

Received April 17, 2007 / Accepted May 29, 2007

INOVAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA - ESTUDO DE CASO NA TROPICAL BRASIL

Fernando A. Ribeiro Serra¹

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, Rua Jornalista Alirio Bossle, 410
João Paulo 88030-510, Florianópolis SC
Tel: 55 48 32610045
fernandoserra@unisul.br

Gabriela Gonçalves Fiates²

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, Rodovia SC 401, km 19
Trevo dos Ingleses 88050-001, Florianópolis SC
Tel: 55 48 32610045
fiates@unisul.br

Graziela Dias Alperstedt³

ESAG – Escola Superior de Administração e Gerência
UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina,
Av. Madre Benvenuta, 2.037 – Itacorubi, 88035.001 - Florianópolis – SC
Tel: 55 48 3321-8200
mestradoadm@udesc.br

Abstract

Title: INNOVATION IN SMALL BUSINESS – TROPICAL BRASIL CASE STUDY

Innovation is remarked by several authors as a strategy and need for companies survival on a changing environment. The adoption of an innovation culture is not an easy task. Innovation comes from the change and requires an adequate organizational environment. The organization environment must allow and incentive creativity and trial errors acceptance. This article discusses and characterizes the innovation in a small company environment: Tropical Brasil. Company analysis is based in working papers and previous researches. It suggests that an innovation culture is related to the entrepreneur, its goals and beliefs. To the way he manage the business “infecting” all people with his will and anxiety for doing better.

Key words: innovation, small business, strategy.

¹ Doutor em Engenharia, Diretor da Unisul Business School e Professor do Mestrado em Administração da UNISUL

² Doutora em Engenharia, Coordenadora do Mestrado em Administração da UNISUL

³ Doutora em Engenharia, Professora do Mestrado da ESAG - UDESC

Resumo

Diversos autores têm apontado a inovação como uma estratégia e uma necessidade para a sobrevivência da organização em contextos dinâmicos. No entanto, a adoção de uma cultura inovadora não é fácil, pois a inovação advém da mudança, e requer um ambiente propício para fomentar a criatividade e aceitar erros. Esse artigo buscou discutir e caracterizar a inovação no ambiente de uma pequena empresa a partir de um estudo de caso na Tropical Brasil. A análise da empresa, fundamentada em autores clássicos, sugere que a adoção de uma cultura de inovação está diretamente ligada à figura do empreendedor, seus objetivos e crenças e em seu modelo de gestão "contaminando" a todos com sua inquietude e vontade de fazer sempre melhor.

Palavras chave: Inovação, pequena empresa, estratégia.

1. Considerações iniciais

Todos falam da importância da inovação e da criatividade por trás desta. Santos (1995) ressalta que os avanços científicos e tecnológicos reduzem o ciclo de vida de produtos e serviços, o que requer do empreendedor uma capacidade de acompanhar e incorporar inovações em todos os níveis da empresa. No entanto, a criatividade tem sido inconscientemente boicotada nos ambientes organizacionais em detrimento da coordenação, produtividade e controle. Porém, parece ser possível conjugar a eficiência nos negócios e a criatividade. Como fazê-lo, no entanto, é a questão fundamental para todas as organizações, mas é crítica para a pequena empresa.

Christensen (2001) argumenta que as pequenas empresas são mais inovadoras, ou pelo menos possuem um ambiente organizacional mais propício à inovação. Neste ambiente, o empreendedor tem papel fundamental. Ele é, em geral, o catalisador e quase sempre responsável pela inovação.

Neste trabalho, com o objetivo de discutir e caracterizar os aspectos da inovação em empresas de pequeno porte inovadoras, mas não intensivas em tecnologia, é apresentado o estudo de caso da Tropical Brasil, marca de produtos de surfe que tem se destacado e crescido significativamente nos últimos anos. Seus produtos, apesar da empresa não ser a líder de mercado, são considerados pelos consumidores como de excelente qualidade e com características de inovação, sobretudo em *design*.

Trata-se de uma discussão preliminar a partir de autores clássicos, visto que o trabalho se desdobrará para a avaliação do potencial de inovação da empresa com base na *Resource-based view*.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Empreendedorismo e Inovação

O termo empreendedorismo foi utilizado pela primeira vez pelo economista francês Jean-Baptist Say, no século XVIII (Hisrich, 1986), para quem o empreendedor era alguém que transferia recursos econômicos de uma área com baixa

produtividade para outra com alta produtividade e conseqüentemente maior rendimento.

O empreendedorismo, então, depende das características individuais do empreendedor. Um empreendedor pode ser considerado como uma pessoa que procura uma oportunidade rentável e que assume os riscos necessários para iniciar e operar estes negócios.

Sendo assim, os empreendedores diferem dos gerentes. Gerentes são empregados que dirigem os esforços de outros para alcançar os objetivos de uma organização, utilizando os recursos de suas organizações - funcionários, dinheiro, equipamentos e instalações. Os empreendedores por outro lado, possuem seus próprios objetivos e tomam a iniciativa para encontrar e organizar os recursos que sejam necessários para iniciar seus empreendimentos. Dolabela (1999) ressalta a importância dos dois papéis, o autor afirma que para que uma pequena empresa se desenvolva o empreendedor deveria complementar seu perfil com conhecimentos que lhe amplifiquem sua capacidade de gestão. O autor ainda destaca como característica fundamental do empreendedor a criatividade e a persistência para transformar suas idéias e invenções em inovações.

Levitt (2002), em um artigo clássico original de 1963, chama atenção que criatividade por si só não basta. Nas empresas muitas idéias aparecem, mas as pessoas tendem a passar para outros a responsabilidade de executá-las. Este comportamento clássico pode ser atribuído, com certeza, às grandes empresas, mas não é o comportamento usual do empreendedor. Este "bota a mão na massa". E se não é ele próprio quem implementa suas idéias, acompanha seu desenvolvimento em todas as suas etapas.

Christensen e Overdorf (2000) relacionam a inovação e outras mudanças às capacidades das empresas. A capacidade de uma empresa pequena depende de seus recursos (pessoal, equipamentos, tecnologia, dinheiro etc). Já nas empresas maiores estes recursos viraram processos e a sua capacidade reside nos processos. Assim, como os recursos são mais adaptáveis à mudança que os processos, as empresa pequenas devem, a despeito de outras

características, possuem um ambiente mais favorável à inovação.

Esta pode ser uma das características que Christensen (2001, p.XXVI) aponta como o ambiente criativo que favorece a inovação e que é mais usual nas pequenas empresas: "Muitas empresas grandes adotam a estratégia de esperar que os novos mercados estejam "grandes o suficiente para serem interessantes". O que não é freqüentemente uma estratégia de sucesso".

Quinn (1985) afirma que as pequenas empresas são mais inovadoras, pois são orientadas pela necessidade, muitas vezes são empresas fundadas devido a uma nova tecnologia, são visionárias, não possuem altos custos de operação, são flexíveis e rápidas.

Ressalta-se nesse contexto, que embora os autores supra citados apontem o ambiente da pequena empresa como mais propício para fomentar a inovação, a adoção ou não desse caminho depende da visão do empreendedor de sua percepção de necessidades, mercado e tendências e de sua capacidade de implementá-la.

Para caracterizar melhor a estratégia de inovação, Bender (1992) enumera alguns de seus componentes fundamentais:

- Proximidade do estado da arte - o que se configura num risco para a empresa, em função da dificuldade de se prever o sucesso da tecnologia a ser desenvolvida e para o mercado, devido a uma possível falha no desdobramento dos desejos do mercado em especificações ou por problemas de difusão e utilização da tecnologia.
- Competição dinâmica - caracterizada pela contínua mudança de tecnologia e de condições de mercado, pela compressão do ciclo de vida dos produtos e pela dificuldade de se levantar dados de mercado que orientem o gerenciamento.
- Intensivo uso de conhecimento - conhecimento que é a essência da inovação e que se degenera rapidamente, exigindo um correto gerenciamento das informações externas.

Esses componentes também podem ser mais facilitados em um ambiente de pequena empresa desde que haja uma intenção de inovar que independe do tamanho da empresa, mas, sobretudo da visão e motivação do empreendedor, da capacidade organizacional e dos recursos disponíveis.

2.2 Fontes de inovação

A idéia que resulta em uma inovação não precisa necessariamente ser proveniente de um *insight* na mente criativa do empreendedor. Na verdade, Drucker (1985)

afirma que a grande maioria das inovações é resultado de uma procura consciente e intencional de oportunidades para tal. O autor considera fontes de oportunidades internas e externas à empresa. Os quatro tipos de oportunidades internas identificados pelo autor são: ocorrências inesperadas; incongruências; necessidades de processo; alterações no mercado e na indústria. Os tipos de oportunidade externa, por sua vez, são: alterações demográficas; alterações na percepção; novos conhecimentos. Uma fonte não exclui a outra e inovações podem ocorrer considerando tipos de oportunidade simultâneos.

As **ocorrências inesperadas** são os tipos mais comuns segundo o autor. São desenvolvimentos para uma finalidade que acabam por fazer sucesso em outra aplicação. Cita o exemplo da novocaína desenvolvida como anestésico cirúrgico e que acabou sendo um sucesso para o tratamento odontológico. As **incongruências** podem ser diversas, como tecnológicas ou de mercado. Um exemplo de incongruência que pode ser aproveitado é quando um mercado cresce significativamente e as empresas que fazem parte deste mercado não possuem margens suficientes. As **necessidades de processo** visam resolver problemas ligados à demanda ou às restrições, como o desenvolvimento das impressoras para atender às demandas dos jornais. **Alterações na indústria** podem ser oportunidades. Nestes casos as empresas participantes, se muito preocupadas com a concorrência tendem a não ser inovadoras.

As **mudanças demográficas** são sempre muito utilizadas como fonte externa de oportunidades para inovação. O envelhecimento da população, por exemplo, tem dado origem a uma série de produtos e serviços para atender a essa nova demanda. **Alterações na percepção** também podem auxiliar na identificação de novos caminhos para a empresa. **Novos conhecimentos científicos, técnicos ou sociais** são fontes óbvias, mas mais difíceis de inovação.

De forma similar, Kim e Mauborgne (1999) apontam como fonte as oportunidades deixadas pelos espaços não ocupados pelos concorrentes. Os autores afirmam que as empresas devem fugir da convergência competitiva que as leva a competir com base em melhorias incrementais e custo e/ou qualidade. Devem procurar encontrar territórios não ocupados por outras empresas que possam ser interpretados como uma inovação de valor, entre as fronteiras da competição convencional. Estes novos espaços estão resumidos no Quadro 1 apresentado a seguir.

Quadro 1 – Criando um foco estratégico

Fronteiras de competição	Usual	Novos Espaços
Setor	Foco em rivais do setor	Procura entre setores substitutos
Grupo estratégico	Foco na posição dentro do grupo	Procura entre grupos
Grupo de compradores	Foco no melhor atendimento	Redefinição do grupo
Oferta de produtos / serviços	Foco na maximização do valor	Ofertas complementares além das fronteiras do setor
Orientação funcional – emocional	Foco na melhoria preço-desempenho	Nova orientação
Tempo	Foco na adaptação a tendências externas	Define as tendências

Fonte: Kim e Mauborgne, 1999.

Von Hippel et al. (1999) apresentam os usuários como uma fonte potencial de inovação. Estes usuários podem ser empresas, organizações ou indivíduos com necessidades maiores que as dos usuários normais, aos quais os autores chamam de *lead users*. (Von-Hippel e Thomke, 2002).

2.3 O processo de inovação

Pode-se afirmar que a inovação é um dos aspectos mais importantes para o desempenho de uma organização. Como fazê-lo, no entanto, ainda suscita discussões. Neste tópico, além dos tipos de inovação, serão apresentados aspectos fundamentais para estimular e gerenciar a inovação nas empresas: o ambiente (Amabile 1996a) e o ciclo da inovação (Freire 2000).

2.3.1 Tipos de Inovação

A gestão da inovação é fundamental para se alcançar os resultados esperados e para proceder essa gestão é preciso compreender os tipos de inovação. Para Tidd et al. (1997) a tipologia da inovação depende da extensão percebida da mudança e do que é mudado.

Quanto à extensão percebida da mudança a inovação pode ser incremental, radical ou de transformação (Tidd et al. 1997; Freire 2000):

- Inovação incremental é aquela onde ocorrem pequenas melhorias dos processos, produtos ou serviços da empresa.
- Inovação radical ou distintiva acontece a partir de melhorias significativas.
- Inovação de transformação ou revolucionária implica, sobretudo, no desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços, pelo emprego de novas tecnologias.

Quanto ao que é mudado, as inovações podem ser de produto ou serviço; processos ou no modelo de gestão.

2.3.2 Ambiente Organizacional para a Inovação

Este aspecto aborda o ambiente mais fértil para a inovação. Segundo Amabile (1996a, p.2), “a inovação é a implementação de idéias criativas através da organização”. Segundo esta definição, a criatividade é o ponto de partida para a inovação, embora não seja a única condição.

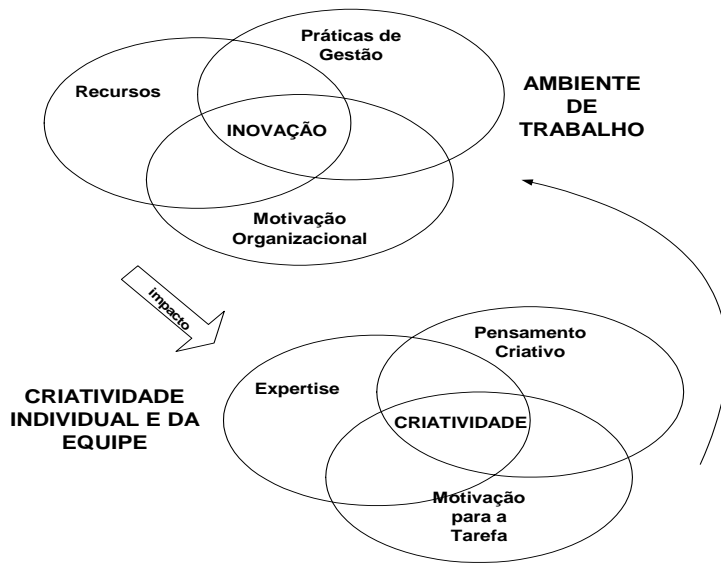
A definição de criatividade empreendedora deriva das definições de criatividade, inovação e empreendedorismo (Amabile 1996a).

A criatividade empreendedora é a implementação de idéias originais e úteis para estabelecer um novo negócio ou um novo programa para fornecer bens ou serviços. As idéias primárias úteis e originais devem estar relacionadas com:

- (a) os bens e os serviços;
- (b) identificar um mercado para estes produtos e serviços;
- (c) formas de produzir e fornecer os bens e serviços;
- (d) maneiras de se obter recursos para produzir ou fornecer os bens e serviços.

A Figura 1 apresenta esquematicamente, a relação entre os componentes individuais da criatividade (parte inferior) em relação aos componentes do ambiente de trabalho na organização. Os três componentes da parte superior da figura representam características do ambiente de trabalho na organização, necessárias para que ocorra inovação, enquanto que os três componentes da parte inferior da figura representam os componentes individuais da criatividade. O aspecto central da teoria de Amabile (1996a) é que o ambiente de trabalho tem influência na criatividade individual, além da criatividade produzida pelos indivíduos e equipes servir como fonte primária para inovação através da organização. Deve-se destacar que o ambiente social no trabalho influencia a criatividade ao influenciar os componentes individuais da criatividade.

Figura 1 – Relação entre os Componentes da Criatividade e Inovação



Fonte: Amabile, 1996a.

Os componentes da criatividade individual, apresentados na Ilustração 1, estão descritos a seguir:

- **Expertise:** é composta pela memória para conhecimento factual, proficiência técnica e talento especial para o trabalho alvo com certo domínio de conhecimento. É considerada fundamental para qualquer trabalho criativo.
- **Pensamento Criativo:** Um indivíduo que possua a expertise satisfatória e esteja incentivado a realizar certa atividade não irá necessariamente realizar um trabalho criativo se não possuir características cognitivas favoráveis. O talento para o pensamento criativo depende, em certa parte, de características pessoais como a independência, autodisciplina, assumir riscos, tolerância para a ambigüidade, perseverança ante a frustração e não preocupação com a aprovação da sociedade.
- **Motivação Intrínseca para a Tarefa:** Os dois componentes anteriores determinam o que um indivíduo é capaz de fazer em um dado domínio, porém, a motivação para a tarefa é que vai determinar o que irá realmente ser feito. A motivação assume duas formas: motivação intrínseca e motivação extrínseca. A motivação intrínseca está direcionada pelo envolvimento, interesse profundo, curiosidade, prazer e desafio em relação ao trabalho. A motivação extrínseca existe relacionada a fatores externos que venham a estimular a concretização de uma determinada meta. Pesquisas mostraram que a motivação

intrínseca primária levará mais facilmente à criatividade que a extrínseca.

Amabile (1998) elaborou o Princípio da Motivação Intrínseca para a Criatividade, no qual as pessoas serão mais criativas quando se sentirem primariamente motivadas pelo interesse, pela satisfação e pelo desafio do próprio trabalho – e não por pressões ou estímulos externos. Os motivadores intrínsecos (por ex. trabalho desafiante e senso de autonomia) são muito mais comuns nos eventos de alta criatividade, enquanto que os motivadores extrínsecos estavam presentes nos de baixa criatividade (Amabile 1996b). No entanto, alguns motivadores extrínsecos estiveram presentes nas histórias de alta criatividade, sugerindo quatro fatores que são importantes para o gerenciamento da criatividade nas organizações e que devem ser equilibrados:

- **Fixação de Objetivos:** O estabelecimento de objetivos pode ser importante para a criatividade. A criatividade parece ser afetada negativamente quando os objetivos são muito apertados no dia a dia, ou muito frouxos no nível estratégico.
- **Avaliação:** A baixa criatividade parece estar ligada à pressão da avaliação, no entanto, a falta de avaliação e *feedback* também não estimula um ambiente criativo e inovador. A avaliação parece ser mais adequada se for participativa, envolvendo funcionários e supervisores.
- **Recompensa:** Parece que a criatividade é incentivada quando os funcionários sabem que a recompensa e reconhecimento acontecerão quando esforços criativos acontecerem. As recompensas estão associadas à

informação sobre a competência dos envolvidos e do valor de seu trabalho.

- Pressão: A baixa criatividade parece estar ligada a pressões de tempo e competitivas. A criatividade parece ser beneficiada por um senso real de urgência ou quando a organização ou a sociedade necessitam solucionar um grande problema. A criatividade é impossível quando a pressão é extrema, pois a partir de um certo limite não permitirá que se tente algo novo.

Sutton (2001) concorda de certa forma, com as idéias expostas. Chama atenção que um gerenciamento efetivo dependerá se o objetivo for explorar idéias já comprovadas ou inovadoras. No caso de criatividade e inovação, o gerenciamento será oposto às práticas usuais (Quadro 2).

Um gerente não pode dizer ao seu subordinado como fazer para produzir algo original. A criatividade não é gerenciável, no entanto, é possível gerenciar para a criatividade. Gerenciar para a criatividade é estimular inovações através de um ambiente que as estimule e eliminando elementos que as atrapalhe, balanceando os quatro fatores mencionados anteriormente (Amabile 1996b).

A criatividade requer, uma mudança significativa nas formas de gestão e interação de grupos de trabalho. Em muitos aspectos, necessitam de uma mudança de cultura consciente. Os riscos de não fazer podem ser ainda maiores. Quando a criatividade é morta, uma organização perde uma potente arma competitiva: novas idéias (Amabile 1998).

De acordo com a parte superior da Figura 1, a inovação na empresa está relacionada a outros três componentes que compõem o ambiente inovador, descritos a seguir: motivação organizacional, recursos e práticas de gestão.

- Motivação Organizacional para Inovar: Embora a orientação para a inovação venha dos níveis hierárquicos mais elevados, a comunicação e interpretação da visão pelos níveis inferiores é importante. (Amabile 1996a). Este elemento é favorecido pela existência de uma orientação básica da organização para inovar, assim como pela existência de apoio à criatividade e à inovação (Amabile 1996b).
- Recursos: Os recursos que a organização pode disponibilizar para ajudar na inovação são, por

exemplo: tempo suficiente para produzir um trabalho inovador; pessoal com a expertise necessária; fundos suficientes; sistemas e processos disponibilizados; informação relevante; e treinamento (Amabile 1996a, 1996b).

- Práticas Gerenciais: As práticas gerenciais englobam a organização como um todo e os departamentos e projetos individuais. Os pesquisadores apresentam diversos aspectos ligados às práticas gerenciais dentro da organização e que têm influência sobre a inovação: certo grau de liberdade ou autonomia para a realização do trabalho; interesses individuais que se encaixem com o trabalho a ser realizado; determinação dos objetivos gerais claros deixando autonomia para procedimentos e tarefas, existência de um planejamento e *feedback*, boa comunicação com o grupo de trabalho, apoio ao trabalho dos indivíduos assim como do grupo; habilidade em constituir grupos de trabalho que unam uma diversidade de habilidades e seja composto de indivíduos que se comuniquem bem entre si, encarem as idéias dos demais de forma construtiva, suportem-se mutuamente e estejam comprometidos com o trabalho a ser realizado (Amabile 1996a, 1996b).

A convergência desses três aspectos caracteriza um ambiente organizacional promotor da criatividade individual e gerador de inovações significativas.

2.3.3 O Ciclo de Inovação

O ciclo de inovação representa as etapas pelas quais o processo de inovação passa. Freire (2000) apresenta um ciclo de inovação com seis fases: detecção de oportunidades; geração de idéias; desenvolvimento das idéias selecionadas; teste dos protótipos; introdução do produto / serviço / processo; difusão no mercado. A administração do ciclo de inovação pode ser destas atividades em seqüência, sobrepostas, integrada ou caótica. O autor argumenta que a gestão do ciclo de inovação é função da dimensão da organização, e classifica-a para pequenas, médias e grandes empresas (Quadro 3).

Quadro 3 – Gestão do ciclo de inovação e dimensão da empresa

Fase do Ciclo	Grandes	Médias	Pequenas
Oportunidade	Estudo de mercado e segmentação	Análise informal e qualitativa do mercado	Conversas com clientes e análise da concorrência
Idéia	Sessões de criatividade e pesquisa de mercado	Sessões de criatividade e perguntas aos clientes	Perguntas a clientes e idéias das empresas líderes
Desenvolvimento	Gestão da qualidade e estimativa do potencial	Cooperação com clientes e/ou fornecedores	Cópia da concorrência e cooperação com os clientes
Teste	Inovação, comunicação e mercado	Inovação e mercado	Inovação e aprendizagem com os erros
Introdução	Nacional e análise global	Regional e análise de clientes	Local e análise de alguns clientes
Difusão	Gestão pró-ativa da difusão da inovação	Gestão reativa da difusão da inovação	Gestão oportunista da difusão da inovação

Fonte: Freire (2000)

Para gerir essas seis etapas Freire (2000) propõe quatro formas de gestão do ciclo de inovação: modelo seqüencial, modelo sobreposto, modelo integrado e modelo caótico da inovação. No modelo seqüencial, a fase seguinte se inicia quando a anterior acaba. No sobreposto, as fases seguintes iniciam-se antes que a anterior termine. Uma única equipe interdisciplinar se ocupa da gestão da inovação no modelo integrado. No modelo caótico não existe uma visão estruturada da gestão da inovação que são executadas de forma errática.

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa trata-se de um estudo de caso, um tipo de pesquisa qualitativa que adota um enfoque exploratório e descritivo. A adoção desse tipo de pesquisa partiu da necessidade de compreender a realidade em estudo em profundidade, na sua totalidade e com todas as complexidades inerentes a ela. Para tal, foi estudado tanto o ambiente a partir de uma análise do mercado baseada em dados secundários coletados em revistas e sites que retratassem o comportamento do setor do surfe. Quanto às pessoas, atores do processo de inovação, por meio de entrevistas semi-estruturadas com o empreendedor, fundador da empresa e com seus sócios. Cabe ressaltar que embora algumas revistas utilizadas como fonte para descrever o mercado no qual a empresa está inserida não sejam revistas científicas e, por conseguinte possa ser questionada sua utilização, se deu de forma consciente apesar de suas limitações pela ausência de fontes científicas que abordassem o setor de interesse. As entrevistas seguiram um roteiro pré-estabelecido, sem, contudo limitar a possibilidade de expressão dos entrevistados.

4 Estudo de Caso

4.1 O mercado de produtos para surfe e *surfwear*

Os dados apresentados foram colhidos de reportagens de diversas revistas como Exame, Surfer Magazine e Fluir, entre os anos de 1999 e 2003, assim como, de diversas reportagens televisivas e das entrevistas com os gestores da Tropical Brasil e fornecedores de insumos para a indústria do surfe. Em especial foram utilizados dados da pesquisa Datasurf de 2001 (Waves, 2001).

Os gastos mundiais com esportes considerando o consumo e eventos chega a US\$ 325 bilhões anuais. Nos EUA estes gastos chegam a 3,5% do PIB e na Europa, 2,5%. No Brasil estes gastos, devido ao poder aquisitivo e da economia, correspondem a 0,5% do PIB, mas com tendência a crescer. O surfe é o esporte aquático mais praticado no mundo e conta com um mercado considerável levando em conta os equipamentos e a moda surfe (*surfwear*). Nos Estados Unidos são vendidas cerca de 400.000 pranchas novas anualmente, atingindo um faturamento total, considerando o *surfwear*, de US\$ 4,5 bilhões (Cunha, 2002). Outros mercados importantes são a Europa, a Austrália, Japão e África do Sul.

Outro nicho em que poderíamos prosperar é o da *surfwear* (o fato de o *boom* desse tipo de roupa ter acontecido na década de 80 em boa parte do mundo deve apenas servir para que nos preparemos para o refluxo da moda que o trará novamente à voga). O Brasil tem mais de 4 000 quilômetros de praias e boa parte delas se presta ao surfe. Não há razão para que o país não se posicione como uma das mecas do esporte no planeta. E produza em eventos e em *merchandising* - de pranchas a sandálias, de

camisetas à produção musical e televisiva - de modo condizentemente lucrativo.

(Adriano SILVA - Revista Exame, 11/3/1998)

No Brasil, o surfe emprega direta ou indiretamente, cerca de 150.000 pessoas, com mais de 600 empresas em funcionamento, com um faturamento de R\$ 2,5 bilhões anuais. O setor vem crescendo significativamente desde o ano 2000, contando hoje com 2,4 milhões de praticantes no Brasil. A venda de pranchas pode chegar a 80.000 pranchas anuais.

O cadastro do catálogo Surf & Beach Fashion & Business Magazine 2005 menciona cerca de 20.000 pontos de venda de surfe cadastrados em 2003, sendo que destes, 13.000 pontos de venda são surfe shops. Estes números, assim como os internacionais, considerando as pranchas de surfe, parecem sub-dimensionados, tomando-se como base a pesquisa da Imex (dados disponibilizados por este distribuidor francês de pranchas e equipamentos), que

registra num mercado de turismo receptivo de surfe e com os surfistas locais, uma venda de 40.000 pranchas por ano.

O mercado ainda está em crescimento e uma característica interessante é que as margens são irrisórias na fabricação de pranchas devido à informalidade da maior parte do mercado nesse segmento. Por isso, o principal negócio do surfe, a despeito da oportunidade da exploração de areias e formação de talentos, é a produção e comercialização de equipamentos e *surfwear*, ligados a uma marca esportiva de renome. No Brasil, os maiores mercados estão nas regiões sul e sudeste. Apesar de o surfe ser um esporte praticado na praia, o maior mercado, tanto para *surfwear* e acessórios, como para pranchas e equipamentos, está no Estado de São Paulo, principalmente na capital.

Os principais competidores nesse mercado são empresas estrangeiras. Estranhamente, as empresas líderes não são tradicionais fabricantes de pranchas. Os Quadros 4 e 5, a seguir, apresentam uma lista dos principais concorrentes nacionais e estrangeiros da Tropical Brasil.

Quadro 4 – Principais concorrentes do mercado de surfe

Empresa	Produto Central
QuickSilver (AUS)	Surfwear
Bilabong (AUS)	Surfwear
Rip Curl (AUS)	Neoprene
Hurley (EUA)	Surfwear
O'Neil (EUA)	Neoprene
Rusty (EUA)	Prancha
Mormaii (BRA)	Neoprene
Hang Loose (BRA)	Surfwear
Onbongo (BRA)	Surfwear
Tropical Brasil (BRA)	Prancha

Fonte: Tropical Brasil (dados internos), Você S/A (2006), Waves (2001).

Quadro 5 – Características das Líderes Estrangeiras

Empresa	Posição	Intenções no Brasil
QuickSilver	Líder. US\$ 600 milhões de faturamento anual	"O mercado brasileiro tem um potencial inacreditável. Vamos nos envolver cada vez mais no país." Shawn Frederick Vice-presidente Licenças Internacionais
Billabong	Segunda posição. US\$ 380 milhões de faturamento anual	Investiu 2 milhões de dólares no Brasil em de 2002, quando fundou a subsidiária. pretende gerar 150 empregos indiretos e 30 diretos no país.
Rip Curl	Terceira posição. US\$ 300 milhões de faturamento anual incluindo as licenças.	"Nós temos muitas oportunidades no Brasil, onde vamos assumir em breve as operações". Tony Roberts Diretor Internacional Emprega 120 pessoas no Brasil.

Fonte: Você S.A. (6/11/2002)

4.2 Tropical Brasil

Como para a maior parte das empresas, a história da Tropical Brasil se confunde com a do empreendedor, seu fundador Avelino Bastos. Após construir a sua primeira prancha em 1976, Avelino decidiu viver da produção de pranchas a partir de 1978. Em 1981, ao passar, propositadamente, no vestibular em Florianópolis, Avelino muda-se para a cidade e funda a Tropical Brasil em novembro deste ano. Escolhe como símbolo da empresa o tucano, animal de estimação na casa de seus pais e digno representante da tropicalidade brasileira. Já logo a seguir a fundação da empresa, Davi Husadel, da recém criada equipe de surfistas patrocinada pela empresa, sagra-se campeão do circuito catarinense de surfe na Praia da Joaquina. A equipe da Tropical Brasil sagrou-se vitoriosa em diversos eventos na década de 80.

No ano de 1983, Avelino viaja para a Europa e Estados Unidos em busca de tecnologia e conhecimentos. Volta ao Brasil sendo capa da revista *Fluir*, tradicional revista de surfe brasileira, em 1984.

As pranchas de surfe são os produtos-chave do negócio da Tropical Brasil. Os conceitos e valores culturais da empresa foram influenciados pelos critérios iniciais do negócio fundado em 1981: qualidade, atendimento, vanguarda, confiabilidade e profissionalismo. Nas palavras de Paulo Lima, editor da revista *Trip*, sobre o fundador Avelino Bastos e, conseqüentemente, destes valores da Tropical Brasil:

Sua obstinação e criatividade fizeram-no ser percebido como um dos primeiros caras a juntar tecnologia, conhecimento e surfe. ... , mostrou ao Brasil que era possível criar uma marca brasileira de pranchas e obter sucesso num ramo que poucos prosperaram.

Revista *Venice* (número 80, ano 7, 2003)

Os valores e características pessoais do empreendedor são passados para a empresa e disseminados tanto para seus funcionários como para seus clientes, que reconhecem na empresa inovação e criatividade, como um reflexo da figura do próprio empreendedor.

A Tropical Brasil se destaca de todos os outros fabricantes nacionais pelo desenvolvimento sistemático da competência e criatividade em *design*, com base em conhecimento técnico-científico e pesquisa empírica, criando assim pranchas inovadoras e originais. As pranchas atendem às características específicas dos mais variados tipos e níveis de praticantes com ótimos resultados de performance. Ao contrário dos demais fabricantes brasileiros, a Tropical Brasil se destaca por primar pela qualidade, durabilidade e aspectos estéticos das suas pranchas.

(<http://www.tropicalbrasil.com.br>, acessado em março de 2004)

4.3 O papel do empreendedor

O empreendedor, sócio fundador da empresa, Avelino Bastos, é filho de um empresário, da área de metalurgia, uma pessoa muito criativa. Desde criança procurava produzir seus próprios brinquedos. Sempre gostou de coisas de montar e de construir e como em sua infância nem sempre podia ter o que queria, inventava e muitas vezes fabricava seus brinquedos e brincadeiras.

Com aproximadamente oito anos de idade, comprou uma canoa de madeira e começou a incrementar a canoa com vela, mastro e ao ler uma revista seleções se deparou com uma matéria com fotos de surfistas pegando onda em pranchões no Hawaii e se interessou por fazer aquele tipo de "barco", que na verdade eram pranchas de surfe.

Na época ele morava em uma cidade no interior do Paraná, e nunca havia visto uma prancha de surfe, o que mais se aproximava de uma prancha, ou da matéria prima para fabricá-la era uma tábua de passar roupa jogada nos fundos da casa de um amigo, tiraram a manta que envolvia a tábua e na oficina do pai fabricou uma quilha de lata e parafusou na tábua, mas quando foram testá-la não funcionou e acabou afundando. Seu pai vendo sua frustração lhe deu uma câmara pneumática de trator, a qual ele dobrou e amarrou e fez uma espécie de banana que também não teve o resultado esperado porque flutuava demais.

Anos mais tarde morando em Santos viu pela primeira vez uma prancha de surfe. Começou a pesquisar forma e material, quando a prancha de um de seus amigos quebrou pode ver como era por dentro e começou com esse material a fabricar miniaturas, serrando, lixando e pintando com tinta guache.

Aos 14 anos, em 1976, ganhou sua primeira prancha e descobriu com a ajuda de seu pai onde poderia encontrar matéria-prima para fabricar suas pranchas. Com o incentivo de seu pai fabricou a primeira prancha. Antes mesmo de a prancha estar pronta um de seus amigos já acertou a compra. Com o dinheiro ganho da venda dessa prancha e de sua própria comprou mais material, já visando uma evolução em relação a sua primeira produção e à prancha que ele possuía anteriormente.

A quarta prancha fabricada foi encomendada pelo atual diretor comercial da empresa. Assim começou sua fabricação artesanal de pranchas para abastecer o "mercado" composto, inicialmente, por seus amigos.

Começou a evoluir e se profissionalizar como *shaper* e fabricante de pranchas se concentrando em sua área de conhecimento e interesse que era a forma (serrar, lixar, a melhor forma para que ela funcionasse na água) e concepção da prancha.

Prestou por algum tempo serviços para fábricas no Rio de Janeiro e no Sul, porém não se sentia satisfeito trabalhando para outros. Em suas palavras: "No final dos anos 70 comecei a pensar em ter minha própria fábrica, não queria trabalhar para ninguém porque eu achava que ninguém fazia a prancha como eu achava que deveria ser feita".

Começou então a conceber sua empresa, pensou inicialmente em estabelecer-se no Rio de Janeiro uma vez que lá era a Meca do surfe na década de 80, mas não acostumou com a cidade. Já conhecia e gostava do sul prestou vestibular para a Universidade Federal de Santa Catarina e se estabeleceu em Florianópolis.

Concluiu apenas dois semestres da faculdade de Química, pois aquela graduação não atendeu suas expectativas, desistiu dos estudos para se dedicar integralmente aos negócios. Hoje estuda *Design* na UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina.

Tinha experiência na fabricação de pranchas há cinco anos, e como prestador de serviços para algumas fábricas de prancha percebia suas deficiências, principalmente com relação à forma (*shape*), materiais, funcionalidade e processos de fabricação. Sua experiência como surfista também foi fundamental para perceber o que o cliente quer o que faz diferença nesse tipo de produto, que características de produtos ou processos deveriam ser customizadas.

Acompanhou o mercado do surfe no Brasil desde 1976 e percebeu que havia espaço para um produto de qualidade superior, com características de estética, funcionalidade e desempenho diferenciadas. Desde o começo, sabia que seu produto poderia competir pela excelência e em nenhum momento adotou estratégia de competir por preço. Seus produtos sempre foram um pouco mais caros que o de seus concorrentes, mas pelo nível de qualidade se impõe.

Quando entrou no negócio ambicionava ser o melhor em pranchas de surfe do mundo e não considerava isso apenas sonho, pois sabia que a distância entre o que havia no Brasil e nas melhores fábricas do mundo era apenas a matéria-prima.

Pessoalmente, tinha como meta trabalhar em seu próprio negócio fazendo algo que sabia fazer bem e que lhe dava prazer e ter um tempo para continuar próximo do mundo do surfe do qual gostava. No entanto, sentiu dificuldades em conciliar suas atividades e interesses, até que em 1983 após uma tentativa de diversificação de produtos, no qual entraram para o ramo da confecção na linha *surfwear* teve uma estafa devido ao ritmo intenso de trabalho. Nesse momento teve uma crise pessoal sentindo-se sem mobilidade, sem rumo, sem noção de valores e prioridades, foi quando questionou a vida que estava levando e sua participação na empresa.

Chegou a se afastar da empresa por aproximadamente um ano e meio, período no qual viajou a princípio apenas para descansar, se restabelecer e fazer turismo, mas que acabou lhe proporcionando ótimas oportunidades de estar ainda

mais próximo da elite dos fabricantes de pranchas de surfe mundial.

Após quatro meses na Europa apenas como turista, voltou a fabricar uma prancha a pedido de um amigo francês e retomou a motivação. Após alguns meses na França continuou sua viagem, indo dessa vez para Califórnia. Em San Diego fez teste para trabalhar numa conceituada fábrica de pranchas que possuía uma *joint venture* com uma empresa japonesa, na qual depois de dois meses já liderava a produção. Após oito meses de trabalho nessa empresa se desligou da mesma para continuar sua viagem de férias/pesquisa no Hawaii onde permaneceu por dois meses. Retornou após esse período a *San Diego* e a fábrica em que trabalhou e foi convidado a ir para o Japão para gerenciar a produção da fábrica lá. Foi quando percebeu que era hora de retornar para Florianópolis e voltar a trabalhar em seu próprio negócio. Embora o surfe estivesse em baixa nesse período, pois não havia atletas que se destacassem no cenário, retomou seus negócios com uma visão mais agressiva, mais mercantilista, investindo em novas tecnologias de produção, profissionalizando a empresa com foco em aumento da produtividade e qualidade. No marketing também foi inovador apostou nos iniciantes, três garotos até então desconhecidos, mas com muito potencial, os irmãos catarinenses Teco e Neco Padaratz e o paranaense Peterson Rosa, todos adolescentes.

Nunca fez uma avaliação formal do mercado, era guiado por um objetivo pessoal e uma visão de futuro e percebia que realmente havia um espaço para seus produtos dentro do que havia disponível no mercado. Sabia que poderia fazer melhor do que os outros fabricantes estavam fazendo. Percebia que havia espaço para produtos diferenciados, customizados para melhorar desempenho e funcionalidade e de alta qualidade.

Na opinião do empreendedor Avelino Bastos, a empresa deve surpreender o cliente. Sua declaração sobre papel na empresa em relação às inovações: "Sou um provocador".

▪ O empreendedor e a inovação

Até quase recentemente as inovações da Tropical Brasil aconteciam pelas mãos e incentivo do próprio empreendedor. Aspectos usuais característicos dos empreendedores, como visão de futuro e determinação para atingir seus objetivos, estão claramente presentes em Avelino Bastos. Outras características ligadas aos componentes individuais da criatividade da Figura 1 (Amabile 1996a) estão também presentes. Possui conhecimento profundo do mercado de surfe e das técnicas de produção, cuidando desde o início de sua carreira buscando se aperfeiçoar nos conteúdos específicos, e procurando conhecimentos de outras áreas que pudessem ser utilizados. Além disso, pela sua capacidade de inovar e pelas novidades que colocou no mercado, possui talento para o pensamento criativo. Pela vontade de ser o primeiro

personagem de destaque no meio do surfe, característica ligada ao empreendedorismo também, está intrinsecamente motivado para as tarefas de inovação.

Seus sócios e colaboradores - dentre eles: Teco Padaratz (surfista campeão e sócio da Tropi⁴), Davi Husadel (surfista campeão e sócio da Tropi), Nelson Mendes (diretor comercial da Tropi e sócio da SurfGlass⁵) e Luis Lessa (sócio da SurfGlass) – também foram contaminados pela inovação e atuam no processo tanto na fase de testes e introdução, como nas fases de detecção de oportunidades, geração e desenvolvimento de idéias.

Para que a inovação acontecesse foram necessários estímulos organizacionais similares aos apresentados na Figura 1 (Amabile 1996a). Neste caso, as práticas gerenciais são inerentes do próprio estilo de vida do surfista e deste empreendedor, pela liberdade para realização do trabalho, pelos interesses individuais do grupo que participa da produção e pelo relacionamento entre eles e o trabalho.

Na extensão da linha de produtos, seja de acessórios e equipamentos, como na licença de *surfwear*, fica clara a filosofia de inovação. Mesmo quando existem adaptações e cópias do que existe no mercado, são feitas com base no que há de melhor, tentando sempre passar algo de novo. Por exemplo, nas camisetas, além da excelente qualidade do algodão e da confecção, a mensagem das estampas está sempre relacionada com a imagem de marca e inovação da empresa, dentre outras coisas, passando a mensagem de designer de pranchas no lugar de *shaper*. Ou seja, ressaltando o projeto conceitual e inovador mais que a habilidade manual de fabricação.

4.4 O processo de inovação na Tropical Brasil

Uma das principais características em relação à inovação na Tropical Brasil está ligada a vantagens da pequena empresa neste aspecto: pela orientação pela necessidade (Quinn1985), pela implementação das idéias (Levitt 1963) e pelo conhecimento de seus recursos e flexibilidade (Christensen e Overdorf 2000).

A Tropical Brasil a partir de 1998 passou a utilizar toda experiência adquirida com sua equipe de competição, no desenvolvimento de equipamentos para surfe que atende as necessidades do surfista dentro e fora da água. Todos os equipamentos da Tropical Brasil são desenvolvidos com o conceito de qualidade, segurança e funcionalidade que o surfista necessita. A linha de equipamentos está em constante evolução tecnológica, devido a pesquisa de materiais e métodos de fabricação inovadores. Os produtos chegam no mercado após serem

testados e aprovados por nossa equipe de competição, garantindo a funcionalidade e qualidade de nossos produtos nas melhores ondas do planeta.

(<http://www.tropicalbrasil.com.br>, acessado em março de 2003)

Considerando a gestão do ciclo de inovação (Freire 2000), o modelo executado na Tropical Brasil está transitando de caótico para um modelo estruturado, provavelmente sobreposto e que estará sob a responsabilidade direta do empreendedor.

A empresa “analisa”, mesmo que de maneira informal, o mercado externo, avaliando o que os concorrentes estão fazendo, o que os clientes estão querendo, o que há de novo em termos de matéria-prima e tecnologia de produção, observa tendências mundiais na área para isso contam com o apoio dos atletas e do próprio empresário que aproveitam suas viagens para identificar tendências e oportunidades. Baseando-se nessas informações externas a empresa utiliza seus recursos internos para apresentar sempre algo melhor do que o que já foi feito pela empresa anteriormente e do que foi observado no mercado externo. Na maioria das vezes, essas inovações são incrementais, representando pequenas melhorias em diversos aspectos tanto de produtos e processos produtivos, como de gestão e de pessoas.

A gestão do ciclo de inovação apresentado se encaixa na proposta apresentada por Freire (2000) para as pequenas empresas (Quadro 3). Entretanto, com a reestruturação do negócio, no qual a empresa está explorando novas oportunidades de mercado por meio de licenciamento da marca, existe uma tendência para que a gestão se enquadre como a de uma empresa de médio porte (Quadro 3).

A empresa tem procurado inovar no processo (máquina de *shape*) que considera inadequado para atender ao mercado e não se esquece das mudanças demográficas (*funboards* e pranchões para outras idades e segmentos) (Drucker, 1985). Busca novos espaços tentando, a despeito da sua dimensão, nas pranchas de surfe, definir as tendências (Kim e Mauborgne, 1999). Outro aspecto importante que vem influenciando a inovação na Tropical Brasil, em primeiro lugar nos processos (caso da máquina de *shape*) e hoje nos produtos (para o novo antiderrapante Octo), é a utilização de conhecimentos de outras áreas e indústrias, independentemente da movimentação dos líderes de mercado.

Mas, um dos aspectos mais importantes para o desenvolvimento das inovações nas pranchas, foi o fato de usar sua equipe no desenvolvimento como fonte de inovação, em especial os sócios da empresa Teco Padaratz e Davi Husadel, que podem ser considerados *lead users* segundo o ponto de vista de Von Hippel e Thomke (2002). Estes, além de “pilotos de testes”, são mais exigentes, sendo capazes de mostrar e antecipar as necessidades do mercado.

⁴ Tropi é a empresa que administra a marca Tropical Brasil.

⁵ SurfGlass é a empresa que fabrica as pranchas Tropical Brasil.

4.5 As Inovações da Tropical Brasil

A empresa Tropical Brasil construiu ao longo de sua existência uma imagem de empresa inovadora junto ao mercado. A primeira grande inovação da empresa foi a escolha/criação da marca. Tradicionalmente o mercado do surfe está dominado por marcas, mesmo as nacionais, com nomes estrangeiros ou exóticos. Se considerarmos o momento inicial da empresa em 1981 e o cenário da época, a adoção do nome tipicamente brasileiro foi bastante ousada, num momento em que os surfistas (clientes) cultuavam tudo o que vinha de fora, até por falta de referências nacionais.

Além disso, a visão do empreendedor passada para seus colaboradores, sempre foi dar mais aos clientes do que eles querem, embora menos do que a empresa pode oferecer, pois sente que o mercado não está apto, ainda, para apreender certas inovações.

A inovação, segundo Avelino Bastos, “é a razão de ser da empresa para modificar o rumo da passividade”. Para a Tropical Brasil, inovação é tudo aquilo que deixa algo melhor, mais útil, mais agradável e mais durável. A empresa está continuamente repensando a maneira de fazer as coisas, propondo melhorias, analisando erros e problemas.

Como a empresa possui no mercado uma imagem de empresa inovadora, os funcionários que entram para a empresa já a conhecem por essa imagem e são rapidamente “contaminados” pela cultura dominante.

Quanto ao tipo, a inovação de produto é a que mais aparece para o mercado, porém, ocorrem inovações em processos e serviços. Embora seja uma empresa pequena, também se diferencia em gestão, como por exemplo, o redirecionamento estratégico da empresa ampliando sua linha de produtos por meio de licenciamento, que hoje já representa 80% do faturamento da marca.

Basicamente dois aspectos restringem a colocação de inovações da Tropical Brasil no mercado: o conservadorismo da rede de distribuição de produtos e a limitação financeira para investir de forma mais agressiva e sistemática em pesquisa e desenvolvimento. Esse conservadorismo do mercado talvez seja a razão pela qual, um dos sócios tenha a preocupação de que a empresa seja inovadora, porém mantendo certa tradição.

O Quadro 6 apresenta as inovações mais significativas na Tropical Brasil e os responsáveis pelo projeto. Além disso, estas inovações são classificadas quanto à extensão e quanto ao que é mudado (objeto da mudança) (Tidd, Bessant e Pavitt, 1977; Freire, 2000).

Quadro 6 – Inovações na Tropical Brasil

Inovação	Objeto da Mudança	Extensão da Mudança	Responsável pela Mudança	Data
Utilização adequada do equipamento	Processo	Radical	Avelino Bastos	1981
Formação de equipe de competição	Processo	Radical	Avelino Bastos	1984
SUHV – superfície de ultra hidro velocidade	Produto	Incremental		1986
Mecanização do <i>shape</i>	Processo	Radical		1988/1992
Hound swallow	Produto	Incremental		1994
Processo industrial de fabricação de pranchas customizadas	Processo	Radical	Luis Lessa	1997
Modelo de Gestão	Processo	Incremental	Avelino Bastos	1997
<i>Bnose</i>	Produto	Incremental		1998
Canaletas de bico p/ pranchões	Produto	Incremental	Luis Lessa	2000
Laminação com tela de fibra sintética	Produto	Incremental		2000
Quilha Jet	Produto	Radical		2001
Resina UV	Processo	Incremental	Luis Lessa	2002
Canaleta de vácuo	Produto	Incremental		2001
Bolsa secos e molhados	Produto	Radical	Nelson Mendes	2002
Cordinha termo fundida	Produto	Incremental	Nelson Mendes	2003
Antiderrapante Octo	Produto	Incremental		2004

O quadro acima, reflete a importância da inovação para a empresa, bem como seus esforços na busca constante de novas técnicas para fabricação e desenvolvimento de equipamentos de surfe, bem como de novas estratégias de relacionamento com o consumidor. Para Nelson Mendes "A inovação é fundamental para solidificar o conceito da marca no mercado". A empresa realmente acredita que a

inovação deve fazer parte de sua estratégia e essa postura transcende a figura do empreendedor e seus sócios. Hoje a inovação faz parte da cultura da empresa, todos que nela trabalham "fazem da inovação uma postura alinhados com a visão da Tropical Brasil", e Mendes ainda complementa afirmando que é por meio da inovação que a empresa

atende todas as necessidades dos surfistas em seu dia a dia, até mesmo em seu protetor solar.

5. Considerações Finais

A inovação constante tem sido apontada como uma estratégia interessante para a sobrevivência e para o posicionamento de uma empresa em seu setor de atuação, no entanto a adoção de uma postura inovadora nem sempre é fácil, pois depende de um ambiente favorável, de pessoas criativas e sem medo de errar, de recursos para pesquisas e uma interação muito próxima com o mercado e seus atores, de modo a perceber as oportunidades existentes.

No estudo de caso realizado na empresa Tropical Brasil com o objetivo de analisar o processo de inovação, bem como os componentes existentes favoráveis ou não a esse processo, pode-se perceber uma empresa com cultura realmente inovadora. Tal que essa característica é percebida no mercado em que atua como um diferencial. Dois fatores colaboram para essa cultura inovadora, primeiramente a visão, as crenças e a liderança do empreendedor, que consegue imprimir na empresa seu modelo. O segundo aspecto refere-se ao porte e à estrutura enxuta da organização, que facilitam a disseminação da cultura inovadora até pela proximidade do empreendedor e de seus sócios de todos os funcionários e de cada processo da empresa.

Embora a inovação seja uma realidade na empresa, seu modelo de gestão é ainda caótico (Freire, 2000), agora com a expansão da empresa por meio de licenciamento da marca a empresa está percebendo a necessidade de reorientar sua gestão e controlar de forma mais eficiente todos os produtos da marca, de forma a garantir que todos tenham o mesmo conceito da marca.

Quanto às fontes de inovação, a empresa aproveita todas as oportunidades tendo em vista que mantém uma "vigilância" constante do mercado, contando para isso com os sócios, funcionários e equipe de atletas de nível internacional, que sendo também clientes analisam continuamente o que está sendo desenvolvido no mercado mundial, apresentam suas próprias necessidades e avaliam o que pode ser melhorado nos produtos já existentes.

Quanto ao tipo de inovação, pode-se perceber um equilíbrio entre as inovações radicais e incrementais e quanto ao objeto de mudança percebe-se uma forte tendência a processos e produtos, mas como o próprio Avelino ressalta é impossível que haja inovações em produtos sem repensar os processos de fabricação, do mesmo modo, para que haja essa contínua busca de se fazer diferente e melhor só é possível graças a uma gestão inovadora de recursos humanos.

A análise do caso Tropical Brasil, mostrou que é possível construir uma empresa inovadora, cultivando características criativas em seus indivíduos e promovendo um ambiente organizacional propício à inovação, a partir da motivação

por meio de práticas de gestão que promova a integração, o trabalho em equipe e por outro lado respeite e valorize o indivíduo, suas idéias e sua autonomia. Embora a falta de recursos tenha sido apontada pela empresa como uma das maiores dificuldades para o desenvolvimento de propostas inovadoras, essa carência parece estar sendo suprida pela vontade e persistência de seus gestores.

6. Referências

- Amabile, T. (1996a). *Creativity and Innovation in Organizations*. Course Note 9-396-239. Boston: Harvard Business School.
- Amabile, T. (1996b). *Managing for Creativity*. Course Note 9-396-271. Boston: Harvard Business School.
- Amabile, T. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*. September/October.
- Bendher, H. O. (1992). *High technology marketing*. Netherlands: Universiteit Twente.
- Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (1999). *Contemporary Business*. 9 Ed. Orlando: The Dryden Press.
- Christensen, C. (2001) *O dilema da inovação*. São Paulo: Makron Books.
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review*, March/April, 66-76.
- Cunha, R. Surfe dá trabalho: para ganhar dinheiro com surfe, não é preciso ficar em pé numa prancha. *Você SA*, Ed. 49, Julho 2002.
- Dolabela, F. (1999). *O Segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper & Row.
- Freire, A. (2000). *Inovação: Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal*. Lisboa: Editora Verbo.
- Hamell, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*, July/August.
- Hargadon, A., & Sutton, R. I. (2000). Building an Innovation Factory. *Harvard Business Review*, May/June.
- Hirish, R. D. & Peter, M. P. (1998). *Entrepreneurship*. Boston: John Wiley-Hill, 4 ed.

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1999). Creating New Market Space. *Harvard Business Review*, January/February, 83-93.
- Levitt, T. (1963). *Innovation in Marketing: New Perspectives for Profit and Growth*. New York, McGraw-Hill.
- Levitt, T. (2002). Creativity is not enough. *Harvard Business Review*, August.
- Quinn, J. B. (1985). Managing innovation: Controlled chaos. *Harvard Business Review*, May/June.
- Santos, S. (1995). A Ação Empreendedora em uma Economia Globalizada e Competitiva. In: Pereira, H., &
- Santos, S. (1995). *Criando seu Próprio Negócio*. Brasília: Ed. SEBRAE. Schumpeter, J. (1988). *Teoria do desenvolvimento econômico - uma investigação sobre* de Pesquisa 2001.
- lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural.
- SUTTON, R. (2001). As estranhas regras da criatividade. In: *Revista Exame* de 19/Setembro.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (1977). *Managing Innovation Integrating Technological, Marketing and Organizational Change*. John Wiley & Sons.
- Você SA. Tubo de dinheiro. Disponível no site: http://vocesa.abril.uol.com.br/aberto/online/022002/1251_1_shl Acessado em: 12/2/2006.
- Von Hippel, E., & Thompke, S. (2002). *Customers as Innovators: a new way to create value*. HBR On Point.
- Von Hippel, E., Thomke, S., & Sonnack, M. (1999). Creating Breakthroughs at 3M. *Harvard Business Review*, September/October.
- Waves. Pesquisa Data Surf 2001. Relatório