

## A TEORIA DO JOB TO BE DONE NO PROCESSO DE INOVAÇÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS

AUTORA: MARIANA RODRIGUES MARTINS

Especialista em Políticas Públicas para a Desigualdade, [mariana.alisul@gmail.com](mailto:mariana.alisul@gmail.com)

ORIENTADORA: KELLY CRISTINA DE LIRA LIXANDRÃO

Dra. em Nanociências e Materiais Avançados, UFABC, [kellycrislira@yahoo.com.br](mailto:kellycrislira@yahoo.com.br)

**Resumo:** Em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, a inovação se configura como um fator essencial para o desenvolvimento socioeconômico das empresas e das regiões em que elas estão inseridas. O objetivo deste estudo é verificar as principais características, dificuldades e resultados envolvendo a aplicação da teoria do *Job to be done* na implantação da inovação em micro e pequenas empresas da região sul da cidade de São Paulo. Para tanto, foi realizada uma pesquisa semiestruturada baseada na ferramenta Radar da Inovação. Para efeito comparativo de evolução, a mesma foi aplicada em três tempos distintos: radar zero (R0), que corresponde ao grau de inovação da empresa no momento de adesão ao programa ALI, radar um (R1) grau no meio do programa e radar dois (R2), grau de inovação alcançado após a participação em um ciclo completo do programa. Foi aplicado em uma amostra de 11 micro e pequenas empresas do município. O estudo foi aplicado a partir da metodologia do Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) implantado pelo Sebrae, juntamente ao CNPq e é qualitativa. O *Job to be done* faz parte de uma das fases do programa e procura trazer a inovação a partir da descoberta do progresso que o cliente procura ao adquirir um produto ou serviço da empresa, agregando valor, melhorando a experiência do cliente e aumentando a lucratividade da empresa.

**Palavras-chave:** Inovação. *Job to be done*. Radar da inovação. Experiência do cliente.

### 1 INTRODUÇÃO

O mercado vem alterando a sua lógica em relação à criação de valor no desenvolvimento de novos produtos e serviços, trazendo um contexto atual de alta necessidade de inovação para manter a competitividade em mercados para além dos regionais, possível perceber, a troca de papel do consumidor, que deixa de lado um perfil passivo de consumo e assume um papel ativo, moderno e mais exigente.

Neste ambiente de constantes mudanças e incertezas, buscar alternativas de atuação tem se tornado uma necessidade de sobrevivência (WOERTER E ROPER, 2010; SILVA E DACORSO, 2013). As inovações são um fator determinante para a competitividade das empresas e aquelas que adotam as inovações apresentam desempenho superior às empresas que não inovam (McADAM; McCONVERY, 2004). Além disso, os pequenos negócios que são capazes de implementar inovações com sucesso, aumentam sua produtividade, seu potencial de crescimento e sua probabilidade de sobrevivência (CEFIS; MARSILI, 2006). As pesquisas envolvendo inovação no âmbito das micro e pequenas empresas são importantes, uma vez que as empresas enfrentam uma série de barreiras relacionadas a escassez de

recursos, especialmente quando comparadas às grandes empresas. Segundo o SEBRAE (2014), com o mapeamento do nível inovador das empresas nacionais, notou-se que o Brasil aparece com média inferior no ranking dos países empreendedores, pois aqui a inovação se materializa de forma empírica nas organizações, o que caracteriza a existência, em sua maioria, de empresas de pequeno porte, que pouco inovam em seus processos operacionais.

A inovação é vista como um processo dinâmico, em que o conhecimento é acumulado por meio do aprendizado e da interação (OCDE, 2006). O êxito das inovações não depende de conhecer os traços dos clientes, criar penduricalhos e balangandãs novos e espalhafatosos para seus produtos, identificar tendências da moda ou imitar concorrentes. Para que a inovação transite do aleatório para o previsível é preciso conhecer o mecanismo causal subjacente - o processo que um cliente está tentando fazer ou obter em determinadas circunstâncias particulares (CHRISTENSEN, 2017).

O Programa Agentes Locais de Inovação – Programa ALI, criado através de uma parceria entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, a partir de um acompanhamento contínuo e visitas quinzenais a diversos segmentos de Micro e Pequenas Empresas – MPEs dentro das regiões participantes, visando o desenvolvimento dessas empresas através de ações de inovação que, através de uma metodologia, criada juntamente entre o Sebrae, a Certi e o CNPq, foi aplicada com foco em inovação, acompanhando os interesses dos empresários e gerando mudanças positivas nas empresas, bem como a produção acadêmica resultante dessa vivência.

O desafio do Programa ALI reside em desmitificar o conceito de inovação, e, ao mesmo tempo, sensibilizar e mobilizar os empresários quanto à importância de inovar em um mercado dinâmico e globalizado, mostrando novas perspectivas de negócios e o possível acesso às formas de oportunidades no âmbito da inovação (BES; KOTLER, 2011).

Sendo assim, o objetivo deste estudo é verificar o resultado da aplicação da teoria do *Job to be done* e seus efeitos na experiência do cliente e aspectos ligados a essa tratativa e seus efeitos na inovação das micro e pequenas empresas. O trabalho procura analisar de forma crítica se essas instituições estão efetivamente cumprindo o seu papel. O presente artigo foi baseado na atuação de campo dentro do escopo do Escritório Regional Sul da capital de São Paulo do SEBRAE (ER Capital Sul), que compreende os bairros: Aclimação, Alto da Boa Vista, Brooklin, Campo Belo, Chácara flora, Chácara Klabin, Interlagos, Ipiranga, Morumbi, Santo Amaro, Santa Cruz, Saúde e Vila Mariana, dentre outros, tendo início a partir de março de 2019.

## **1. DESENVOLVIMENTO**

### **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.1.1 INOVAÇÃO E PEQUENAS EMPRESAS**

Praticar inovação não significa realizar uma ação inédita e original; favorecer transformações nos processos, realizar constantes melhorias nos serviços prestados, nos produtos ou desenvolver diferentes modos de gerenciar ou administrar, também podem se constituir em inovações muito relevantes conferindo maior competitividade à empresa.

Uma definição de inovação amplamente conhecida e utilizada é aquela apresentada no Manual de Oslo (OCDE, 2005): “Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de

marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.”

Nas MPE, o ato de inovar pode apresentar maior facilidade de introdução se comparado a organizações de grande porte e tem significados diferentes, pois atitudes inovadoras podem significar a adesão a novas praças de mercados, a solução de problemas dos clientes, a elaboração de sistematização de novos valores, melhorias no fluxograma da cadeia de suprimentos e a geração de processos que podem auxiliar no desenvolvimento da cultura de inovação na empresa, como ocorre quando existe um sistema de incentivos ao colaborador para a apresentação de novas ideias. Além disso, diferentemente das grandes organizações, há uma ligação próxima entre gestores e funcionários, o que garante maior probabilidade de sucesso nas mudanças realizadas, em virtude de uma comunicação mais efetiva, melhor adesão e envolvimento da equipe (BERNE, CODA; 2019).

De acordo com a OCDE (2006), no Manual de Oslo, considera-se inovação a implantação de produtos ou prestação de serviços diferentes dos que já são prestados ou aperfeiçoamento dos mesmos ou adesão a novos métodos de processos e rotinas internas ou mudanças na forma de divulgação dos produtos ou no programa de relacionamentos externos. Embora a inovação seja objeto importante para o progresso econômico e competitivo de um país, seu conceito não está claramente definido, há diversas definições. Para Kotey & Sorensen (2014), a inovação está vinculada aos conhecimentos adquiridos ou novatos que sejam diferenciados dos já adotados.

### 2.1.2. INOVAÇÃO FOCADA NO CLIENTE E A TÉCNICA DO *JOB TO BE DONE*

Quando o cliente compra um produto ou serviço, ele espera que lhe satisfaça, ele “contrata” um produto ou serviço para que estes façam um trabalho, o falam progredir de alguma forma. O conceito de *Job to be done* consiste em uma ferramenta utilizada para analisar o que leva uma pessoa a comprar um produto.

As organizações precisam entender as necessidades e desejos dos consumidores a fim de desenvolver os produtos e serviços que atendam melhor às suas demandas. (SOARES; PERIN; SAMPAIO, 2016, ULWICK, 2005). Para isso, utiliza o conceito de *Job to be done* como fonte de informação sobre o cliente para construir soluções mais aplicadas e de sucesso, diminuindo assim a variação do processo de criação da inovação (ULWICK, 2005; ULWICK, 2002). O *Job to be done* é um dos principais pontos do *Design Thinking*, pois faz com que você se coloque no lugar do seu cliente e questione o que o motiva a tomar a decisão de comprar um produto.

O *Job to be done* do cliente pode ser definido como uma tarefa ou atividade que ele precisa realizar. O termo se tornou popular com o artigo "*Finding the Right Job for your Product*" de 2007, do professor Clayton Christensen e coautores (SILVERSTEIN; SAMUEL; DECARLO, 2009), que relatam que, assim como na Lógica Dominante do Serviço, o poder do conceito e técnica de *Job to be done* é o ajuste de foco, pois busca encontrar soluções para os reais problemas do cliente. Serve para contribuir para que o consumidor aumente sua percepção do valor de um produto ou serviço.

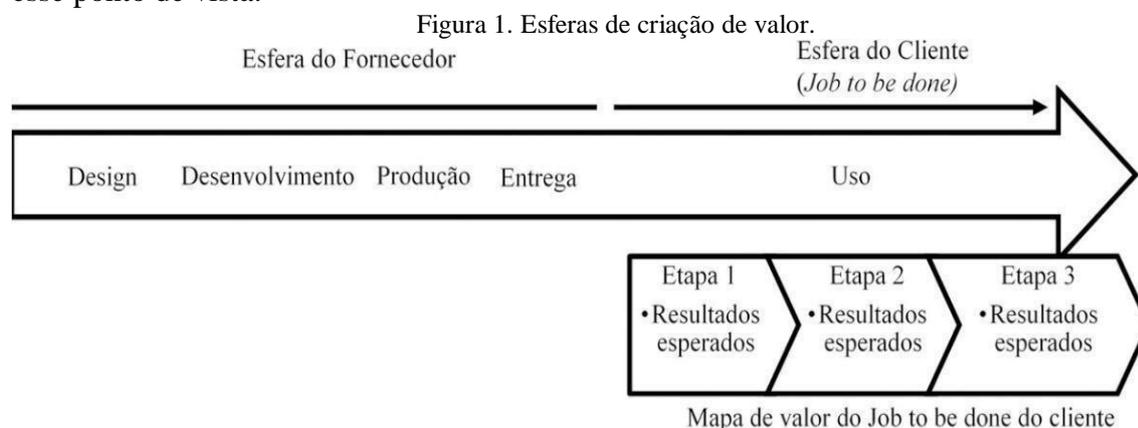
A empresa que vende uma roupa social, pode acreditar que resolve o problema de vestir do cliente. Mas quem compra e usa a roupa pode estar querendo, mesmo que inconscientemente, uma promoção no trabalho ou melhorar a autoestima, por exemplo.

O cliente não compra uma única tarefa funcional. Pode haver outras. Há tarefas executadas pelo produto que são operacionais, pois explicam a compra pela forma como ele é

usado. Outras são emocionais (pessoais) e remetem a sentimentos ou sensações que o produto traz ou oferece.

Há ainda as tarefas sociais, executadas pelo produto quando usado, mostrado ou simplesmente citado para outras pessoas. Percebe-se que o sucesso na experiência do cliente está totalmente ligado a importância de se identificar o *Job to be done* dos clientes além dos resultados desejados por ele. Uma vez que as empresas entendem essas demandas, elas ganham novos insights de mercado e podem criar estratégias viáveis de crescimento. De acordo com ULWICK, 2002, se uma boa solução não existe, tem-se a oportunidade de inovar.

A teoria do *Job to be done* é uma forma de materializar esforços, assumindo não somente a criação de valor, mas também colocando como ponto central no desenvolvimento de uma proposta de valor a identificação dos problemas críticos enfrentados pelos clientes, visando à busca de soluções conjuntas para atender as demandas em um mercado. Portanto, a teoria *Job to be done* permite entender a fundo quais são realmente os problemas que o cliente quer resolver e identificar onde estão as maiores oportunidades de ação para as organizações fornecedoras, aumentando o potencial de criação de valor. Desta forma, auxiliando na resolução de um *Job to be done* do cliente de uma forma superior, a criação de valor também seria potencializada. A Figura 1, adaptada do trabalho de Grönroos e Voima (2013), incorpora esse ponto de vista.



Fonte: Adaptado de Grönroos e Voima (2013)

Depois que compreendemos qual é o trabalho, é necessário transformar essas percepções em um esquema, a fim de orientar o desenvolvimento de produtos e serviços que os clientes vão adorar. Para isso é necessário criar o conjunto correto de experiências que acompanham o produto ou serviço para decifrar uma solução para o trabalho. Criar as experiências corretas e, em seguida, fazer a sua integração para identificar um trabalho é fundamental para obter vantagem competitiva. Isso porque ainda que os concorrentes possam copiar facilmente um produto, é difícil copiar experiências que estão bem integradas nos processos da empresa (CHRISTENSEN, C. et al., 2017).

Conhecer o processo de criação de valor do cliente, aplicar o *Job to be done*, além de informações que formam o contexto em que o cliente está incluído, traz à organização uma oportunidade tanto de criar mais valor e melhorar a experiência do cliente.

## 2.2. METODOLOGIA

A metodologia deste artigo é descritiva com abordagem qualitativa, exploratória, associando também quantificação por meio da sistematização de dados pelo método do Radar

da Inovação. Segundo PRODANOV E FREITAS (2013) a pesquisa descritiva é quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles, os dados são coletados de forma padronizada, através de questionários e visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

O Radar de Inovação (RI) é um formulário criado para calcular o grau da inovação das empresas, onde abrange 13 dimensões de inovação: Faturamento com inovações, Produtividade e redução de custos, Oportunidades, Experiência do Cliente, Ofertas, Presença, Rede, Tecnologia, Processos, Cultura da Inovação, Capital, Novos mercados, Mercado.

Nesse sentido, percebe-se a importância da ferramenta, tanto para a organização que, a partir da investigação sobre os *Job to be done* de seus clientes, conseguem desenvolver ofertas baseadas na inovação e com maiores chances de sucesso no mercado, quanto para os clientes organizacionais que teriam suas capacidades de negócios ampliadas.

A metodologia foca em descobrir as tarefas a serem realizadas pelos clientes e, a partir de uma pesquisa sobre os resultados esperados diante do processo de execução da tarefa, descobrir onde há oportunidades de melhoria (ULWICK, 2005; ULWICK, 2002). Há uma dificuldade em conseguir informações via entrevista ao cliente, já que, na grande maioria das vezes, o seu discurso está atrelado a soluções, especificações, necessidades e benefícios (ULWICK 2005).

Foram selecionadas 11 empresas da região sul da cidade de São Paulo, de diversos setores, participantes do programa Agentes Locais de Inovação (ALI), promovido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), 1º ciclo 2019, onde responderam este questionário que abordava todas as dimensões. A partir do resultado Radar 0 (R0), foi aplicada a metodologia do Projeto ALI, com encontros quinzenais com esses empresários. O R1 foi aplicado no encontro 6 da metodologia e o R2 no final do ciclo.

Para este artigo foi realizada a média das 11 empresas de cada radar R0, R1 e R2. Dentre as camadas analisadas, o *Job to be done* atua mais diretamente na camada de geração de valor que é composta pelas dimensões: Presença, Ofertas, Experiência do Cliente e Oportunidades, como observado nas Figuras 2 e 3. Esta camada aborda o valor agregado que a empresa consegue colocar em seu produto ou serviço, com ou sem interação entre clientes e parceiros.

A seguir, serão apresentados os *Job to be done* (teoria do progresso) gerados a partir da aplicação da metodologia ALI, encontrados após a 1ª interação com o cliente e a comparação dos Radares de inovação antes e depois de encontrar o *Job To be done* e seu impacto na camada de geração de valor para o cliente, mostrando de uma forma geral a evolução das empresas acompanhadas e a evolução de cada empresa.

Figura 2. Vertentes do radar da inovação.



Fonte: Sebrae, 2018

Figura 3. Os diferentes assuntos avaliados pelo radar da inovação.



Fonte: Sebrae, 2018

### 2.3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As organizações participantes são de pequeno porte e microempreendedor individual. O *Job to be done* foi encontrado após a 1ª interação, no encontro 4.

A Figura 4 mostra os *Jobs* encontrados para cada segmento da empresa.

As avaliações foram feitas a partir das médias dos radares em cada fase (R0, R1 e R2), dessas 11 empresas, os *Job to be done* podem ser observados.

Figura 4. Empresas e *Job to be done* encontrados.

<b>Empresa</b>	<b>Mercado</b>	<b><i>Job to be done</i></b>
E-commerce – Mercado sensual	B2C	Viver a vida em plenitude
E-commerce – Bolsas e acessórios de couro	B2C / B2B	Quero bolsas e acessórios inspirados em meu cotidiano
Gastronomia Fitness	B2C	Ter uma alimentação saudável, prática e que me proporcione qualidade de vida
Indústria snacks naturais	B2B	Conceder uma opção de alimentação saudável e acessível entre as refeições aos meus colaboradores
Consultoria RH	B2B / B2C	Melhorar o comportamento das lideranças
Casa de repouso para idosos	B2C	Senti-me presente mesmo estando ausente
Coworking – Área Desenvolvimento Pessoal	B2B	Pertencer a um ambiente com pessoas de um mesmo propósito
Consultoria Alimentar para comércio	B2B	Obter conscientização da importância da saúde ocupacional e aprender como implementá-la
Corretora de seguros	B2C	Contratar seguro com quem me entenda e eu confie
Treinamento para produtores de eventos	B2B / B2C	Ter excelentes resultados com minha empresa de eventos na região que atuo
Comércio de ferragens	B2C	Solucionar meu problema de forma cômoda e eficaz

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da descoberta do *Job to be done* foi possível observar que os produtos e serviços comercializados não cumprem apenas uma função na vida do cliente e que muitas vezes eles atendem demandas além das imaginadas pelo empresário que os comercializa.

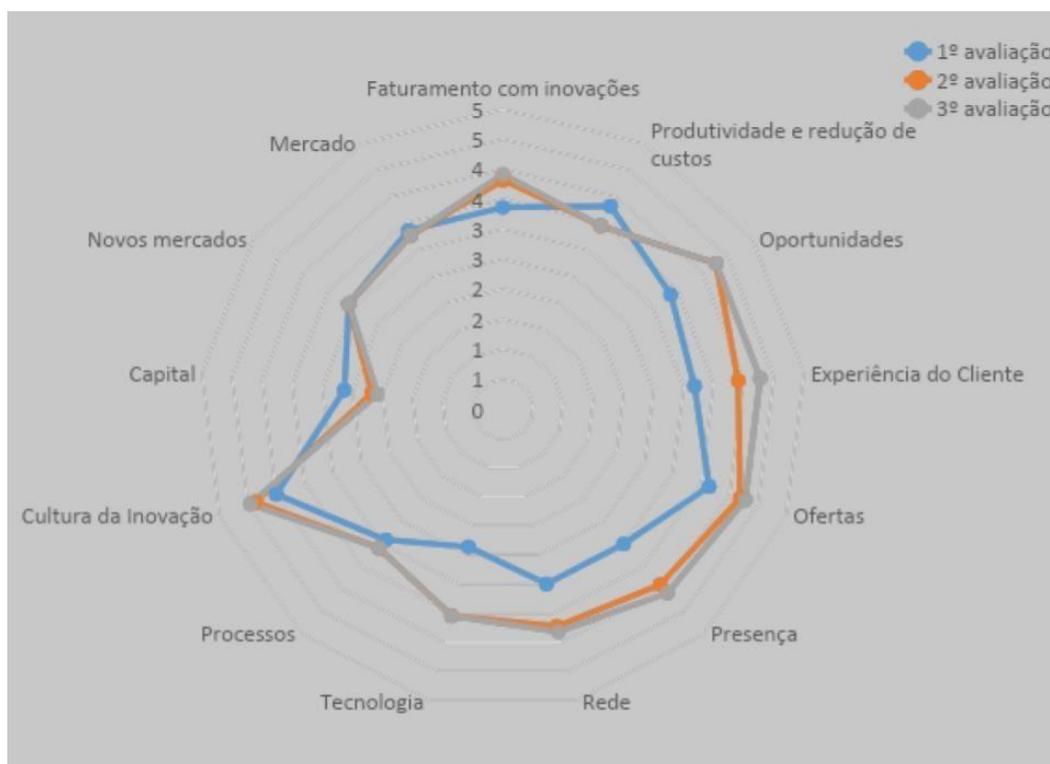
Neste sentido, após encontrar o *Job to be done* e aplicar as melhorias observadas pelo empresário a partir dos questionários aplicados em cada empresa, notou-se uma melhora ainda tímida de R0 para R1. No final do ciclo, houve uma melhora incremental, como pode ser observado nas figuras 5 e 6.

Figura 5. Aplicação dos radares em 3 tempos diferentes.

Data aplicação radar			
	1º avaliação	2º avaliação	3º avaliação
Faturamento com inovações	3	4	4
Produtividade e redução de custos	4	3	3
Oportunidades	3	4	4
Experiência do Cliente	3	4	4
Ofertas	4	4	4
Presença	3	4	4
Rede	3	4	4
Tecnologia	2	4	4
Processos	3	3	3
Cultura da Inovação	4	4	4
Capital	3	2	2
Novos mercados	3	3	3
Mercado	3	3	3

Fonte: Elaborado pela autora.

**Figura 6.** Comparativo das fases do Radar



Fonte: Elaborado pela autora.

Como se pode observar na Figura 6, houve uma melhora tímida entre o R0 e R1 nas dimensões de geração de valor (Experiência do cliente, ofertas, presença e oportunidades), porém ao se comparar o R0, que representa o início do projeto, com o R2 que representa o final do ciclo, nota-se uma melhoria significativa no espaço de tempo de 6 meses aproximadamente.

Todavia, ainda que não se possa chamar tais empresas de inovadoras radicais, pode-se notar que a inovação está presente, em maior ou menor grau, em cada uma dessas empresas, sendo em sua maioria uma inovação incremental. Dessa forma, é importante uma análise mais específica de como a inovação faz-se presente no âmbito dessas EPPs, que será norteadas a partir das dimensões com as médias mais elevadas, como veremos abaixo.

## 2.4 IMPACTO DAS PRINCIPAIS AÇÕES IMPLEMENTADAS

O impacto foi a melhoria diretamente na experiência do cliente. Os empresários perceberam como entender o *Job to be done* do cliente, melhora seus produtos e serviços e agrega valor aos olhos dos clientes.

Mudanças positivas também foram notadas na cultura da inovação. Com a descoberta do *Job to be done*, os empresários desenvolveram a cultura da inovação, incentivando e treinando a equipe constantemente em busca de diferenciação e melhor atendimento aos clientes.

## **2.5 APRENDIZADO DO ALI ENQUANTO PESQUISADOR**

A atividade como ALI é extremamente rica em conhecimentos e experimentações. É uma experiência única com tamanho impacto que muda radicalmente a vida e as percepções empreendedoras dos pesquisadores. Desde a capacitação é possível observar uma grande mudança na visão profissional, é uma aprendizagem intensa e norteadora. Aprende-se na vivência diária com o empreendedor da vida real, tendo o poder de fazer proposições que podem transformar as empresas com as quais se relaciona. A confiança que o empreendedor proporciona ao ALI é engrandecedora e revigorante, fazendo ele buscar cada vez mais melhorias próprias e para as empresas.

Um grande aprendizado que o Projeto Agentes Locais de Inovação –Programa ALI, traz é a proposta da implementação de práticas inovadoras dentro das Empresas de Pequeno Porte. Diante disso, foi necessário entender o contexto em que atuam os empresários, praticar a empatia diariamente e assim adequar as técnicas e ferramentas a cada empresa. A prática na gestão de um negócio tem tanta riqueza e merece tanta atenção quanto a teoria quando se busca uma melhor maneira de evoluir.

O aprendizado sobre a vivência e experiência enquanto Agente local de Inovação destacou a importância de um olhar crítico alinhado a uma bagagem de conhecimentos prévios sobre os assuntos observados. Pesquisar é uma maneira de estudar mecanismos de evolução. É gratificante e apaixonante ser Agente Local de Inovação.

## **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Foi realizado o estudo em PMEs com perfil inovador localizadas na região sul da cidade de São Paulo. Os resultados da pesquisa apresentaram relevantes contribuições, entretanto, podem apresentar limitações. O fato de o estudo ter sido aplicado em uma região específica e na base de clientes de uma empresa pode limitar as generalizações.

A pesquisa contribui com um olhar mais crítico sobre a inovação e sua relação com o desempenho, mostrando que a relação nem sempre é simples. A inovação, por mais que pareça ser uma fonte de vantagens competitivas, se não for realizada de forma a ouvir e observar a intenção do cliente ao obter os produtos ou serviços da empresa, haverá dificuldades em gerar valor ao cliente.

Observou-se que ao interagir com o cliente, os empresários captam uma visão mais realista de sua própria empresa e consegue inovar de maneira mais assertiva, rápida e agradável ao cliente. Nas empresas estudadas, todas inovaram da maneira viável economicamente a elas, geraram lucro e agregaram valor à vida dos clientes.

Portanto, ao implementar inovação na empresa, é necessário se atentar à experiência do cliente, ao progresso que ele busca quando contrata um produto a fim de realizar um serviço.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao SEBRAE e sua parceria com o CNPq pela iniciativa e preocupação com a evolução das MPEs, principalmente no tocante quesito inovação, fator primário para tornarem-se competitivas, sustentáveis e sobreviverem em um mundo de negócios altamente competitivo. Agradeço também pelos aprendizados cada dia vividos como Agente Local de Inovação, tendo contato direto com profissionais dos mais variados perfis, formações, crenças e vivências.

## REFERÊNCIAS

BES, F. T.; KOTLER, P. A bíblia da inovação: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo. Lua de Papel, 2011.

CEFIS, E.; MARSILI, O. Survivor: The role of innovation in firm's survival, *Research Policy*, v. 35, p. 625-641, 2006.

CHRISTENSEN, C. et al., *Muito além da sorte*. 1ed. Porto Alegre, Bookman. 2017.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 41, n. 2, p. 133–150, 2013.

KOTEY, B., & SORENSEN, A.. Barriers to small business innovation in rural Australia (Vol. 20-3), *Australasian Journal of Regional Studies*, Wollongong, p. 405-429. (2014).

MANUAL DE OSLO, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Organization for Economic Co-operation and Development, Paris, 2005.

McADAM, R.; McCONVERY, T. Barriers to innovation within small firms in a peripheral location, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, v. 10, n. 3, p. 206-221, 2004.

OCDE. Manual de Oslo; diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3ª Edição, 2006.

SAWHNEY M, S BALASUBRAMANIAN, VV Krishnan. Creating growth with services. *MIT Sloan Management Review*, v.45, n.2, p. 34, 2004.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Guia ALI. Metodologia de Gestão da Inovação do Projeto ALI, São Paulo, 2018.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Unidade de Gestão Estratégica, 2014.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. DOI: 10.5773/rai. v10i3. 1036. *RAI - Revista de administração e inovação*, v. 10, n. 3, p. 251-268, 2013.

SILVERSTEIN, D.; SAMUEL, P.; DECARLO, N. *The Innovator's Toolkit*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2009.

SOARES, M.C.; PERIN, M.G.; SAMPAIO, C.H. Os Motivos das Relações entre Orientação para Mercado, Orientação para Aprendizagem e Sucesso de Novos Produtos. *Revista de Administração IMED*, v. 6, n. 1, p. 30–44, 2016.

WOERTER, M.; ROPER, S. Openness and innovation—Home and export demand effects on manufacturing innovation: Panel data evidence for Ireland and Switzerland. *Research Policy*, v. 39, n. 1, p. 155-164, 2010.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, v. 70, n. 1, p. 119-36, 2006.

ULWICK, A. W. Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 1, p. 91-97, 2002.

ULWICK, A. W. *What Customers Want*. New York: McGraw-Hill, 2005.