



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

## **SUBVENÇÃO ECONÔMICA E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: IMPACTOS PARA AS EMPRESAS CEARENSES.**

**AMANDA CONRADO PEREIRA**

Universidade Estadual do Ceará  
conrado.inovacao@hotmail.com

**PAULO CESAR BATISTA**

Universidade Estadual do Ceará  
batista.pcs@gmail.com



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

### **SUBVENÇÃO ECONÔMICA E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: IMPACTOS PARA AS EMPRESAS CEARENSES.**

#### **Resumo**

A captação de recursos é uma atividade que as empresas buscam a fim desenvolverem competências inovativas. Uma das fontes é a subvenção econômica. Neste cenário, este estudo objetiva debater sobre os ganhos em competitividade que as empresas adquirem a partir do aumento de desempenho gerado pela inovação que foi apoiada por programas de subvenção econômica. Utilizou-se um estudo de caso múltiplo dividido em duas fases: uma descritiva, onde foram feitas análises observacionais, e a segunda fase, exploratória com aplicação de entrevistas em profundidade. Tendo como objeto: empresas que já desenvolveram projetos de inovação utilizando esse tipo de recurso. Como principais resultados da fase descritiva, foi encontrada uma estrutura de elaboração e execução dos projetos. Na fase exploratória constatou-se: desempenho financeiro baixo; sensação de melhoria na qualidade dos produtos/serviços; grande acumulação de conhecimento organizacional com aumento da aderência dos colaboradores; baixa participação dos clientes na construção dos projetos; pouca diferenciação, mas melhoria na posição competitiva capaz de gerar sustentabilidade a partir de projetos futuros. Concluiu-se que a inovação impacta positivamente na competitividade das empresas, mas que não ao nível almejado pelos empresários e não foi tão impactante no lucro, mas colocou a empresa em uma posição de competição mais favorável.

**Palavras-chave:** Inovação; Competitividade; Desempenho; Subvenção.

#### **Abstract**

Fundraising is an activity that companies seek to develop innovative skills. One source is the economic subsidy. In this scenario, this study aims to discuss the gains in competitiveness that companies purchase from the increased performance generated by the innovation that was supported by an economic subsidy programs. A study of multiple case divided into two phases was used: a descriptive where observational tests were made, and the second phase, scanning with deep interviews application. Having as object: companies that have developed innovative projects using this type of resource. The main results of the descriptive phase, a framework for establishing and implementing the projects found. In the exploratory phase it was found: poor financial performance; sense of improvement in quality of products / services; large accumulation of organizational knowledge with increased adherence of employees; low participation of clients in the construction of projects; little differentiation, but improvement in the competitive position capable of generating sustainability from future projects. It was concluded that innovation has a positive impact on the competitiveness of companies, but not to the level targeted by entrepreneurs and it was not as impactful in profit, but put the company in a position more favorable competition.

**Keywords:** innovation; competitiveness; performance; subsidy.



## 1. Introdução

A literatura relata que a inovação impacta positivamente o desempenho das empresas (ROBERTO E RAY. 2007; SVENDSEN. 1998; KAPLAN; NORTON. 1996; NEELY ET AL. 1995; FITZGERALD ET AL. 1991). Por outro lado, a inovação e competitividade estão estritamente ligadas, visto que as empresas inovam a fim de garantir seu sucesso competitivo (SCHUMPETER. 1982, FREEMAM, SOETE. 2008; DOSI. 2006; PENROSE. 2006; KIM. 2005; NELSON 2006).

Em busca e alcançar os benefícios proporcionados pela inovação, a empresa pode optar por várias ações, principalmente a decisão entre realizar P&D interno ou externo ou absorção tecnológica (FIGUEIREDO. 2009). Nesta construção, o governo pode ter papel importante no desenvolvimento tecnológico dessas empresas ao contribuir com recursos financeiros (MACANEIRO E CHEROBIM. 2009; DOGSON, 2005; NELSON, 2005; FREEMAM. 1995, 2006). Esses recursos podem chegar à empresa por meio de bolsas de pesquisa, de subvenção econômica, de financiamento e na promoção do capital empreendedor (CHEROBIM. 2009). A subvenção econômica é uma modalidade de apoio financeiro emitido por entidades governamentais de cunho não reembolsável, tornando-se uma das formas de apoio mais almejada pelas empresas que buscam inovação (ANDRADE. 2009) e tem como objetivo “promover um significativo aumento das atividades de inovação e o incremento da competitividade das empresas e da economia do país” (FINEP. 2014).

Alguns estudos contribuíram para entender a dinâmica que existe nesta relação empresa-governo (ANDRADE. 2009), mas ainda pouco se estudou sobre o impacto que o apoio governamental exerce de competitividade empresarial. (ANDRADE. 2009).

Portanto, este estudo busca identificar os ganhos de competitividade da empresa a partir do aumento de desempenho gerado pela inovação apoiada por programas de subvenção econômica. O que nos conduz a pergunta central deste estudo: como o desempenho desses projetos de inovação subsidiados impacta na competitividade empresarial? Para responder esta pergunta que incita muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados (YIN. 2001) é que se optou em realizar um estudo de caso múltiplo descritivo explanatório com empresas que já desenvolveram projetos de inovação utilizando-se de recursos financeiros oriundos de subvenção econômica.

O trabalho inicia-se, após esta introdução, com uma revisão literária sobre: as inovações e sua relação com a competitividade empresarial, inovação e desempenho empresarial, e políticas públicas de apoio à inovação no Brasil. Em seguida, são detalhados os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa; a análise dos resultados e por fim, as considerações finais.



## 2. Referencial Teórico

### 2.1. INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE

Neste âmbito de concorrência, as empresas buscam articular estratégias competitivas para promover uma posição favorável - lucrativa e sustentável - (PORTER, 2004). Essas estratégias possuem, em grande maioria, foco em inovação, mais precisamente inovação tecnológica (TIGRE, 2006).

Inovação e competitividade estão entrelaçadas, primeiramente: a inovação é vital para a sobrevivência da empresa, pois ela utiliza suas capacidades transformativas de forma a “redirecionar e reconstruir seus recursos, com vistas a estabelecer sua competitividade” (DOGSON – KIM; NELSON, 2005, p.316). Assim tem-se que a empresa usa a inovação para obter competitividade. A inovação é um meio para a conquista da competitividade, pois segundo (OECD, 2005) a própria inovação tem como foco criar vantagens competitivas, visto que ela ocorre por meio de novas ideias, que, por sua vez, geram sucesso no mercado.

Com relação à estratégia competitiva - estratégias com foco em aumentar a competitividade - as empresas buscam aquelas que lhes sejam mais favoráveis (PORTER, 1989). A inovação pode ser tida como uma estratégia competitiva ao passo que ela busca para a empresa o mesmo o que Porter (1989) indicou para a estratégia competitiva: uma posição lucrativa e sustentável, e que é capaz de gerar uma vantagem para empresa por meio da criação de um novo valor para os compradores. Logo, essas ações inovadoras são capazes de influenciar o ambiente aumentando a atratividade da indústria e a melhorando o posicionamento no mercado.

Em resumo aos dois parágrafos anteriores pode-se constatar que a inovação, sendo uma estratégia competitiva, é capaz de gerar vantagem competitiva ou competitividade para as empresas por meio da criação ou melhoramento de produtos, processos, relações organizacionais e/ou interações de marketing (OECD, 2005). Ainda com relação às estratégias competitivas de Porter (1989), a inovação mostra-se capaz de fomentar tanto a liderança de custo quanto à diferenciação da empresa ou de seus produtos, vistas como as duas principais estratégias segundo Porter (1989).

### 2.2. INOVAÇÃO E DESEMPENHO

Objetivando medir se a inovação que é implementada a partir de uma subvenção econômica, verificando se ela realmente foi efetivada ou não, há que se medir o impacto desta no desempenho da empresa. Entendendo-se desempenho ou performance como a quantificação de ações estratégicas que a empresa exerce em direção a uma posição competitiva (PORTER, 1989; ROBERTO, RAY, 2007).

Vários estudos mostraram a relação do desempenho da empresa como a inovação executada por elas, como abordou Rolim (2011) trazendo contribuições empíricas para a questão. Tem-se que a inovação é capaz de impactar nas variáveis, vetores ou fatores formadores do desempenho, sejam por meio do aumento na lucratividade ou faturamento (ANDREASSI, SBRAGIA, 2002), embora outros autores que estudaram essa relação mostram que o investimento em inovação impacta no crescimento da empresa e não com a lucratividade (BRITO, BRITO E MORGANTI, 2009).

A inovação aparece em dois modelos citados por Neely et al. (1995): o Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1996) e o modelo de Fitzgerald et al. (1991). No primeiro, as medidas de desempenho devem considerar um conjunto de fatores que respondam questões que envolvam: perspectivas financeiras; perspectiva de negócio interno; a perspectiva do cliente;



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

inovação e aprendizado. No segundo, mostra que existem dois tipos de medidas: as que se relacionam diretamente com os resultados (competitividade, desempenho financeiro) e as que são determinantes de resultados (qualidade, flexibilidade, utilização de recursos e de inovação). O modelo de Fitzgerald et al. (1991) se aproxima muito do modelo de Svendsen (1998) mostrado por Roberto e Ray (2007), onde o desempenho ou performance é dividida em dois vetores formadores: viabilidade econômico-financeira e sustentabilidade socioambiental – onde a inovação também se apresenta presente.

Partindo-se deste pressuposto o estudo tem como objetivo entender a relação desta última dimensão: inovação - que é a capacidade de a empresa continuamente criar valor, para o desempenho da empresa.

### 2.3. SUBVENÇÃO ECONÔMICA E INOVAÇÃO

São vários os meios de se trazer inovação para dentro das empresas: transferência de tecnologias – licenciamento, contratos de exploração, direitos autorais ou convênios – ou por meio de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) dentro da própria empresa (FIGUEIREDO. 2009). Mas nem elas possuem recursos para executar um P&D que garanta a inovação, sendo necessária a obtenção de financiamentos externos privados ou públicos. É o que ocorre com as micro e pequenas empresas, por exemplo, que não possuem laboratórios de P&D próprios. Para Macaneiro e Cherobim (2009), esse apoio governamental para a inovação pode se estabelecer por meio de bolsas de pesquisa, de subvenção econômica, de financiamento e na promoção do capital empreendedor.

Dentre as modalidades de financiamento, uma que se torna atrativa às empresas que inovam ou que buscam inovar é a subvenção econômica, política governamental de financiamento não reembolsável, que tem o objetivo de “promover um significativo aumento das atividades de inovação e o incremento da competitividade das empresas e da economia do país” (FINEP. 2014). Portanto, muitas empresas, objetivando implementar uma inovação dentro delas, buscam esses recursos de subvenção econômica, que segundo Andrade (2009) é uma modalidade de apoio financeiro emitido por entidades governamentais de cunho não reembolsável.

Essas políticas públicas são de grande valia para as empresas que não querem ou não podem comprometer as quantias necessárias para desenvolver pesquisa, desenvolvimento e inovação dentro delas. Neste cenário vários autores já evidenciaram o papel do Estado no apoio à Inovação (DOGSON, 2005; FREEMAN, 1995; NELSON, 2005) e se entende que este tipo de financiamento tanto auxilia a empresa na construção de valor, bem como dinamiza a economia. Há um consenso sobre a importância do financiamento dado pelo Estado para a pesquisa básica; o mesmo não ocorre com a pesquisa aplicada a desenvolvimento de novos produtos ou processos (ANDRADE. 2009). Neste aspecto, Andrade (2009) realizou um levantamento e detalhamento dos instrumentos de financiamento à inovação tecnológica e em alguns momentos, realizou análises da capacidade de resposta desses instrumentos, deixando de lado a visão organizacional de crescimento/desenvolvimento da empresa.

Nas últimas décadas, os dirigentes governamentais do Brasil têm focado seus olhares no investimento à inovação (FIGUEIREDO. 2004). Desde a criação do Livro Verde e o Livro Branco, iniciativas do Ministério da Ciência e Tecnologia, na década de 80, o Brasil apresentou um aumento espetacular no índice de inovações, incentivada pela rivalidade tecnológica entre os países (DAHLMAN. 1989). Em uma de suas produções seminais, Dogson, na obra de Kim e Nelson (2005), analisa as políticas públicas, do Leste Asiático, voltadas para a promoção da inovação. Essas políticas, sejam para resolver problemas emergenciais da economia local ou para promoção da visibilidade do país, abrangem “os



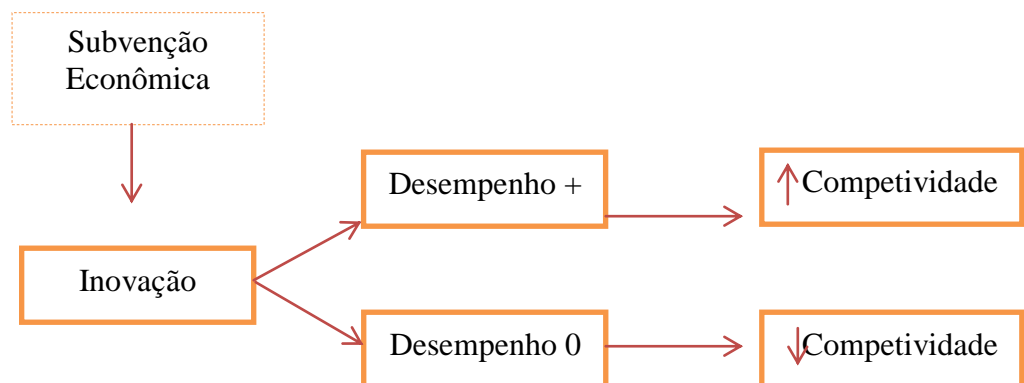
# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

esforços governamentais de estímulo à acumulação, difusão e criação de novos produtos, processos e serviços pelas empresas” (DOGSON in KIM; NELSON. 2005. p.316). E ainda, a política inovação está diretamente ligada às políticas científicas e tecnológicas a fim de estimular o desenvolvimento local e a própria competitividade entre as empresas.

### 3. Metodologia

O estudo em questão caracteriza-se como exploratório segundo Cooper e Schindler (2001), não pela área de atuação ser nova e com pouca atuação, mas por que o estudo visa aprofundar o conhecimento sobre o objeto em estudo, para então formular questões mais profundas e validas de pesquisa. A estratégia de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, mais especificamente, casos múltiplos (YIN. 2005), por se tratar de um assunto contemporâneo e que os limites entre o fenômeno e o contexto precisam ser esclarecidos. Os estudos de caso se adequam aqui pela necessidade de interpretação dos fatos em profundidade “ênfatizando seu significado para os vários envolvidos” (GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; DA SILVA. 2010, p. 119).

Utilizaram-se, como fonte de evidências, documentações, entrevistas e observação direta (YIN. 2005). Esse estudo tem como objeto: empresas que desenvolveram atividades de inovação subsidiadas pelo governo por meio de subvenção econômica. Sabendo-se que teoricamente a inovação afeta o desempenho empresarial e que a inovação também afeta a competitividade, deseja-se mostrar se o desempenho, provocado pela inovação, afeta a competitividade. As pesquisas serão embasadas no seguinte esquema:



A literatura mostra várias combinações de variáveis na definição de desempenho e sua relação com a inovação. Portanto, a inovação, conceito central deste estudo, será confrontada diretamente com as variáveis levantadas formadoras de desempenho, essas relações formadas, confrontada com o conceito de competitividade.

Baseado nos construtos elencados pelos autores abaixo referidos fez-se uma entrevista semiestruturada com o empresário responsável pela gestão do projeto e com alguns dos colaboradores que também participaram da sua execução.

Modelos de desempenho ligados à inovação



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Neely et al. (1995) e Roberto e Ray (2007)		
Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1996)	Modelo de Fitzgerald et al. (1991)	Svendsen (1998)
Perspectivas financeiras	Desempenho financeiro	Viabilidade econômico-financeira
Perspectiva de negócio/processos internos	Qualidade	
Aprendizado e crescimento	Flexibilidade	
Perspectiva do cliente		
	Utilização de recursos	Sustentabilidade socioambiental
	Competitividade	

## 4. Análise dos resultados

### 4.1. DELIMITAÇÃO DO CONTEXTO

Neste estudo de caso duplo duas empresas foram analisadas, tratadas aqui com nomes fictícios: Tech e Diol. Ambas desenvolveram projetos de P&D nas suas respectivas áreas de competências com auxílio de recursos públicos, pela modalidade de subvenção econômica. A Tech é uma empresa de porte médio e desenvolveu um produto inovador em forma de serviço; já a Diol é uma empresa franquizada e desenvolveu um produto inovador que agregaria valor a um serviço já existente. Durante a observação direta e conversas com os envolvidos nesses projetos foi identificado que as empresas desenvolveram algumas atividades genéricas desde a concepção da ideia inovadora até a situação atual, que são: estudos de mercado; definição do escopo do projeto; elaboração do projeto; submissão a uma linha de fomento; execução; prestação de contas; lançamento no mercado. Abaixo, seguem algumas explicações sobre o que consiste cada atividade, de acordo com o que foi apreendido nas observações diretas e a posição de cada empresa perante cada atividade:

- Estudos de mercado: esta fase é representada por estudos sobre as ideias inovadoras. Para a Tech a ideia surgiu por meio da identificação de uma tendência das empresas do setor e apontada por uma equipe de funcionários, já na Diol a ideia surgiu pela busca de diferenciação e maior competitividade e foi pensada por seu proprietário. Em ambas as empresas o estudo de mercado, foi feito de forma informal, sem nenhum rigor de documentação e serviu para informar sobre o estado da arte dessas ideias a serem desenvolvidas e certificar-se do potencial desta inovação, incluindo quantidade e qualidade de potenciais concorrentes.
- Definição do escopo do projeto e elaboração do projeto: a definição do escopo se dá quando já tem informações suficientes para entender o que a empresa pode ou não fazer com relação à nova tecnologia a ser desenvolvida. A elaboração do projeto é a descrição de como a empresa irá desenvolver tal produto. Na empresa Tech esta atividade foi direcionada à equipe técnica e na Diol o próprio empresário se responsabilizou por todas as fases. Uma



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

característica observada é que os projetos só foram desenvolvidos após a divulgação de um edital que financiava esta inovação. Em muitas situações os envolvidos com os projetos mostraram que “tudo foi feito em cima da hora” (FUNC TECH). O que descaracteriza uma correta gestão de inovação e gestão de projeto da empresa, levando as empresas a desenvolverem projetos somente com a iminência de um edital de financiamento. Isto pode levar desde projetos mal escritos até o desalinhamento do projeto com a estratégia da empresa. É o que ocorreu com a empresa Tech quando concluiu o projeto e não conseguiu inserir o produto na sua cesta de serviços e com a Diol quando concluiu o produto e percebeu que estava com problemas de propriedade intelectual.

- Submissão a uma linha de fomento: conforme explanado na revisão da literatura, o Governo (federal, estadual e municipal) desenvolve vários programas de apoio às empresas por meio da subvenção econômica, isto ocorre por meio de chamadas públicas e editais. O fato verificado nas empresas estudadas é que há muito desconhecimento sobre quais os principais órgãos financiadores e quais os meios de submissão. Em nenhuma das empresas analisadas havia um departamento ou, ao menos, uma pessoa responsável por esta atividade de gestão de projetos ou gestão de inovação. Durante a submissão e mesmo na contratação do projeto – depois de aprovado e quando é feito o contrato/convênio com a entidade financiadora – muitas falhas com relação à entrega de documentação eram cometidas, além de grandes dificuldades de ajustar o cronograma de execução e o plano de ação do projeto.
- Execução: O período de execução do projeto estabelecido pelas empresas para desenvolver o que propuseram foi de dois anos a partir da aprovação e da assinatura do contrato, chamado convênio. Durante este período ocorre, em geral semestralmente, uma prestação de contas para com a entidade financiadora. Nesta fase a empresa Tech teve vários ajustes no projeto inicial o que gerou grandes dificuldades na prestação de contas, já a Diol conseguiu seguir corretamente os cronogramas e metas estabelecidos no projeto inicial.
- Lançamento no mercado: Os dois produtos advindos dos casos analisados tinham como meta, descrita no projeto inicial, potencializar os serviços prestados por essas empresas proponentes. No caso da empresa Tech o produto não chegou ao mercado da maneira com que desejavam por conta das “inconsistências de desenvolvimento” (FUNC. TECH) do produto. Já o projeto da Diol apesar de não ter conseguido, em médio prazo, aumentar a quantidade de usuários, conseguiu aumentar o grau de satisfação dos que já estavam e de seus colaboradores, o que se justifica pelo fato deste projeto inicial ser apenas “o primeiro passo no desenvolvimento de uma solução maior” (EMPR. DIOL).

Essas atividades começaram a ser desenvolvidas há três anos e meio para a Diol e três anos para a Tech, incluso neste período toda a execução do projeto.

### 4.2. DELIMITAÇÃO DO FENÔMENO

- Desempenho financeiro (lucratividade e redução de custos)  
Nas duas empresas, apesar do período do projeto já ter se findado, o lançamento ainda não obteve retorno. O que se percebe é que as empresas estão buscando atingir uma posição estratégica de manutenção, onde tentam inovar com foco principal na redução de custos ou alcançar um estágio tecnológico já alcançado pelos concorrentes. Isso se demonstra quando afirmam que “o maior ganho para a empresa foi no amadurecimento da tecnologia” (EMP.TECH). E ao analisarmos a fala:

Fazia muito tempo que não tínhamos condições de acompanhar as inovações do mercado e através do desenvolvimento dessa ferramenta





## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

conseguimos pela primeira vez em quase quatro anos acompanhar e lançar um produto junto com os grandes players do mercado e isso irá aumentar o faturamento da empresa em quase 40% nos próximos doze meses (EMP.TECH).

Como verificado na fala acima as projeções de lucro com o produto são apenas projeções ou muito incipientes, pois “a lucratividade é advinda da melhora dos serviços” (EMP. DIOL) e não da criação de novos produtos ou novas formas de entrega de valores.

Outra questão a ser levantada é que devido seu porte, as empresas analisadas, declaram que não haveria a oportunidade de investir nestes projetos por seus próprios recursos, devido possuir “muito risco de não ter dado certo” (FUNC.TECH).

Tech	Diol
A tecnologia é algo novo e o “maior ganho foi no amadurecimento da tecnologia no geral”.	Lucratividade advinda da melhora no serviço prestado e com a demonstração de sucesso a franqueadora passou a cobrir certos custos.

- Qualidade e perspectiva de negócio ou processos internos;

Ambas as tecnologias criaram um incremento nos serviços já prestados. Foi percebido que para as empresas Tech e Diol o aumento na qualidade é representado pelo aprimoramento dos serviços que garantam melhor adesão dos clientes aos seus serviços, apesar de nenhuma das empresas ter constatado esta opinião diretamente. A perspectiva de que o produto é de qualidade é passada pelas constatações dos funcionários, pela idealização de funcionalidade que eles têm do produto.

Tech	Diol
Houve um incremento na prestação de serviços, apesar de não atingiram a completude almejada.	A ferramenta auxilia os funcionários a prestarem um serviço melhor, ela “permite infinitos incrementos e atualizações, eleva para outro nível a qualidade”.

Esta característica quanto à qualidade pode ser tida, dentro da perspectiva do negócio ou processo interno, como um ponto positivo visto que possibilita a agregação de valor ao produto/serviço passados para os clientes. As empresas caracterizam essas atividades inovadoras como essenciais para manter seus clientes e se tornarem mais atrativos que seus concorrentes.

- Aprendizado

Os pontos levantados acima também corroboram com a dimensão aprendizado, que nas entrevistas foi o ponto mais demonstrado. As empresas evidenciam que apesar de não terem tido muito sucesso com o lançamento do produto e o atingimento dos seus clientes, elas conseguiram promover uma cultura em prol de pesquisas para inovação. “A experiência com a elaboração e execução do projeto auxiliou no aperfeiçoamento da gestão empresarial, por meio da assimilação de conhecimento” (EMP.DIOL). Outro fator motivador para desenvolvido de novas pesquisas relacionadas foi perceber o potencial da inovação



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

impactando serviços prestados, “a sensação de que tanta pesquisa não foi em vão” (EMP.DIOL). Não só aprenderam e assimilaram conhecimentos técnicos na área da pesquisa desenvolvida, mas também passaram a “entender a importância estratégica do produto e o impacto competitivo” (EMP.TECH).

Antes da execução do projeto de inovação havia um gargalo com relação à mão-de-obra: limitação dos conhecimentos, habilidades e atitudes inovadoras, após o projeto houve maior qualificação e maior interesse da equipe para o desenvolvimento de projetos de inovação. Como consequência, houve maior “valorização da empresa por parte dos empregados /aumento da credibilidade interna” (EMP.DIOL) e “com a oportunidade obtida através desse projeto, novos projetos já estão sendo investidos e uma nova área de P&D foi criada pela empresa” (EMP.TECH).

- **Perspectiva do cliente;**

As tecnologias, principalmente da Empresa Tech não conseguiram chegar ao pleno lançamento, um de seus funcionários mesmo afirma que “Só podemos concluir tal experiência quando o produto for realmente disponibilizado para o mercado. Previsão é Setembro/2014” (FUNC.TECH).

Os empresários mostram que o processo de ideação surgiu a partir de ideias próprias ou de funcionários que iria aumentar receita ou diminuir custos ou agilizar os processos internos, a ideia não surge a partir de uma demanda de mercado. O que houve, para a empresa Tech foi um pouco mais de lucratividade para o cliente, devido o repasse na redução dos custos produtivos, já na Diol houve maior retenção de clientes, aqueles insatisfeitos resolveram apostar na nova tecnologia.

Tech	Diol
Passa uma “visão de empresa competente que tem credibilidade e conceito e qualidades para concorrer com empresas de grande porte ofertando os mesmos serviços com a mesma qualidade”	Poucas empresas da área investem em desenvolvimento de tecnologia. “nenhuma outra empresa com a mesma atividade econômica compita conosco.”

- **Sustentabilidade e utilização de recursos;**

A tecnologia desenvolvida fez a empresa atingir uma posição mais competitiva do que a que ocupava anteriormente, pois “fazia muito tempo que não tínhamos condições de acompanhar as inovações do mercado” (FUNC.TECH). O projeto possibilitou um impulso ao aprendizado organizacional que possibilitou manter o ritmo de pesquisas e desenvolvimento em novas inovações e um aumento na projeção de faturamento. Além de que “94% dos nossos funcionários estão satisfeitos com a empresa” (FUNC.DIOL).

Todos esses investimentos e os resultados na e da inovação fizeram outras áreas quererem se desenvolver e alcançar o mesmo patamar criando um fluxo de atividades contínuas motivadas por uma cultura de inovação. E ainda “com o crescimento financeiro mais verba está sendo investida [outros setores] para o marketing do produto, logo a visibilidade da marca e da empresa sobem” (EMP.DIOL).

- **Competitividade**



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

O investimento em inovação “colocou a empresa no mesmo patamar de outras empresas no segmento” (EMP.TECH) ou “eliminou qualquer concorrência nesse ramo específico”. A ideia que converge na percepção dos empresários dessas empresas é que “o mercado está mudando e a empresa tem que mudar” (EMP.DIOL).

A empresa passou a ser conhecida no mercado brasileiro e antes não era conhecida e só conseguia ganhar clientes e aumentar suas receitas nas vendas porta à porta e hoje com a facilidade das vendas online tudo passou a ser diferente (EMP.TECH).

### **5. Considerações finais**

Nesta análise de casos foi possível reafirmar que de fato a inovação impacta positivamente na competitividade das empresas como explanado na revisão de literatura. Mas respondendo a pergunta de partida do estudo verificou-se pelo discurso dos empresários e alguns funcionários da empresa que o desempenho não foi aquele esperado, e planejado pelo projeto inicial, mas que cumpriu um papel de colocar a empresa em uma posição de competição mais favorável. Pela dificuldade na execução percebe-se que a empresa provavelmente não conseguiria realizar as mesmas ações e sentir-se tão segura em apostar nos riscos desta inovação se não fossem projetos subsidiados.

Uma verificação importante com relação à abordagem qualitativa de construtos de desempenho, amplamente empregados quantitativamente, foi a de perceber como eles estão interligados: atividade executada impacta em outra, mostrando que elas não são isoladas e necessitam de uma análise conjunta.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

### 6. Referências

ANDRADE, A.Z.B. **Estudo Comparativo entre a Subvenção Econômica à Inovação Operada pela FINEP e Programas Correlatos de Subsídio em Países Desenvolvidos**. 2009. Dissertação de Mestrado Em Administração Pública Da Escola Brasileira De Administração Pública E De Empresas Da Fundação Getúlio Vargas.

ANDREASSI, Teles; SBRAGIA, Roberto. **Relações entre indicadores de P&D e de resultado empresarial**. Revista de Administração, São Paulo v.37, n.1, p.72-84, janeiro/março 2002.

BRITO, Eliane Pereira Zamith; BRITO, Luiz Artur Ledur; MORGANTI, Fábio. **Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento?** RAE electron., São Paulo, v. 8, n. 1, junho 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1676-56482009000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482009000100007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 abr. 2010.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7ª edição. São Paulo: Bookman, 2001.

FIGUEIREDO, P. N.; **Gestão da Inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil** – Rio de Janeiro: LTC, 2009.

FINEP: <[www.finep.gov.br/pagina.asp?pag=programas\\_subvencao](http://www.finep.gov.br/pagina.asp?pag=programas_subvencao)> em 27 de outubro de 2013.

FREEMAN, Chris. **The 'national system of innovation' in historical perspective**. University of Sussex: Cambridge Journal of Economics. 1995, 19, 5-24.

KIM, Linsu; NELSON, Richard R. (orgs.). **Tecnologia, aprendizado e inovação: a experiências das economia de industrialização recente**. Clássicos da Inovação. São Paulo: ed. Da Unicamp. 2005.

MACANEIRO, M.B.; CHEROBIM, A.P.M. **O financiamento da inovação tecnológica por meio de programas governamentais de apoio às empresas brasileiras**. 2009. RACE, Unoesc, v. 8, n. 2, p. 291-324, jul./dez.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4ª edição. São Paulo: Bookman, 2004.

NEELY, A. et al. **Performance measurement system design: A literature review and research agenda**. International Journal of Production Economics, n. 4, pp. 80-116, 1995.

OECD (Organização para a cooperação econômica e desenvolvimento). **Manual de Oslo: Proposta e Diretrizes para Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica**. Finep: Brasília, 2005

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2004. Rio de Janeiro: Elsevier.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 1947 – Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus. 1989.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

ROBERTO, José Afonso; REY, Antonio Serrano. **Desempenho empresarial, stakeholders e controle estratégico: um estudo de caso.** CALVO, Juan Carlos Ayala (Coord.). Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro. Évora: FEDRA, 2007.

ROLIM, Geraman F. **Os Resultados da Inovação e o Desempenho das Empresas Inovativas Cearenses.** Dissertação de mestrado – UECE. 2011.

SCHUMPETER. J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico.** 1982. São Paulo: Abril.

SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SOUZA, E.M.; MENEZES, R. A.G.; FRANCO, C.; BATISTA, P.C.S. **Inovação Como Mecanismo de Fuga do Isomorfismo Organizacional.** 2013. Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 72-93, mai./ago.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: A economia da tecnologia no Brasil.** 2006. Rio de Janeiro: Elsevier.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, Vasudevan. **Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches.** Academy of Management Review, v. 11, n.4, p. 801-814, 1986.