

PRÁTICAS DE INOVAÇÃO NO SETOR DE E-COMMERCE: ESTUDO MULTICASOS NA REGIÃO DE SOROCABA/SP

INNOVATION PRACTICES IN E-COMMERCE SECTOR: MULTICASES STUDY IN THE REGION OF SOROCABA/SP

Felipe Ferreira de Lara¹; Lidiane Dias da Silva²; Márcia Regina Neves Guimarães³

¹Coordenadoria da Área de Indústria - CAI

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – IFSP – Boituva/SP – Brasil
R. Zélia de Lima Rosa, 100 - Portal dos Pássaros – CEP: 18550-000
Boituva/SP - Brasil
fflara@ifsp.edu.br

²Graduação em Análise e Desenvolvimento de Sistemas - ADS

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – IFSP – Boituva/SP – Brasil
lidiane.dias.silva@gmail.com

³Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGEPS

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar – Sorocaba/SP – Brasil
mrng@ufscar.br

Resumo

A inovação tem sido tratada como um importante fator para a competitividade das organizações. Por outro lado, o e-commerce, ou tradicionalmente a loja virtual, cresce continuamente no Brasil, e apresenta um menor custo legal e físico e grande lucratividade anual se comparado ao meio comercial físico. Desse modo, partindo-se de uma abordagem qualitativa, a presente pesquisa se utiliza de um estudo multicase na região de Sorocaba/SP para explorar práticas de inovação nessas empresas que contribuem para o crescimento e manutenção no segmento no qual atuam. Nas três empresas pesquisadas foi possível verificar que as inovações praticadas ocorreram de forma responsiva às oportunidades de mercado. Além disso, percebe-se que os fornecedores exercem um importante papel de apresentar as novidades do mercado, ainda que projetos de inovação em parceria não tenham sido evidenciados.

Palavras-chave: e-commerce; inovação; competitividade; estratégia.

Abstract

Innovation has been treated as an important factor for the competitiveness of organizations. On the other hand, e-commerce, or traditionally online shop, continually growing in Brazil, and has a lower legal and physical cost and high annual profitability compared to the physical commercial way. Thus, starting from a qualitative approach, this research uses a multicases study in Sorocaba/SP region to explore innovative practices in these companies that contribute to the

growth and maintenance of the segment in which they operate. In the three companies surveyed it was possible to verify that practiced innovations occurred responsively to market opportunities. Moreover, it is clear that suppliers have an important role to present the news in the market, although innovation projects in partnership were not evidenced.

Key-words: E-commerce; innovation; competitiveness; strategy.

1. Introdução

Diversos estudos (TIDD et al., 2008; SIMONCESKA, 2012; CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2014; FAY et al., 2015) enfatizam a importância da inovação para que as organizações se mantenham competitivas no cenário atual. Para Tidd et al. (2008), a inovação e a estratégia competitiva são fatores fundamentais para uma empresa e sua permanência no mercado do ramo ao qual pertence.

De acordo com a OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, em português) (2007), a prática da inovação envolve a implementação de um novo ou substancialmente aperfeiçoado produto, processo produtivo, métodos de marketing e/ou organizacional.

Allegrussi et al. (2008) afirmam que as estratégias podem ser vistas como uma forma de inovar. O objetivo é o máximo aproveitamento de processos produtivos com menor tempo de entrega e/ou prestação de serviços e maior qualidade oferecidos por uma empresa.

A partir da perspectiva da estratégia competitiva, a tecnologia é muitas vezes vista como o fator diferencial para a obtenção de competências essenciais e, por meio das quais, obter um meio para melhorar a qualidade dos produtos e serviços prestados por uma empresa (CAMPOS; RUIZ, 2009; JIMÉNEZ et al., 2011; MACHUCA et al., 2011; OKE, 2013).

Nesse contexto se insere o comércio eletrônico (na presente pesquisa será referido como e-commerce), que vem crescendo mundialmente, inclusive no Brasil. O e-commerce, de acordo com a E-bit (2015), teve um faturamento no Brasil em 2014 superior em 24% em relação ao ano anterior, movimentando cerca de R\$ 35 bilhões de receita e aproximadamente 61,6 milhões de consumidores. Algumas datas importantes para o varejo como o Natal e Black Friday contribuem decisivamente para a consolidação desses valores.

Desse modo, partindo-se de uma abordagem qualitativa a presente pesquisa se utiliza de um estudo multicase na região de Sorocaba/SP para identificar práticas de inovação adotadas para o e-commerce e sua contribuição para o crescimento e a manutenção dessas empresas no segmento.

Para isso, o artigo se divide em um referencial teórico, no qual os conceitos essenciais da inovação são apresentados. Em seguida, apresenta-se o método de pesquisa utilizado para, na

seqüência, se explorar os resultados de pesquisa. Por fim, finaliza-se o artigo com as considerações finais, apresentando-se as contribuições da pesquisa e perspectivas de estudos futuros.

2. Referencial teórico

De acordo com Mintzberg (2006), uma vez que as organizações necessitam reagir de modo contínuo ao meio em que atua, especialmente em ambientes complexos, imprevisíveis e de constantes mudanças, desse modo, não há como predefinir modelos exatos em seus respectivos segmentos de atuação para, depois, se utilizar desses modelos por meio de algum tipo de processo de planejamento formal.

Inserido e como um fator que influencia o seu próprio meio, a inovação pode ser entendida como um processo de descoberta e de aplicação de novas tecnologias consistindo, assim, em uma importante norteadora do crescimento econômico e produtividade nas atividades econômicas (TANG, 2006).

Damanpour e Wischnevsky (2006), por sua vez, definem a inovação como o desenvolvimento e a prática de novas ideias, e estas novas ideias podem ser caracterizadas como um novo produto, serviço, método de produção e um novo sistema administrativo ou uma nova estrutura organizacional.

Já para Mintzberg (2006), a inovação pode ser considerada como a primeira execução prática de uma ideia e o quanto mais radical for essa ideia, mais profundo e inovador tende a ser impacto de seus resultados.

Goedhuys e Veugelers (2011) afirmam que em diversos países em desenvolvimento, dentre eles o Brasil, as estratégias de inovação envolvem especialmente a prática de inovação e de tecnologia por meio da aquisição de know-how associado às máquinas e equipamentos ou a partir de novos produtos já desenvolvidos em combinação, em menor escala, com procedimentos internos próprios de desenvolvimento e adaptação.

Esse fator está intimamente associado aos conceitos de inovação radical e incremental. Damanpour e Wischnevsky (2006) definem as inovações radicais como aquelas associadas as organizações com cultura e clima organizacional orientados à experimentação e a uma estrutura descentralizada e flexível, a partir de um perfil heterogêneo de recursos humanos.

Já as inovações incrementais, por sua vez, estão associadas a organizações voltadas a uma cultura de eficiência, na qual se é mais comum se identificar uma estrutura centralizada, mecanismos de coordenação e formalização das atividades (DAMANPOUR; WISCHNEVSKY, 2006).

Para alguns autores, como Leifer et al. (2002), as inovações radicais estimulam a transformação da relação de mercado entre consumidores e fornecedores, promovem o fim de produtos atuais e passam a dar origem a categorias de produtos completamente novas, sendo considerado o principal elemento de diferenciação competitiva. Por outro lado, empresas que obtiveram sucesso a longo prazo alternaram ações de inovação incremental com a inovação radical ao longo de seus investimentos.

A OCDE (2007), uma das principais referências mundiais em estudos de inovação, denomina quatro tipos: inovação de produto, inovação de processo, inovação em marketing e inovação organizacional.

De acordo com Becheikh et al. (2006), o Manual de Oslo contribui a partir de dois objetivos centrais: o primeiro deles colabora com empresas iniciantes em investimentos voltados à inovação e, como um segundo objetivo, fornece um modelo por meio do qual pesquisas sobre inovação possam evoluir e serem comparadas entre si a partir de procedimentos mais coerentes no momento de sintetizá-los.

A inovação de produto pode ser entendida como a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado referente às suas características intrínsecas ou usos previstos. Dentro dessas melhorias significativas, podem-se ser incluídas as especificações técnicas, componentes, softwares que viabilizam a operação, materiais, entre outros (OCDE, 2007).

A inovação de processo pode ser entendida como a implementação de um novo método de produção ou de distribuição ou substancialmente melhorado, inclusive pode-se incluir melhorias significativas em técnicas, equipamentos ou softwares. Normalmente, as inovações de processo buscam reduzir custos de produção ou de distribuição ou melhorar a qualidade. Os métodos de produção e de distribuição envolvem as técnicas, os equipamentos e softwares pertencentes ao processo produtivo para produzir bens e serviços e para entregar os materiais, respectivamente (OCDE, 2007).

A inovação de marketing, por sua vez, configura um novo método com mudanças significativas no empreendimento do produto, no seu posicionamento, em sua promoção ou fixação de preços. E estão voltadas para incrementar o processo de vendas e maior participação de mercado. O objetivo dessa inovação é ir de encontro às necessidades dos clientes da melhor forma, ao se criar novos mercados ou estabelecer um novo posicionamento do produto (OCDE, 2007).

A inovação organizacional, por fim, se refere a introdução de um novo método organizacional, seja nas práticas de negócios, na organização, no local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2007).

A OCDE (2007) considera três elementos essenciais para as inovações organizacionais. O primeiro deles são as práticas de negócio, que se relacionam aos novos métodos para organizar

novas rotinas e novos procedimentos de trabalho, os quais permitam que se estabeleça o aprendizado organizacional e a troca de conhecimento entre os funcionários. O segundo elemento está atrelado à organização do ambiente de trabalho e inclui novos procedimentos que permitam uma melhor distribuição de responsabilidades e melhor decisão. O terceiro elemento está relacionado às relações externas da organização, ou seja, criar novos meios que permitam um relacionamento diferenciado da organização com outras empresas e instituições públicas.

Por fim, é importante destacar a distinção entre a inovação tecnológica de produto e a inovação organizacional. De acordo com a OECD (2007), essa distinção reflete a diferença geral entre a estrutura social e a tecnologia em uma empresa.

Uma vez que se considera como uma inovação de produto a introdução de um bem ou serviço novo ou o aprimoramento substancial das características intrínsecas ou usos previstos, dentro dessas melhorias significativas podem-se ser incluídas as especificações técnicas, componentes, softwares que viabilizam a operação e materiais, entre outros (OECD, 2007).

Para Cormican e O'Sullivan (2004), inovação de produto é uma atividade contínua que engloba um número cada vez mais crescente de distintas competências que vão além das atividades da própria organização e, neste momento, é possível transformar as oportunidades de negócios em bens tangíveis ou serviços.

Desse modo, uma inovação em produto pode oferecer oportunidade para entrar em um novo mercado (BOCKEN et al., 2012), obter margem de lucro mais elevada (LI et al., 2010; EGGERT et al., 2011) ou promover a revitalização de competências na empresa (BARBOSA; FARIA, 2011). Portanto, para autores como Cheng et al. (2013), as empresas buscam investir mais na inovação de produto como principal meio para se adaptar ao ambiente competitivo.

3. Método

O tipo de pesquisa delineada neste trabalho é a descritiva. A pesquisa descritiva, segundo Cervo e Bervian (1996), procura observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos, por meio de variáveis e sem manipulá-los. Esse tipo de pesquisa almeja descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, bem como sua conexão com outros, sua natureza e demais características.

Além disso, optou-se no presente estudo pela abordagem qualitativa. Martins (2010) afirma que a abordagem qualitativa se preocupa em obter informações sobre a perspectiva dos indivíduos, a partir de um entendimento de suas realidades subjetivas e fazendo-se necessária uma interpretação do ambiente natural em que as problemáticas ocorrem.

O método de procedimento utilizado neste trabalho foi o estudo de múltiplos casos. Yin (2001) define o estudo de caso como sendo uma investigação empírica de um fenômeno dentro de

seu contexto real, baseada em diversas fontes de evidência, na qual os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos.

Martins (2010) relaciona alguns instrumentos de coleta de dados à abordagem qualitativa, destacando a entrevista, a observação e a pesquisa documental, fundamentais para a compreensão da complexidade oriunda das múltiplas fontes de evidência intrínsecas a este tipo de pesquisa. Na pesquisa foram utilizadas as técnicas de observação e entrevistas.

Os casos analisados se referem a três empresas de e-commerce da região de Sorocaba/SP. As empresas, por questões de anonimato, foram chamadas de A, B e C. As três são de ramos bem distintos, atingindo tipos de clientes específicos em suas áreas de mercado.

Todas surgiram primeiramente de uma loja física e depois evoluíram ao e-commerce, sendo a empresa A a única a finalizar as atividades de loja física após as atividades online. Essas empresas estão há 5, 22 e 25 anos, respectivamente, atuando em seus mercados.

Na presente pesquisa foram abordados três blocos centrais. O primeiro deles apresenta a introdução da empresa no mercado a sua evolução. O segundo, por sua vez, aborda os aspectos relacionados desde a inovação e estratégia competitiva à prestação de serviços aos clientes. O terceiro bloco, por fim, apresenta e discute as parcerias com fornecedores, clientes e aquisições de software.

4. Análise e discussão dos resultados

4.1. Caracterização das empresas

O quadro 1 apresenta um resumo dos resultados coletados a partir do roteiro de questões. As questões buscaram abordar os seguintes temas: estratégias adotadas nos primeiros anos, estratégias para conquistar novos clientes e mudanças organizacionais necessárias para viabilizar o negócio.

Quadro 1 - Caracterização das empresas

Tema abordado	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Tempo no mercado e as maiores dificuldades enfrentadas pela empresa desde o início.	5 anos de mercado, desde a loja física ao <i>e-commerce</i> , que ocorre de modo isolado atualmente. A maior dificuldade encontrada foi viabilizar operacionalmente a entrada no <i>e-commerce</i> .	22 anos no mercado com loja física e aproximadamente 9 anos com o <i>e-commerce</i> . A maior dificuldade da empresa foi ter a confiança dos clientes para compras <i>online</i> .	25 anos no mercado com loja física e aproximadamente 10 anos com o <i>e-commerce</i> . A maior dificuldade da empresa foi ter a confiança dos clientes para compras <i>online</i> .
Volume de negócios no primeiro ano de atividade <i>e-commerce</i> .	Em média, 40 vendas por dia e aproximadamente 1.200 vendas mensais.	De 80 a 120 pedidos por dia e aproximadamente 2.000 vendas mensais.	De 80 a 150 pedidos por dia e mais de 2.000 vendas mensais.
Número de clientes únicos da empresa atualmente e estratégias usadas para aumentá-los no primeiro ano de atividade <i>e-commerce</i> .	Cerca de 300.000 clientes únicos anuais. A divulgação e propaganda foram indispensáveis para o aumento de clientes.	Cerca de 4.000 clientes fixos (o número de clientes não é variável mesmo com a crise atual).	Cerca de 300.000 clientes anuais e 40% dos clientes usam o <i>e-commerce</i> . A divulgação e propaganda foram indispensáveis para o aumento de clientes.
Mudanças na organização e/ou gerência nos últimos 3 anos e seus resultados.	Houve a implementação de espaço físico para gerenciar as atividades e a contratação de dois funcionários para suprir a demanda.	Não houveram mudanças na organização e/ou gerência nos últimos três anos, apenas reposições por conta de saídas de funcionários.	Houveram mudanças de organização do <i>layout</i> estrutural no espaço físico, realizadas por conta do crescimento da empresa.
Departamento ou funcionário específico dedicado à função de P&D.	O diretor geral da empresa e o setor de <i>marketing</i> são os responsáveis pelo P&D na empresa.	Há uma empresa que desenvolve P&D de modo terceirizado quando necessário.	De acordo com o entrevistado não há necessidade desse departamento na empresa, pois não há a produção de qualquer produto internamente.

Fonte: elaboração própria.

Além disso, é importante frisar que a empresa A teve como estratégia, nos 6 primeiros meses, o Marketing Place (mercado livre) para comercialização e divulgação dos produtos e da loja. A empresa surgiu por meio do mercado livre no qual, de acordo com o entrevistado, sem gastar muito, se consegue mais visibilidade no Brasil todo.

Outro fator relevante identificado no primeiro bloco de questões foi o de que, em meados de 2005, momento em que as empresas B e C se voltaram para o *e-commerce*, essa tecnologia estava em um estágio embrionário e nem todos se sentiam confortáveis pelas compras online.

A empresa B se utilizou de tutoriais relacionados aos produtos a serem vendidos como estratégia de vendas. Esses tutoriais ensinavam o cliente a usar itens como tocha de solda, máquinas de solda, entre outros, o que de acordo com o entrevistado foi importante para aumento do número de clientes.

4.2. Inovação

O quadro 2 apresenta um resumo dos resultados coletados a partir do roteiro de questões. As questões buscaram abordar os seguintes temas: inovações implementadas nas empresas pesquisadas nos últimos três anos, as prioridades competitivas dessas empresas e as estratégias utilizadas para contornar problemas logísticos.

As empresas A e B possuem processos de fabricação e finalização próprios de seus produtos. Os tipos de inovação mais comuns em ambas são as inovações tecnológicas de processo e produto, que visam diminuir custos de produção e tempo de processo. A empresa C tem foco no processo de vendas, especialmente na entrega e no atendimento ao cliente, preocupando-se em atuar nesses processos com qualidade.

Mesmo sem a fabricação própria de nenhum de seus produtos, a empresa C tem como ponto forte a qualidade de seus produtos. Desse modo, percebe-se que as três empresas pesquisadas se preocupam muito com os processos internos, sejam eles produtivos, de vendas ou de aquisição de insumos.

Quadro 2 - Estratégias de inovação e de competitividade

Tema abordado	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Inovações nos últimos três anos (questão abordada de forma livre).	Personalização de capas para celulares exclusivas para o cliente.	Redistribuição do layout produtivo, com melhoria de eficiência no processo.	Conquista de certificação ISO:9001.
Inovações nos últimos três anos (produto, processo, <i>marketing</i> e organizacional).	A empresa não relacionou nenhuma inovação a nenhuma dessas categorias.	A empresa não relacionou nenhuma inovação a nenhuma dessas categorias.	A empresa não relacionou nenhuma inovação a nenhuma dessas categorias.
Índice de atraso nas entregas de produtos (mensal e anual) e soluções buscadas para redução dos atrasos.	8% por ano. A dificuldade apontada foi a logística praticada em determinadas regiões pelos Correios. Para minimizar determinadas situações, a empresa costuma contratar uma transportadora especializada.	A empresa não apresenta indicadores de atraso na entrega de produtos tanto mensal quanto anual. A estratégia adotada é fornecer um prazo maior que o necessário para conter imprevistos.	2% por ano. Recentemente foi implantada uma funcionalidade no sistema que manda continuamente informações do produto para o cliente por meio de SMS.
Principais fatores associados às reclamações dos clientes.	95% das reclamações são por atrasos na entrega, o restante está associado a problemas técnicos dos produtos.	A maior reclamação dos clientes é em relação ao custo do frete que, em muitos casos, pode ser alto.	De acordo com a resposta, a empresa terceiriza a entrega, ainda sim é oferecido o acompanhamento logístico de produtos por meio de mensagens SMS.
Prioridades competitivas da empresa (custo, qualidade, tempo, flexibilidade).	É fundamento ter bom custo de compra, atendimento ao cliente e entrega excelentes. De acordo com a empresa, os pilares devem estar bem alinhados.	A produção e reparo/manutenção andam em paralelo. A principal característica da empresa é a qualidade. O prazo de entrega é algo que deve ser cumprido conforme estabelecido sempre.	A principal prioridade competitiva da empresa é a qualidade, que se manifesta no bom atendimento e na satisfação do cliente.

Fonte: elaboração própria

A empresa A possui um modelo único de produto no mundo inteiro e não há concorrência direta ou que faça algo parecido com qualidade, flexibilidade e durabilidade. No momento da

pesquisa, a empresa contava com a expectativa de expansão a partir da implementação de uma loja física em um shopping de São Paulo/SP.

Um dos principais diferenciais de acordo com a empresa A é um software específico disponível no site oficial da empresa por meio do qual o cliente desenha sua capa de celular e a recebe impressa conforme customização solicitada.

Além disso, há um projeto de parceria com a Microsoft, por meio do qual o cliente compra um celular da Microsoft e tem direito a uma personalização da capa no site da empresa. Atualmente, a entrega dos pedidos é realizada por meio de correio estatal, a contratação de uma transportadora ainda é uma meta a ser realizada pela empresa.

A empresa B possui todo seu sistema de produção na própria empresa, o que de acordo com o respondente é um importante fator para um bom desempenho de produção e de entrega no prazo. No entanto, a empresa opta por estender o prazo informado para entregas, de modo a evitar a insatisfação dos clientes. De acordo com a empresa, é melhor “surpreender com a antecipação do prazo”.

Na empresa C os métodos de entrega são 90% por Correios e 10% por transportadora terceirizada, além de utilizar um sistema de rastreamento que notifica o cliente, por meio de torpedo SMS, sobre a localização de seu produto e qualquer mudança no seu curso de entrega. De acordo com a empresa essa ação tomada contribuiu para a diminuição de contatos com a empresa e gerou considerável satisfação nos clientes.

4.3. Parcerias com fornecedores, clientes e aquisições de software

O quadro 3 apresenta um resumo dos resultados coletados a partir do roteiro de questões. As questões buscaram abordar os seguintes temas: estratégias e inovações frente aos concorrentes, parcerias com clientes, fornecedores e instituições voltadas para a inovação, além da importância de softwares de apoio para atividades relacionadas à inovação nas empresas pesquisadas.

Quadro 3 - Parcerias para a inovação com clientes e fornecedores

Tema abordado	Empresa A	Empresa B	Empresa C
A empresa se considera uma forte concorrente no mercado local? (se não) O que mudaria essa percepção?	Sim. A empresa atende o Brasil inteiro, além de possuir parceria com a Microsoft, mesmo sendo uma empresa de pequeno porte.	Não. A empresa considera que atua em um nicho de mercado e um perfil de cliente bem específico, que embora bastante fidelizado, não a torna um amplo concorrente no mercado em que atua.	Sim. A empresa atende o Brasil inteiro, além de realizar exportações e ter produtos de alta qualidade.
A empresa possui ou já possuiu (nos últimos três anos) parcerias com universidades e/ou centros de pesquisa voltadas para inovação?	Houveram tentativas de obter parceiros, mas, de acordo com a empresa, dado o porte pequeno não houve retorno.	Não, uma vez que a empresa possui o departamento de P&D terceirizado com uma empresa parceira especializada nesse segmento.	Tentativa de obter parceria com uma instituição universitária, mas, de acordo com a empresa, dado o porte pequeno não houve retorno.
Os principais clientes e fornecedores tem influência em novos projetos? A empresa promove e aposta em uma rede efetiva de contatos e de relações para se formar uma aliança voltada a inovação?	Sim. O fornecedor busca as novidades em tecnologia no exterior. A ligação entre com os fornecedores é bem forte por conta disso. No entanto, a empresa não evidenciou um exemplo dessa parceria para inovação.	Sim. O fornecedor busca o que há de melhor em produtos e materiais sempre que são lançados e comercializados novos itens fora do país, com exclusividade para empresa.	Sim, mas não diretamente. De acordo com a empresa, a influência vem da percepção de qualidade do produto e serviços prestados pelo fornecedor.
Os fornecedores podem ser considerados como parceiros para o desenvolvimento de inovações? Quais as vantagens dessa parceria?	Sim. A principal vantagem é a compra de baixo custo, ainda que a matéria-prima/produto seja importada.	A empresa depende também da qualidade do produto dos fornecedores. Quando há algo novo no mercado, os fornecedores reportam a empresa. Para o entrevistado essa relação é indispensável.	Sim. Cada fornecedor implementa melhorias em seus produtos fornecidos, o que influencia projetos de novos produtos ou daqueles já existentes.
Houve a aquisição, nos últimos cinco anos, de <i>software(s)</i> específico(s) para implementação de produtos ou processos novos ou substancialmente aprimorados?	Houve a aquisição de um <i>software</i> específico para atendimento ao cliente que atualmente passa por aprimoramento no processo e qualidade.	Sim, houve requerimento de um <i>software</i> de ERP, além da implementação do site oficial.	Um sistema ERP é utilizado, sendo este terceirizado. O <i>e-commerce</i> em si foi criado e é mantido pela empresa, contando com dois funcionários dedicados.

Fonte: elaboração própria

A empresa A tem parcerias com empresas que realizam importações da China para produzir os produtos nacionalmente.

As empresas A e B tem como principal característica a aquisição de matéria-prima de alta qualidade e de importados. Além disso, de acordo com as respostas, ambas valorizam as parcerias com seus fornecedores por conta de lhes oferecer sempre as melhores opções do mercado, além de possibilitar a compra de materiais em poucas quantidades, muitas vezes.

Por não haver a produção de nenhum produto pela empresa C, há a necessidade de se concentrar esforços na aquisição de produtos com de qualidade, além de investir nos serviços prestados, como os processos de entrega e de atendimento ao cliente.

5. Considerações finais

Nas três empresas pesquisadas foi possível verificar que as inovações praticadas ocorreram de forma responsiva às oportunidades de mercado, como observado na empresa A, ou como formas de otimização de prioridades competitivas como custo e/ou qualidade, como observado nas empresas B e C.

Conclui-se ainda com a realização do presente trabalho, que os fornecedores exercem um importante papel de apresentar as novidades do mercado, ainda que projetos de inovação em parceria não tenham sido evidenciados. Nos três casos, foi possível se evidenciar as inovações incrementais em função das características normalmente apontadas na literatura, tais como a estrutura centralizada e a cultura da eficiência.

Assim, os resultados da pesquisa buscam apresentar um avanço nas discussões acadêmicas e uma oportunidade de melhoria na prática das empresas na medida em que possibilita a análise de similaridades ou contrastes entre os casos e estuda uma relação de alinhamento que vem ganhando espaço na literatura, no entanto, com poucos casos voltados ao e-commerce.

Como principais limitações da pesquisa, cita-se a heterogeneidade das áreas de atuação das empresas e o número de casos adotados. Trabalhos futuros podem incluir análises quantitativas envolvendo um número maior de empresas de e-commerce, de mesma área de atuação ou não.

Referências

ALLEGROSSI, A.; PRESINOTO, D.; SILVA, F. et al. A inovação como fator de vantagem competitiva do etanol de cana no mercado brasileiro de combustíveis. **Revista Jovens Pesquisadores**, v. 5, n. 9, p. 24-40, 2008.

BARBOSA, N.; FARIA, A. Innovation across Europe: How important are institutional differences? **Research Policy**, v. 40, p. 1157-1169, 2011.

BECHEIKH, N.; LANDRY, R.; AMARA, N. Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003. **Technovation**, v. 26, n.5-6, p. 644-664, 2006.

BOCKEN, N.; ALLWOOD, J.; WILLEY, R.; KING, H. Development of a tool for rapidly assessing the implementation difficulty and emissions benefits of innovations. **Technovation**, v. 32, p. 19-31, 2012.

CAMISÓN, C.; VILLAR-LÓPEZ, A. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 2891-2902, 2014.

CAMPOS, B.; RUIZ, A. Padrões Setoriais de Inovação na Indústria Brasileira. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 8, n. 1, p.167-210, 2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHENG, C.; CHANG, M.; LI, C. Configural paths to successful product innovation. **Journal of**

Business Research, v. 66, p. 2561-2573, 2013.

CORMICAN, K.; O' Sullivan, D. Auditing best practice for effective product innovation management. **Technovation**, v. 24, p. 819-829, 2004.

DAMANPOUR, F.; WISCHNEVSKY, D. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 23, n. 4, p. 269–291, 2006.

E-BIT. **29º Relatório Webshoppers**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/webshoppers>> Acesso em 01 de fev de 2016.

EGGERT, A.; HOGREVE, J.; ULAGA, W.; MUENKHOFF, E. Industrial services, product innovations, and firm profitability: A multiple-group latent growth curve analysis. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 661-670, 2011.

FAY, D.; SHIPTON, H.; WEST, M.; PATTERSON, M. Teamwork and Organizational Innovation: The Moderating Role of the HRM Context. **Creativity and Innovation Management**, v. 24, n. 02, p. 261-277, 2015.

GOEDHUYS, M.; VEUGELERS, R. Innovation strategies, process and product innovations and growth: Firm-level evidence from Brazil. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 22, n. 4, p. 1-26, 2011.

JIMÉNEZ, C.; GARRIDO-VEGA, P.; RÍOS, J. L., GONZÁLEZ, S. Manufacturing strategy-technology relationship among auto suppliers. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n. 2, p. 508-517, 2011.

LEIFER, R.; O'CONNOR, G.; RICE, M. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 17-30, 2002.

LI, Y.; SU, Z.; LIU, Y. Can strategic flexibility help firms profit from product innovation? **Technovation**, v. 30, p. 300-309, 2010.

MACHUCA, J.; JIMÉNEZ, C.; GARRIDO-VEGA, P.; RÍOS, J. Do technology and manufacturing strategy links enhance operational performance? Empirical research in the auto supplier sector. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n. 2, p. 541-550. 2011.

MARTINS, R. A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: MIGUEL, P. A. C. (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação. 3ª ed., Tradução FINEP, 2007.

OKE, A. Linking manufacturing flexibility to innovation performance in manufacturing plants. **International Journal of Production Economics**, v. 143, n. 2, p. 242-247, 2013.

SIMONCESKA, L. The changes and innovation as a factor of competitiveness of the tourist offer (The Case of Ohrid). **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 44, p. 32-43, 2012.

TANG, J. Competition and innovation behaviour. **Research Policy**, v. 35, n. 1, p. 68–82, 2006.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido: 14/07/2016

Aprovado: 24/03/2019