem ferramentas gratuitas que são as mídias sociais para fazer propaganda de seus produtos.

Minha namorada que fica mais tempo no instagram que eu, sempre me mostra algo diferente, o que outras empresas estão fazendo, então vamos testando e tentamos colocar na nossa empresa também. Usamos mais mídias sociais, instagram e facebook, desde o começo, quando fazia um sabor novo, postava lá e vendia rapidinho.

A empresa também se mostra preocupada com a satisfação de seus clientes. O fator humano (emoções e sentimentos) entra em jogo para que a empresa possa gerar experiências agradáveis ao cliente e não somente para a própria organização.

Recebemos muitos feedbacks positivos, eles mandam mensagens ou me falam pessoalmente, que gostaram, que é diferente. É importante para estarmos nos recriando, melhorando.

Portanto, o conjunto de evidências identificadas por meio da pesquisa empírica permitiu a categorização de diferentes processos inovativos, que se associam a práticas que podem ser vistas como inovações de produto, inovações de processo, e inovações de mercado. Embora atue em uma cidade de pequeno porte, a partir de uma base de um pequeno negócio, a organização estudada desenvolve inovações e visualiza nelas a chave para sua competitividade no mercado, para seu crescimento atual e suas possibilidades de expansão futuras, e para sua sobrevivência em um mercado de concorrência cada vez mais acirrada. Neste cenário, a inovação desempenha papel fundamental não somente ao negócio em si, mas se torna elemento essencial para os desdobramentos estratégicos, mercadológicos e operacionais do negócio, e para o próprio desenvolvimento pessoal do empreendedor, que sintetiza em sua ação todo o vigor e a relevância do empreendimento por ele criado, e toda a competitividade deste no mercado.

## 5. Considerações finais

Este estudo teve como objetivo principal analisar os processos de inovação executados em uma empresa do segmento de sorvetes situada na cidade de Capinópolis-MG, e objetivos específicos como caracterizar a empresa e identificar os diferentes tipos de inovação executados dentro da empresa, para assim responder a pergunta problema do artigo: como se caracteriza o cenário de inovação em uma empresa do segmento de sorvetes? Logo, para conseguir os resultados obtidos foi feito um estudo de caso qualitativo com a empresa Nero Sorvetes, uma fábrica de sorvetes e picolés, a partir de uma entrevista com o proprietário da empresa, que teve uma duração de 30 minutos, orientada por um roteiro semiestruturado.

Assim, foi observado práticas de inovações radicais e incrementais na empresa Nero Sorvetes, em relação à inovação de produtos, podemos vincular o desenvolvimento de novos sabores, novas receitas para sorvetes, picolés e paletas mexicanas; as inovações de processo se deram à partir do nascimento da fábrica em si, compra de equipamentos industriais e personalização de embalagens e atreladas às inovações de mercado onde oferecem formas diferentes de atendimento e compras ao cliente, além de focar em mídias sociais para terem maior visualização do negócio. Conclui-se então que apesar de ser uma empresa de pequeno porte em uma cidade do interior, os empreendedores demonstram que têm inovações e estratégias capazes de os fazerem se destacar no mercado competitivo.

Contudo o estudo apresentou limitações por ter sido feito com apenas uma empresa pequena e também apenas um de seus sócios, analisando assim, apenas uma perspectiva, o número de estudos já realizados neste setor também foram poucos.

Porém cabe observar que o presente estudo apresenta como contribuição a evidência na prática das inovações radicais e incrementais em uma pequena empresa sorveteira, que é pouco estudado no campo acadêmico, e deixa como sugestão para futuros estudos usarem e aprimorarem o mesmo contexto em empresas de outras regiões.

## Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDUSTRIAS E DO SETOR DE SORVETES. **A ABIS continua trabalhando pelo Setor**. São Paulo, SP. Disponível em <[http://www.abis.com.br/noticias\\_2016\\_1.html](http://www.abis.com.br/noticias_2016_1.html)>. Acesso em jun. 2017

BRASILEIRA DAS INDUSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO. Faturamento 2016. Disponível em <<http://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2016.pdf>>. Acesso em 10 jun 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDUSTRIAS E DO SETOR DE SORVETES. **Produção e consumo de sorvete no brasil**. São Paulo, 2016. Disponível em: <[http://www.abis.com.br/estatistica\\_producaoconsumodesorvetesnobrasil.html](http://www.abis.com.br/estatistica_producaoconsumodesorvetesnobrasil.html)>. Acesso em: 07 maio 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

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

BORGES, A. F.; LIMA, J. B.; ANDRADE, D. M. Práticas de inovação em empresa familiar: estudo de caso. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, p. 37-54, 2014.

BRASIL, M. V. O.; NOGUEIRA C. A. G.; FORTE S. H. A. C. Schumpeter e o desenvolvimento tecnológico: uma visão aplicada às pequenas e médias empresas. **Revista de Ciências da Administração**, [s.l.], v. 13, n. 29, p.38-62, 20 abr. 2011.

BRUNHERA, D. C. U.; BAÇO, F. M. B.; CROTTI, P. C. A EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS DE INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO: UMA ANÁLISE NO ESTADO DO PARANÁ. **Revista de Administração e Inovação**, [s.l.], v. 12, n. 4, p.187-204, 30 dez. 2015.

BUENO, B.; BALESTRIN, A. Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 5, p.517-530, out. 2012.

COLARES, J. F. **A mudança econômica em Schumpeter**. Fortaleza: CAEN/

CORDER, S. (2006). **Políticas de inovação tecnológica no Brasil: experiência recente e perspectivas**(Texto para Discussão, 1244). Brasília, DF: IPEA.

DAROIT, Guilherme. **Em expansão, mercado de sorvetes enfrenta desafios: Produtos premium e adequação ao inverno alavancam alta do doce**, 2014. Disponível em: <<https://www.jornaldocomercio.com/site/noticia.php?codn=183074>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

DAMBISKI, G., CARVALHO, G. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n.4p.162-186, out./dez. 2015.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 1, p. 15-42.

FERREIRA, J. J. M.; MARQUES, C. S. E.; BARBOSA, M. J. RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION, INNOVATIVE CAPACITY AND PERFORMANCE: THE CASE THE FIRMS OF “BEIRA INTERIOR” REGION. **Revista de Administração e Inovação** [s.l.], v. 4, n. 3, p.117-132, 25 abr. 2008.

GIORDANI, Roberto. Sorvete: alimento e prazer. Porto Alegre: Imagens da Terra Editora, 2006.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 13, p. 303-323.

GOMES, C. M., & KRUGLIANSKAS, I. A influência do porte no comportamento inovador da empresa. **Revista de Administração e Inovação**. v. 6, n. 2, 2009.

GOMES, G.; NETO, Denise P. M.; GIOTTO, O. T. Análise do conteúdo dos artigos de inovação publicados nos anais do ALTEC, SIMPOI e EnANPAD (2003-2007). **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 4, p. 27-44, 2011.

JACOSKI, C. A. *et al.* ANÁLISE DO DESEMPENHO DA INOVAÇÃO REGIONAL - UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA. **Revista de Administração e Inovação**, [s.l.], v. 11, n. 2, p.71-88, 2 jul. 2014.

JESUS, C. S.; CRUZ, H. S.; SPÍNOLA, C. UM ESTUDO DE CASO SOBRE A INFLUÊNCIA DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS NO MERCADO DE SORVETERIAS A BALCÃO COM FABRICAÇÃO PRÓPRIA EM SALVADOR. **Seminário Estudantil de Produção Acadêmica**, Salvador, v. 11, n. 1, p.1-17, jan. 2007

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEITCH, C. M.; HILL, F. M.; HARRISON, R. T. The philosophy and practice of interpretivist research in entrepreneurship. **Organizational Research Methods**, Thousand Oaks, v. 13, n. 1, p. 67-84, jan. 2010.

LEWIS, M., *et al.* **Center for Process Innovation, Robinson College of Business**, Georgia State University, Atlanta, GA 30303, USA *Information Knowledge Systems Management* , vol. 6, no. 1,2, pp. 7-27, 2007.

LIMA, A. C.; POLO, E. F.; MATOS, F. R. N. Empreendedorismo Estratégico: Um Estudo De Caso Na Indústria Automobilística. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 1, n. 2, p.142-163, jul./dez. 2009.

LOPES, G. **Proposta de implantação de melhorias estratégicas na administração de uma indústria de sorvetes, com foco na gestão da qualidade e processos**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTAO, 2016, Rio de Janeiro: Uff, 20p. ,2016.

LOURENÇO, E. U. **O fenômeno da gourmetização**. 2016. 61 f. Monografia (Bacharelado em Comunicação Social)-Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

MACEDO *et al.* **P & D e tamanho da empresa: evidência empírica sobre a indústria brasileira**. CEDEPLAR/FACE/UFGM, 1997.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3 ed. Paris: OCDE – Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

McKENZIE, B. Techniques for collecting verbal stories. In.: NEERGAARD, H.; ULHØI, J. P. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship**. Cheltenham: Edward Elgar, 2007. cap. 12, p. 308-330.

MENDES, Bia; PETROF, Daiana. **Creme Mel se torna maior fabricante de sorvete do país**. 2015. Disponível em: <<https://www.dm.com.br/economia/2015/06/empresa-goiana-se-torna-maior-fabricante-de-sorvetes-do-brasil.html>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

MESQUITA, D. L.; BORGES, A. F.; SUGANO, J. Y.; SANTOS, A. C. O desenvolvimento de processos de inovação sob a perspectiva da teoria dos custos de transação: o caso da tecnologia flex-fuel. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 119-140, jan. 2013.

MORAES, Marcela Barbosa de; LIMA, Edmilson de Oliveira; LOBOSCO, Antonio. SKILLS FOR INNOVATION IN TECHNOLOGY-BASED SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES. **Review Of Administration And Innovation - Rai**, [s.l.], v. 8, n. 4, p.205-229, 27 jan. 2012.

NACIONAL, Sebrae. **Como se destacar no mercado de sorvetes**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-se-destacar-no-mercado-de-sorvetes,a49d99a5a995b510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 14 jul.2018.

NOGUEIRA, A. C. L. *et al.* Gestão da inovação e o mercado de produtos populares: o caso da indústria de sorvetes Alaska. **Anais do Seminário de Inovação Tecnológica**. Salvador, BA, Brasil, v. 11, 2005.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3 ed. São Paulo, 2005.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Survey Research Methodology in Management Information Systems. **Journal of Management Information Systems**. Autumn, 1993.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 75, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro, e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Inovação e Competitividade nas MPes Brasileiras**. Setembro, 2009. Disponível em <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/inovacao\\_competitividade\\_mpes\\_brasil\\_2009.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/inovacao_competitividade_mpes_brasil_2009.pdf)>. Acesso em 10 out. 2017.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Julho, 2014. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em 10 out, 2017.

SILVA, C. H. P.; PAULA, V. M. F.; PAULA, V. A. F. Marcas inovadoras: como os consumidores percebem a inovação. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 19, 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD/FEA/USP, 2016.

SOUZA, N. **Desenvolvimento econômico**. São Paulo: Atlas, 1993.

STAKE, R. E. Case Study. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2000. cap. 8, p. 236-247.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**: Vol. 5. Bookman, 2015.

ZICA, R. M. F.; MARTINS, H. C.; GONÇALVES, C. A. Empreendedorismo e inovação como drivers do processo de estratégia em pequenas empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 8, 2017, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2017.

