

ESCRITOS SOBRE O PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

ELÓI MARTINS SENHORAS
(organizador)

EDITORA

2021

ESCRITOS SOBRE O PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

ESCRITOS SOBRE O PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

ELÓI MARTINS SENHORAS
(organizador)

BOA VISTA/RR
2021

Editora IOLE

Todos os direitos reservados.
A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n. 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.



EXPEDIENTE

Revisão
Francisleile Lima Nascimento
Rita de Cássia de Oliveira Ferreira

Capa
Abinadabe Pascoal dos Santos
Elói Martins Senhoras

Projeto Gráfico e Diagramação
Elói Martins Senhoras
Rita de Cássia de Oliveira Ferreira

Conselho Editorial
Abigail Pascoal dos Santos
Charles Pennaforte
Claudete de Castro Silva Vitte
Elói Martins Senhoras
Fabiano de Araújo Moreira
Julio Burdman
Marcos Antônio Fávaro Martins
Rozane Pereira Ignácio
Patrícia Nasser de Carvalho
Simone Rodrigues Batista Mendes
Vitor Stuart Gabriel de Pieri

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO (CIP)

Se4 SENHORAS, Elói Martins.

Escritos sobre o Programa Agentes Locais de Inovação. Boa Vista: Editora IOLE, 2021, 201 p.

Série: Administração. Organizador: Elói Martins Senhoras.

ISBN: 978-65-993759-4-1
https://doi.org/10.5281/zenodo.5199702

1 - Agentes Locais de Inovação. 2 - CNPq. 3 - Inovação. 4 - SEBRAE.
I - Título. II - Senhoras, Elói Martins. III - Administração. IV - Série

CDD – 650

A exatidão das informações, conceitos e opiniões é de exclusiva responsabilidade do autor.



EDITORIAL

A editora IOLE tem o objetivo de divulgar a produção de trabalhos intelectuais que tenham qualidade e relevância social, científica ou didática em distintas áreas do conhecimento e direcionadas para um amplo público de leitores com diferentes interesses.

As publicações da editora IOLE têm o intuito de trazerem contribuições para o avanço da reflexão e da *práxis* em diferentes áreas do pensamento e para a consolidação de uma comunidade de autores comprometida com a pluralidade do pensamento e com uma crescente institucionalização dos debates.

O conteúdo produzido e divulgado neste livro é de inteira responsabilidade dos autores em termos de forma, correção e confiabilidade, não representando discurso oficial da editora IOLE, a qual é responsável exclusivamente pela editoração, publicação e divulgação da obra.

Concebido para ser um material com alta capilarização para seu potencial público leitor, o presente livro da editora IOLE é publicado nos formatos impresso e eletrônico a fim de propiciar a democratização do conhecimento por meio do livre acesso e divulgação das obras.

Prof. Dr. Elói Martins Senhoras

(Editor Chefe)

Copyright © Editora IOLE
2021

PREFÁCIO

Nos últimos dez anos, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) tem investido em uma ampla política de extensão tecnológica, que tem por objetivo promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de uma orientação proativa, gratuita e personalizada.

A partir da execução do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), objeto deste livro, o SEBRAE tem como objetivo possibilitar que os pequenos negócios com potencial inovador e/ou com potencial de alto impacto, aumentem a captura de valor, por meio da criação e entrega de soluções inovadoras de maneira acelerada.

O livro "Escritos sobre o Programa Agentes Locais de Inovação", foi desenvolvido por quatro agentes sob a orientação de um professor doutor, em consonância com as entregas previstas na metodologia do projeto, entre os anos de 2020 e 2021, resultando em uma obra com rigor científico e uma fluida linguagem, acessível a um amplo público.

Fundamentada pela metodologia ALI, este livro apresentaum conjunto de métodos, técnicas de pesquisa, bem como instrumentos e coleta de dados organizados de modo a analisar com profundida a realidade de uma vivência em campo com uma amostra de 40 empresas atendidas pelo Programa ALI.

A obra está dividida em oito capítulos com abordagem voltada para a cultura inovadora de forma simples, porém objetiva e de alta qualidade, trazendo uma discussão verdadeira sobre o que acontece nas micro e pequenas empresas, localizadas no município de Boa Vista – Roraima.

Nos três primeiros capítulos, o leitor entenderá o funcionamento do Programa Agentes Locais de Inovação por meio de uma ampla caracterização e análise que parte da experiência nacional até se chegar a um detalhado estudo sobre a experiência do Programa em Roraima entre os anos de 2020 e 2021.

Na sequência, os capítulos quatro a sete abordam a cultura da inovação como alavancador estratégico para o densenvolvimento de melhores resultados nos pequenos negócios, bem como a agenda de inovações endógenas e exógenas ao ambiente empresarial e seus respectivos impactos no faturamento.

No capítulo oitavo, o livro tenta de forma clara trazer no seu experiencias encontradas durante a aplicabilidade do programa, por meio de estudos de caso de sucesso, os quais esclarecem os impactos do Programa ALI e a repercussão da difusão da cultura de inovação no ambiente dos pequenos negócios.

Para finalizar fica evidente que uma obra com esta torna-se importante, ao compartilhar ricas experiências práticas de inovação em pequenos negócios para um conjunto diversificado de empresários, acadêmicos, gestores e todo potenciar público que se interessar pelo empreendedorismo inovador.

O livro traz o registro e a disseminação da inovação no ambiente das micro e pequenas empresas, permitindo o conhecimento da realidade nos pequenos negócios do município de Boa Vista. Esperamos que aproveite essa oportunidade para conhecer o significado da inovação prática aplicada frente ao ambiente dos pequenos negócios.

Graciela Missio

Rildo Dias da Silva

(SEBRAE/RR)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO | 13

CAPÍTULO 1 |

Caracterização do Programa Agentes Locais de Inovação 17

CAPÍTULO 2 |

Programa Agentes Locais de Inovação: Um Estudo de Caso de Caracterização e Resultados em Boa Vista (RR) 37

CAPÍTULO 3 |

Cultura da Inovação e Desenvolvimento de Competências entre os Agentes Locais de Inovação em Boa Vista (RR) 57

CAPÍTULO 4 |

O Papel da Cultura da Inovação na Ampliação do Market Share e na Conquista de Novos Mercados 69

SUMÁRIO

CAPÍTULO 5 |

A Cultura da Inovação de Intraempreendedores em Novos Produtos, Serviços e Processos 91

CAPÍTULO 6 |

Cultura da Inovação: Instrumentalização de Processos e de Tecnologia para Gerar Resultados 117

CAPÍTULO 7 |

Inovações Endógenas e Exógenas ao Ambiente Empresarial e Seus Impactos no Faturamento 147

CAPÍTULO 8 |

Estudos de Caso de Empresas Atendidas pelo Programa Agentes Locais de Inovação em Boa Vista (RR) 167

SOBRE OS AUTORES | 193

O presente livro foi desenvolvido no contexto do Programa Agentes Locais de Inovação em Boa Vista (RR), contando com o apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), razão pela qual o organizador e autores envolvidos nesta obra agradecem a todos os profissionais e instituições envolvidos.

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

O Programa Agentes Locais de Inovação tem o objetivo de difundir a inovação nos pequenos negócios brasileiros através de um método próprio de melhorias contínuas em 13 dimensões, sendo desenvolvido operacionalmente pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Como iniciativa interinstitucional, o Programa Agentes Locais de Inovação possui uma agenda bipartite de atividades, fundamentadas, tanto, na alavancagem da inovação nos pequenos negócios brasileiros, quanto, na produção e publicização científica de estudos de caso e dos resultados operacionais ao longo das atividades operacionais.

Por um lado, a operacionalização de ações de alavancagem da inovação objetiva aumentar a produtividade dos pequenos negócios, por meio da atuação orientativa de Agentes Locais de Inovação (ALI), desenvolvida de modo personalizado e gratuito junto com os empresários e da adoção de uma metodologia própria, sob a supervisão de um gestor ou consultor sênior do SEBRAE estadual.

Por outro lado, a dimensão acadêmica visa dimensionar e publicizar os impactos das atividades operacionais do Programa Agentes Locais de Inovação, por meio da escrita de estudos de casos por parte dos ALI e sob a supervisão de um orientador, resultando assim em um amplo banco de dados que versão sobre os resultados empíricos obtidos em distintos estados.

Tomando como referência esta temática, o objetivo desta obra é analisar a rica realidade empírica do Programa Agentes Locais de Inovação por meio de um conjunto de estudos que abordam os

recortes de *espacialização* operacional no município de Boa Vista (RR) e em um contexto de *periodização* de suas atividades junto com pequenos negócios no ano de 2020.

Este livro explora a agenda estratégica de melhoria contínua e a metodologia de alavancagem da inovação em pequenos negócios de modo multidimensional por meio de uma análise empírica da realidade do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), desenvolvida em 8 capítulos que focam a caracterização da iniciativa e estudos de casos de um conjunto de empresas e setores atendidos.

Caracterizada por uma natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e uma abordagem quali-quantitativa, esta obra foi estruturada a partir de um convergente uso do método dedutivo a fim de possibilitar a apreensão dos impactos do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) nos pequenos negócios desde os fundamentos teóricos até a análise empírica da realidade material.

A indicação deste livro é recomendada para um extenso número de leitores, uma vez que foi escrito por meio de uma linguagem fluída e de uma abordagem didática que valoriza o poder de comunicação e da transmissão de informações e conhecimentos, tanto para um público leigo não afeito a tecnicismos, quanto para um público especializado de acadêmicos interessados em estudos de caso e em metodologias inovativas.

Ótima leitura!

Elói Martins Senhoras

(organizador)

CAPÍTULO 1

Caracterização do Programa Agentes Locais de Inovação

CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

Elói Martins Senhoras

O conceito de inovação adquiriu crescente relevância estratégica nos debates acadêmicos, nas estratégias empresariais e nas políticas governamentais à medida que é identificada como motor de diferenciação competitiva, responsável pela indução de vetores de crescimento microeconômico e consequentes transbordamentos sistêmicos em termos macroeconômicos.

Tomando como referência o papel que a inovação adquiriu ao longo de todo o século XX, os setores público e privado ao redor do mundo passaram a estimular a formação de recursos humanos, materiais e financeiros direcionada para o desenvolvimento de estratégias inovativas ligadas a novos produtos, serviços, processos e mudanças organizacionais e mercadológicas.

Não é por acaso que a gestão da inovação se transformou em uma atividade ímpar para o aumento de competitividade e produtividade em sua natureza *lato sensu*, uma vez que passou a representar uma visão ampliada da geração e do domínio do conhecimento aplicada à inovação *stricto sensu*, possuindo um escopo sistêmico como atividade estratégica intra e extra-organizacional que leva em consideração as diferentes variáveis do ambiente interno e do ambiente externo (SENHORAS *et al*., 2007).

Partindo da compreensão de que a gestão da inovação é uma alavanca estratégica para a sobrevivência e desenvolvimento, também, das empresas de pequeno porte é que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) lançou em 2008 o projeto piloto intitulado Agentes Locais de Inovação (ALI), com o

objetivo promover uma agenda contínua de inovação em Empresas de Pequeno Porte por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada, conduzida por jovens profissionais recém formados em instituições de ensino superior e capacitados por uma metodologia própria.

Iniciado como um projeto piloto no Distrito Federal e no Paraná no ano de 2008, o sucesso do Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) foi imediato, tornando-se muito rapidamente em um programa com replicação em outros estados, até se tornar em um programa nacional reconhecido pelo *benchmarking* da cooperação interinstitucional entre o CNPq e o SEBRAE.

> Em 2010, com a parceria do CNPq, o Projeto ALI passou a ter abrangência nacional e foi consolidado como diferencial na estratégia de competitividade para os pequenos negócios. Por meio de bolsistas do CNPq, selecionados e capacitados pelo SEBRAE, com o objetivo de acompanhar e disseminar a cultura da inovação nas empresas (SEBRAE, 2019, p. 3).

A positiva estrutura de governança institucional do Programa ALI é definida pela clareza de funções e responsabilidades, pois enquanto o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) é o ator financiador do programa, comprometido com a difusão científica da inovação, por sua vez o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), é ator operacionalizador do programa.

A iniciativa dos Agentes Locais de Inovação passou por melhorias incrementais ao longo dos anos em termos de metodologia de trabalho, mantendo uma estrutura compacta de atores diretos (CNPq, SEBRAE, orientador, consultor e ALIs) e indiretos

(Empresas de Pequeno Porte e Ecossistema Local de Inovação), tem como objetivo:

> promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte por meio de uma orientação proativa, gratuita e personalizada (SEBRAE, 2015, p. 11).
>
> possibilitar que os pequenos negócios com potencial inovador e/ou com potencial de alto impacto, aumentem a captura de valor, por meio da criação e entrega de soluções inovadoras de maneira acelerada (SEBRAE, 2018a, p. 6).

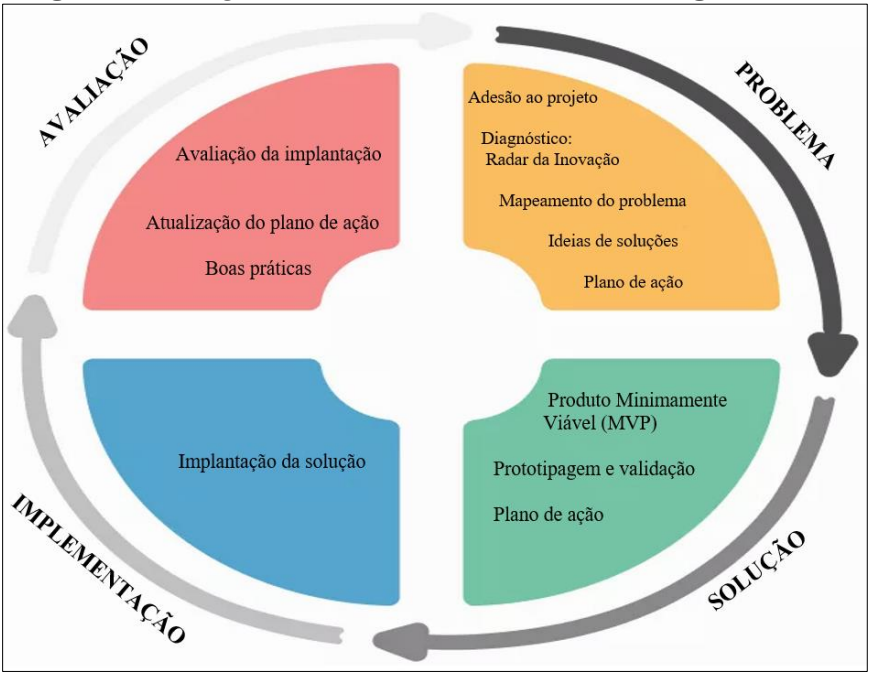
O fundamento do Programa Agente Locais de Inovação tem como objetivo, ao longo da sua evolução histórica, difundir uma cultura da inovação por meio de uma estrutura de governança institucional coordenada pelo SEBRAE e financiada pelo CNPq, a qual se materializa em seus objetivos específicos no aumento da competitividade empresarial e da capacidade de inovação dos pequenos negócios, por meio da atuação de jovens profissionais, identificados como Agentes Locais de Inovação.

> O Programa ALI, fruto de uma parceria interinstitucional entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico(CNPq) fundamenta seus objetivos estratégicos no conceito de cultura da inovação em uma concepção sistêmica que parte do desenvolvimento endógeno da inovação no capital humano enquanto um valor cultural de jovens profissionais, identificados como agentes, e se manifesta de modo finalístico para difusão

> extrovertida de uma cultura da inovação no ambiente empresarial (SENHORAS, 2021, p. 164).

Considerado como um destacado programa de extensionismo em função da sua alta capilaridade em todos os estados brasileiros, o Programa ALI caracteriza-se como um motor de propulsão de um funcional tripé de desenvolvimento local com base na difusão de uma cultura da inovação à medida que cria repercussões para as empresas de pequeno porte, para o ecossistema local de inovação, bem como para os próprios agentes envolvidos.

Figura 1 - *Design* de Melhorias Contínuas do Programa ALI



Fonte: Elaboração própria. Baseada em: SEBRAE (2018b).

Em um primeiro plano, o Programa ALI impacta positivamente na agenda estratégica da inovação nos contextos empresariais de pequenos negócios à medida que seu desenho finalístico tem uma natureza de *melhoria contínua* fundamentada em diferentes concepções da inovação, pautando-se pela instrumentalização uma jornada temporal que passa nas empresas pelas etapas de diagnóstico, proposição, implementação e avaliação das soluções inovativas e dos respectivos planos de ação (figura 1).

Em um segundo plano, a capilar articulação dos ALI entre os polos de oferta e de demanda para a inovação no contexto dos pequenos negócios faz com que o Programa tenha um destacado papel na promoção de redes de contato e interação junto com instituições e atores do ecossistema de inovação, inclusive de modo recorrente as instituições do próprio Sistema S, as quais são tradicionalmente pilastras de alavancagem estratégica da inovação nos contextos regionais e locais.

Em razão da forte capilaridade dos SEBRAE estaduais na promoção de debates e ações estratégicas junto a parceiros dos ecossistemas locais de inovação, o Programa ALI adquire papel de destaque ao colocar pequenos empresários em um contato direto com um conjunto de atores e instituições vocacionadas pelo empreendedorismo e pela cultura da inovação, potencializando assim a promoção de soluções locais por meio de parcerias.

Em um terceiro plano, como os Agentes Locais de Inovação desempenham o papel central como multiplicadores de uma agenda de inovação junto a empresas de pequeno porte, eles são selecionados em um público de jovens profissionais recém saídos do Ensino Superior, passando por um claro desenvolvimento de

competências através de capacitação e de uma rotina de trabalho metodologicamente desenhadas pelo SEBRAE[1].

O desenvolvimento de competências dos agentes locais de inovação está relacionado, tanto, ao *know how* e às habilidades operacionais construídas nas atividades de diagnóstico, articulação e estímulo à inovação no ambiente das empresas de pequeno porte, quanto aos conhecimentos e habilidades científicas relacionados à produção e disseminação científica dos resultados obtidos pelo programa por meio da produção de artigos e estudos de caso.

FUNDAMENTAÇÃO E ARQUITETURA INSTITUCIONAL DO PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

O conceito de "agentes locais de inovação" foi utilizado de modo pioneiro em língua portuguesa nas décadas de 1980 e 1990, respectivamente em um artigo científico publicado em Portugal (CAMPOS, 1986) e em um documento educacional no Brasil (ETEC, 1998), utilizando de uma apreensão generalista para identificação de determinados atores relevantes, sob influência indireta e não explícita da difundida literatura administrativa da teoria agente-principal.

Criada em 2008, a fundamentação conceitual do Programa Agentes Locais de Inovação tem como substrato terminológico, a difundida Teoria da Agência e o Dilema ou Problema Agente-Principal, originalmente introduzida pelos sincrônicos trabalhos de

[1] A operacionalização do Programa ALI é realizada por jovens recém-formados no Ensino Superior, os quais são contratados como bolsistas para atender empresas de pequeno porte por meio de uma metodologia de gestão da inovação que visa "sensibilizar, orientar, articular e facilitar a busca de soluções para a demanda de cada empresa, estimulando o desenvolvimento de novos processos, serviços e produtos inovadores para as empresas e para o mercado" (CARPEJANI, 2015).

Stephen Ross (1973) e Barry Mitnick (1973) sob um prisma conflitivo de interesses, a qual fora reinterpretada a partir de um viés cooperativo e com ampla proatividade das partes subalternas, os agentes, na difusão de uma cultura de inovação.

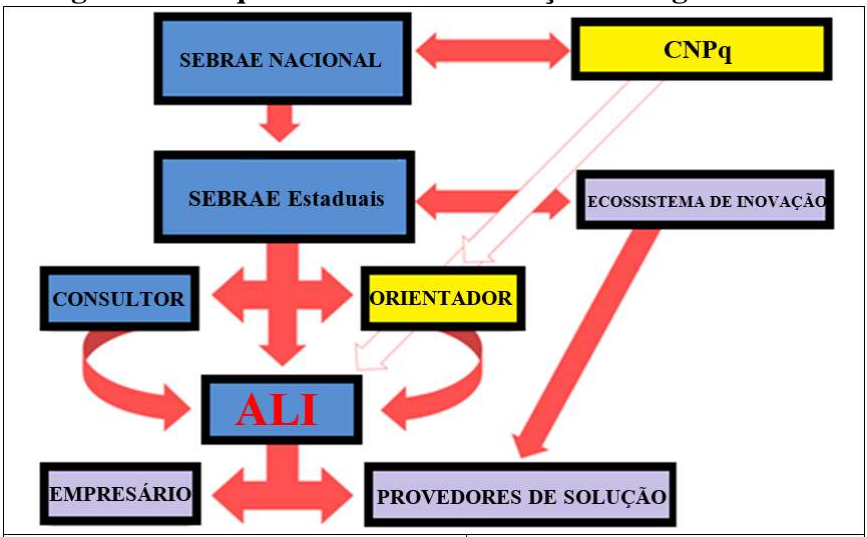
O conflituoso dilema entre as partes (subordinador e subordinado) adquire nova roupagem com o Programa ALI, passando de uma discussão sobre problemas de agência, com natureza institucional, para uma proposição gerencial, ou propriamente uma solução de natureza administrativa, permeada por uma lógica socioconstrutivista na qual as partes cooperam dentro de uma estrutura de governança corporativa claramente definida com mecanismos de controle de conduta dos agentes e de transparência do seu desempenho (SENHORAS, 2007), de modo que o ator subalterno adquire voz e papel ativo na difusão de uma cultura da inovação junto a outros *stakeholders* do ambiente empresarial.

Enquanto na teoria da agência, os potenciais conflitos de objetivos e de informação assimétrica identificados no dilema agente-principal é caracterizado por problemas de delegação, como risco moral e seleção adversa (SENHORAS *et al*., 2006; GUSTON, 1996), no Programa Agentes Locais de Inovação, o processo meritocrático de seleção, a rigorosa capacitação e o contínuo acompanhamento das ações dos agentes junto ao segmento empresarial torna a delegação em um processo funcional à medida que existem claras regras de trabalho delimitadas por uma metodologia e um modelo gerencial próprio do SEBRAE.

Em um prisma, a Metodologia ALI de Gestão da Inovação foi estruturada para que as empresas de pequeno porte atendidas possam gerar inovações bem sucedidas, de maneira sistemática e contínua (SEBRAE, 2018b) em um curto espaço de tempo, segundo uma lógica de melhoria contínua que captura valor por meio de soluções inovadoras construídas dentro de uma arquitetura de governança com diferentes *stakeholders* (atores com interesses

próprios específicos), dentro da lógica estruturante Agente-Principal.

Figura 2 – Arquitetura de Governança do Programa ALI



PRINCIPAL	AGENTE
SEBRAE Nacional / Estaduais	Consultor Sênior/Gestor Agentes Locais de Inovação
CNPq	Orientador
Empresários	Ecossistema Local de Inovação Provedores de Solução

Fonte: Elaboração própria. Baseada em SEBRAE (2015; 2018b).

Em função da cooperação interinstitucional existente entre o SEBRAE e o CNPq, ambos se caracterizam no Programa ALI como *principal*, lócus da estrutura de comando e controle em um sistema de governança estimulado pelo Setor Público e operacionalizado pelo Setor Privado. Enquanto ao CNPq cabe o financiamento e a

condução das atividades científicas sob a supervisão de um orientador, por sua vez ao SEBRAE recai o planejamento operacional da lógica de trabalho e das rotinas dos *agentes* na difusão de uma cultura de inovação junto a empresas de pequeno porte selecionadas nos estados brasileiros.

Na estrutura de governança, as dinâmicas de comando e controle são determinadas pelos atores identificados como *Principal,* enquanto as ações operacionais são instrumentalizadas pelos *Agentes*. Enquanto que o orientador coordena as ações acadêmicas indicadas pelo CNPq, por sua vez o consultor sênior ou gestor do SEBRAE estadual têm a função de realizar a coordenação de um conjunto de agentes locais de inovação no desenvolvimento de soluções para empresas de pequeno porte e em parceria com atores provedores de solução, oriundos do próprio Ecossistema Local de Inovação.

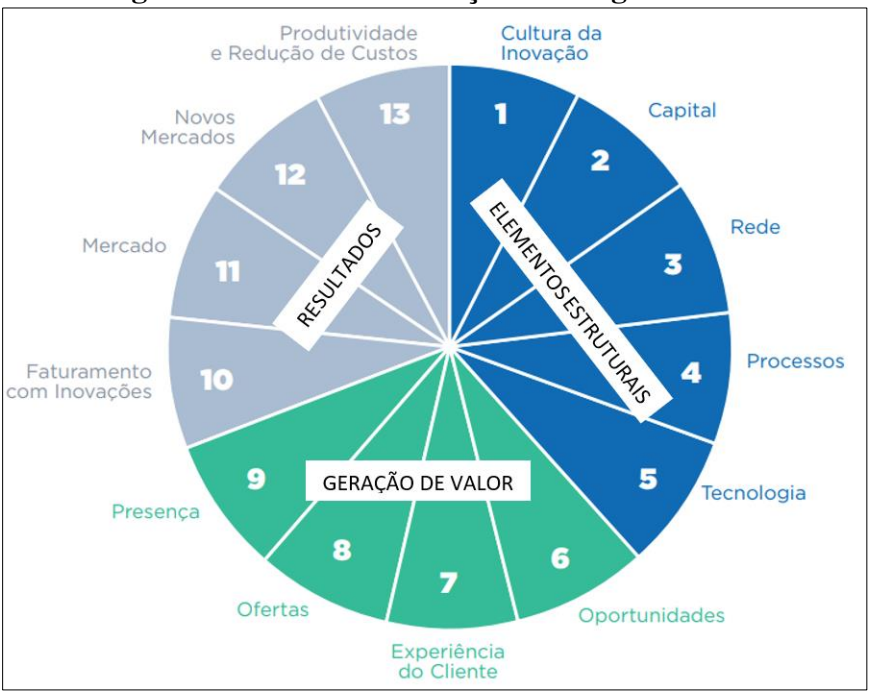
Em outro prisma, a Metodologia ALI de Gestão da Inovação estrutura um marco de temporalidade nas suas ações operacionais junto com empresas de pequeno porte dentro de um *ciclo* que se desenvolve por meio de quatro *fases*, com etapas específicas e resultados concretos planejados, incluindo encontros individuais e coletivos, bem como workshops de capacitação e interação com o Ecossistema Local de Inovação[2].

Ao longo do ciclo de aplicação da metodologia ALI nas empresas participantes, após uma criteriosa seleção, um conjunto de ferramentas é utilizado, sendo o "Radar da Inovação" a pedra de toque para *melhorias contínuas* no âmbito da gestão da inovação em razão de permitir métricas objetivas sobre 13 dimensões estratégicas para a alavancagem inovativa, com base em 3 camadas de análise a)

[2] Assim como a gestão da inovação é entendida como um processo de melhoria contínua pelo SEBRAE (2010), por sua vez a metodologia do Programa ALI passou por incrementais mudanças ao longo do tempo, mas sempre tendo como base a existência de um radar de inovação como elemento de alicerce processual.

elementos estruturais, b) geração de valor, e, c) resultados (SEBRAE, 2018c).

Figura 3 – Radar de Inovação do Programa ALI



Fonte: SEBRAE (2018c). Adaptações próprias.

A construção deste "Radar da Inovação" do Programa ALI tomou como referência a ferramenta desenvolvida pelos pesquisadores Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), sendo adaptada pelo SEBRAE de uma ferramenta para um roteiro metodológico, no qual a inovação deixa de ser evento ou fato isolado para ser um processo em construção de contínua e de modo colaborativo. Como metodologia, o "Radar da Inovação" avalia a inovação não em sua

natureza finalística, mas como um processo de gestão da inovação para as empresas participantes (SEBRAE, 2010).

O fluxo de acompanhamento do ciclo do Programa ALI nas empresas de pequeno porte, em suas 4 fases, permite ao SEBRAE avaliar de forma aprofundada a evolução de cada uma das empresas da fase inicial à final, por meio da aplicação do diagnóstico do Radar da Inovação, o qual captura de modo realístico as transformações nos indicadores de inovação, gerando evidências confiáveis para a implementação de melhorias contínuas (SANTANA, 2020).

A despeito da fundamentação teórico-conceitual do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) estar alicerçada em uma leitura *funcional* da Teoria da Agência e da neoinstitucional *Teoria da Governança*, sua instrumentalização é permeada por um recorte teórico-metodológico de melhoria contínua, na qual a gestão da inovação se materializa no radar da inovação e por uma sequência de fases: diagnóstico de problema, planejamento de solução, implementação e avaliação, as quais buscam aumentar a captura de valor por parte das empresas de pequeno porte por meio criação e entrega de soluções inovadoras, repercutindo assim em aumento de resultados.

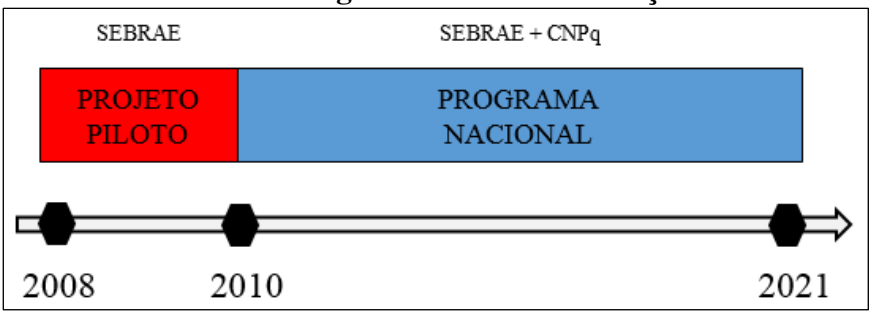
CICLO DE VIDA DO PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

A relevância empírica do Programa Agentes Locais de Inovação pode ser medida não apenas diretamente pelas métricas e números positivos de atendimentos do ambiente de pequenos negócios no Brasil, mas também de modo indireta, através da apreensão de sua absorção como objeto de estudo por parte da comunidade científica em um número crescente de publicações.

De um lado, a apreensão direta da evolução histórica do Programa ALI traz dados positivos para o tripé empresário – agente – ecossistema de inovação com base em releases de impressa sobre dados e ações divulgados pelo SEBRAE Nacional ou mesmo pelas unidades estaduais, a despeito de não haver um processo de *accountability* com base em um portal integrado e de acesso aberto para esta finalidade.

Com base nas informações levantadas nos portais eletrônicos do SEBRAE, CNPq e na própria literatura mapeada, foi possível identificar empiricamente uma linha temporal de evolução empírica da iniciativa dos Agentes Locais de Inovação com base em dois marcos, respectivamente identificados pela *fase de projeto* (2008 a 2009) e pela *fase de programa* (2010 aos dias atuais).

Figura 4 – Linha temporal da iniciativa Agentes Locais de Inovação



Fonte: Elaboração própria.

Na fase de projeto, observa-se o registro no portal eletrônico do SEBRAE que, a iniciativa dos Agentes Locais de Inovação, no período entre 2008 e 2009, tratava-se de um projeto piloto desenvolvidos pelas unidades estaduais do SEBRAE do Distrito Federal e do Paraná, o qual demonstrou ser um exemplo de

benchmarking, razão pela qual adquiriu escala e escopo diante da parceria com o CNPq a partir de 2010.

Na fase de propulsão, a partir de 2010, o volume de investimentos do Programa foi ampliado, de modo que na ausência de dados publicados anualmente, obteve-se no portal do CNPq que no final de 2014, o volume de atendimentos teria aumentado significativamente, uma vez que o Programa totalizava até então aproximadamente 9 mil bolsas de agentes e orientadores. Mais de 330 mil empresas teriam sido acompanhadas pelos atendimentos dos ALI (CNPq, 2021).

A despeito do sucesso operacional e da contínua parceria do CNPq com o SEBRAE, a partir do ano de 2020, o Programa ALI passou por um encolhimento institucional, com um menor número de agentes e de empresas atendidas nos diferentes estados, uma vez que o orçamento do CNPq tinha passado por crescentes cortes, demonstrando assim uma perda de capilaridade, a despeito das melhorias operacionais existentes do Programa ao longo do tempo.

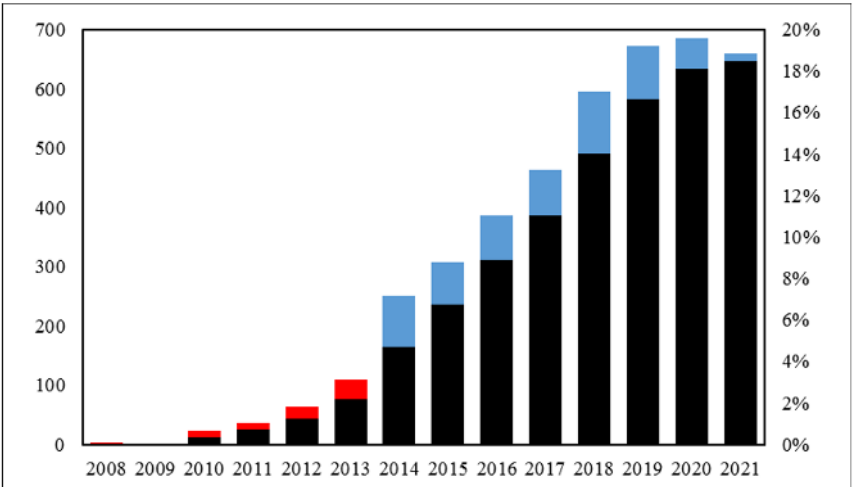
De outro lado, a análise indireta da evolução do Programa ALI é passível de análise a partir das suas repercussões no contexto jornalístico e científico à medida que se torna objeto de publicização de uma colaboração institucional entre o SEBRAE e o CNPq para o aumento da produtividade de pequenos negócios, mas também objeto de interesse público ou de nichos, como por parte da comunidade empresarial ou da comunidade acadêmica de pesquisadores e jovens estudantes.

No contexto acadêmico, a construção científica de pesquisas sobre o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) pode ser compreendida, tanto, por um conjunto de estudos exógenos sobre o programa, quanto, pelos próprios resultados científicos escritos endogenamente pelos agentes e orientadores em formatos de publicação curta, como artigos e estudos de casos que levaram em

consideração a realidade empírica registrada em cada estado brasileiro.

A evolução da produção científica sobre o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) demonstra a existência de um ciclo de vida nas publicações fundamentado em duas grandes fases, as quais são identificadas pelas periodizações de desenvolvimento embrionário (2008 a 2013) e de desenvolvimento institucional (2014 até os dias atuais), repercutindo assim em um total de 647 publicações sobre esta emergente temática.

Gráfico 1 – Evolução da produção científica sobre o Programa Agentes Locais de Inovação



Fase 1 (2008-2013)	*Desenvolvimento Embrionário*	Taxa de crescimento: 12,8 textos/ano	77 Publicações	12%
Fase 2 (2014-2021)	*Desenvolvimento Institucional*	Taxa de crescimento: 71,3 textos/ano	570 Publicações	88%

Fonte: Elaboração própria (SENHORAS, 2021). Base de dados: Google Scholar (2021).

Em um primeiro momento, observa-se uma etapa de *desenvolvimento embrionário* das publicações científicas que é reflexiva ao início do projeto piloto do SEBRAE no Distrito Federal e no Paraná no ano de 2008 e que vai até 2013, quando o ALI já tinha se tornado um Programa mais sistemático em plena difusão nas diferentes macrorregiões brasileiras dentro de um sistema de governança coordenado pelo SEBRAE e o CNPq.

Nesta fase embrionária do Programa ALI, a produção científica adquire uma natureza sincrônica com apenas 77 textos publicados ao longo destes 6 anos iniciais, o que equivale a 12% de toda a produção científica sobre o assunto segundo os dados bibliométricos registrados na Plataforma *Google Acadêmico* (SENHORAS, 2021), bem como a uma taxa de publicação relativamente baixa, com apenas 12,8 novos textos produzidos na média por ano.

Em um segundo momento, a rápida materialização empírica do Programa ALI junto aos empresários em todos os estados brasileiros, por meio da funcional parceria entre o SEBRAE e o CNPq, repercutiu naturalmente em uma etapa de *desenvolvimento institucional* de novas publicações sobre o programa, uma vez que a comunidade científica apreendeu a sua relevância como objeto de estudo, ao promover uma pioneira alavancagem de uma cultura de inovação por meio de um recorte metodológico construído pelo SEBRAE.

Na contemporânea fase de desenvolvimento institucional do Programa ALI em território nacional, as publicações evoluíram de modo acelerado em função do aumento do interesse na temática e da própria abrangência da publicização dos resultados científicos do programa, por meio de artigos e estudos de caso, razão pela qual se consolidou um total de 570 textos publicados ao longo de 8 anos (88% da produção total), a uma taxa de 71,3 novos textos por ano.

caracterizando-se com A taxa de publicação neste período foi de 71,3 novos textos por ano.

Conclui-se com base nas discussões previamente apresentadas que o Programa ALI trata-se de uma relevante estratégia extensiva no Brasil, fundamentada em uma parceria institucional entre o CNPq e o SEBRAE para a promoção da inovação no ambiente empresarial de pequenos negócios que tem se mostrado bem sucedida ao longo do tempo, a despeito de um contexto operacional de preocupantes alocações pendulares de recursos e de uma ainda incipiente e promissora agenda de estudos científicos.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, B. P. "Formação participante de profissionais do desenvolvimento humano". **Revista de Psicologia e de Ciências da Educação**, n. 1, 1986.

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. "ALI – Agentes Locais de Inovação". **Portal Eletrônico do CNPq** [07/11/2014]. Disponível em: <https://www.gov.br/cnpq>. Acesso em: 15/06/2021.

ETEC – Escola Técnica Estadual Dr. Júlio Cardoso. **Projeto Político Pedagógico**. Franca: ETEC, 1998.

GUSTON, D. H. "Principal-agent theory and the structure of science policy". **Science and Public Policy**; vol. 23, n. 4, 1996.

MITNICK, B. M. "Fiduciary rationality and public policy: The theory of agency and some consequences". **Proceedings of the**

Annual Meeting of the American Political Science Association. New Orleans: APSA, 1973

ROSS, S. A. "The economic theory of agency: The principal's problem". **American Economic Review**, vol. 63, n. 2, 1973.

SANTANA, H. S. **Análise do uso de indicadores de inovação nos programas e projetos do Sistema Sebrae** (Dissertação de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação). Brasília: UnB, 2020.

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

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Manual do Programa ALI**. Brasília: SEBRAE, 2015

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Manual do Projeto ALI**. Brasília: SEBRAE, 2018a.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Manual operacional para o orientador do projeto ALI**. Brasília: SEBRAE, 2019.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia ALI**: Metodologia de Gestão da Inovação do Projeto ALI, vol. 1. Brasília: SEBRAE, 2018b.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia ALI**: Ferramentas, vol. 2. Brasília: SEBRAE, 2018c.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia para a inovação**: instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação. Curitiba: SEBRAE/PR, 2010.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. "Programa ALI ajuda a implantar práticas inovadoras gratuitamente no seu negócio". **Portal Eletrônico do SEBRAE** [2014]. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15/06/2021.

SENHORAS, E. M. **Mapeamento de publicações sobre o Programa Agentes Locais de Inovação**: indicadores bibliométricos do Google Scholar (2008-2021). Boa Vista: UFRR, 2021.

SENHORAS, E. M. "Política duplo-ganhadora no mercado de capitais brasileiro: uma contribuição ao estudo da estratégia de governança corporativa via novo mercado e conselho de administração independente". **Formação Econômica**, n. 11, 2007.

SENHORAS, E. M.; TAKEUCHI, K. P; TAKEUCHI, K. P. "A Importância Estratégica da Governança Corporativa no Mercado de Capitais: Um Estudo Internacional Comparado". **Anais do III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende: SEGET/AEDB, 2006.

SENHORAS, E. M.; TAKEUCHI, K. P; TAKEUCHI, K. P. "Gestão da Inovação no Desenvolvimento de Novos Produtos". **Anais do III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende: SEGET/AEDB, 2007.

CAPÍTULO 2

Programa Agentes Locais de Inovação: Um Estudo de Caso de Caracterização e Resultados em Boa Vista (RR)

PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DE CARACTERIZAÇÃO E RESULTADOS EM BOA VISTA (RR)

Elói Martins Senhoras

O ciclo operacional do Programa ALI na espacialização do município de Boa Vista (RR) durante a periodização do ano de 2020 trouxe um trabalho de 4 agentes locais de inovação com um conjunto de 80 empresas e com um eventual número menor em função de eventuais desistências, o qual foi abordado em prévio estudo publicado (SENHORAS, 2021a), com uma amostra total de 40 empresas.

Partindo da mesma amostra de empresas do estudo anterior, o atual estudo focalizou a sua abordagem em um total de apenas 25 empresas, uma vez que houve, tanto, uma exclusão oriunda da ausência de respostas voluntárias de 5 empresários, quanto, a eliminação de 10 empresas de um dos agentes locais de inovação, o qual viria a se desligar do Programa no mês de dezembro de 2020.

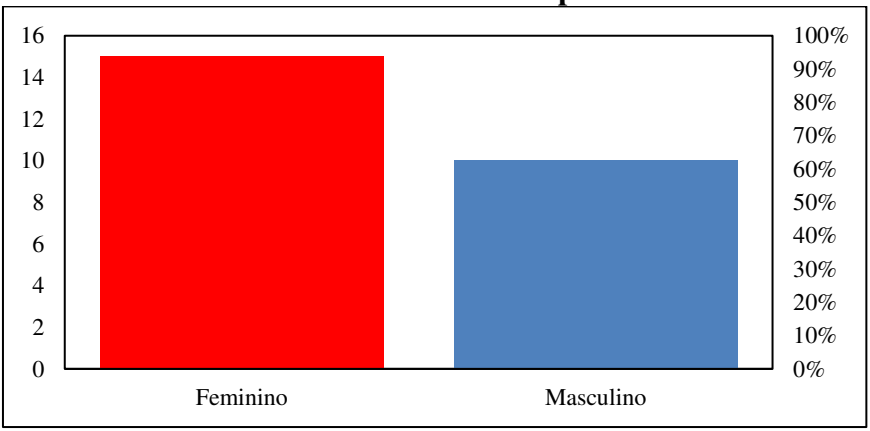
Por meio dos agentes locais de inovação, houve a aplicação de um questionário semi-estruturado, o qual permitiu extrair um conjunto de informações sobre a operacionalização do Programa ALI no município de Boa Vista ao longo de 2020, sendo tabulada por meio da triangulação metodológica dos dados levantados e da respectiva análise via uma série de gráficos e da análise de discursos dos empresários.

Na amostra de empresas, o ciclo operacional do Programa ALI, sob a coordenação do SEBRAE-RR no município de Boa Vista – RR foi desenvolvido com um total de 25 empresas sob a liderança

de 15 empresárias em contraposição a 15 empresários do gênero masculino, demonstrando assim uma crescente participação feminina em atividades estratégicas para o desenvolvimento dos negócios (gráfico 1).

A participação de um elevado número de empresárias mulheres no Programa ALI no município de Boa Vista – RR acontece não apenas em razão da sincrônica coparticipação de 2 mulheres como agentes locais de inovação, representando 50% do universo total, mas principalmente em função de existir uma tendência nacional das mulheres empreendedoras se tornarem uma referência em inovação, mesmo em menor número em relação aos homens (FONSECA, 2019).

Gráfico 1 – Gênero dos empresários



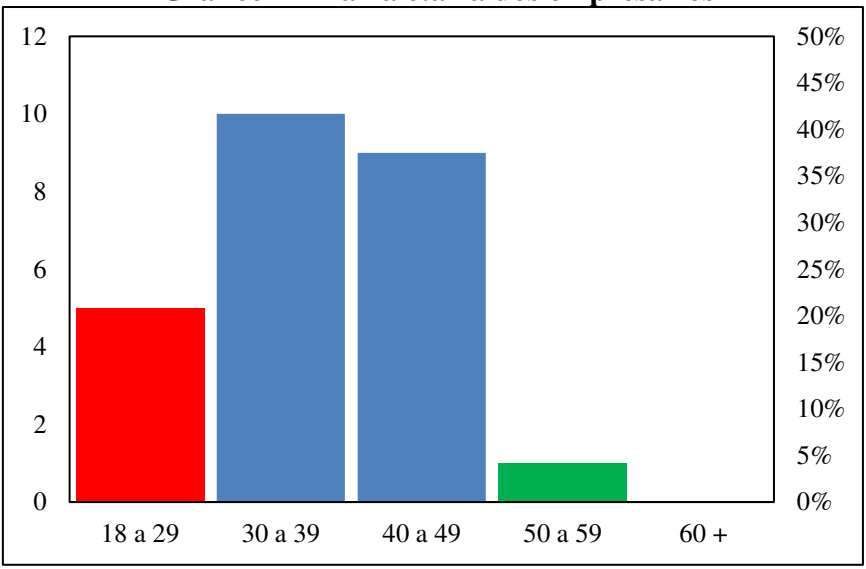
Fonte: Elaboração própria. Base de dados: SENHORAS (2021b).

Quando analisado o perfil dos empresários que aderiram ao Programa ALI em Boa Vista – RR, observa-se que a faixa etária média é relativamente jovem, identificada por um ciclo de vida estratificado entre 18 a 29 anos, como inovadores *early adopters*

(20%), entre 30 a 49 anos, como inovadores *majority* (76%), e, a partir de 50 anos, como inovadores *laggards* (4%).

Conforme se observa no gráfico 2, o perfil etário relativamente jovem dos empresários que aderiram ao Programa ALI demonstra que quanto mais jovens, maior é a maior abertura para o empreendedorismo e para a implementação de uma lógica de mudanças com base na metodologia ALI fundamentada em uma rotina de gestão estratégica da inovação cujo o objetivo é promover melhorias contínuas (PDCA).

Gráfico 2 – Faixa etária dos empresários



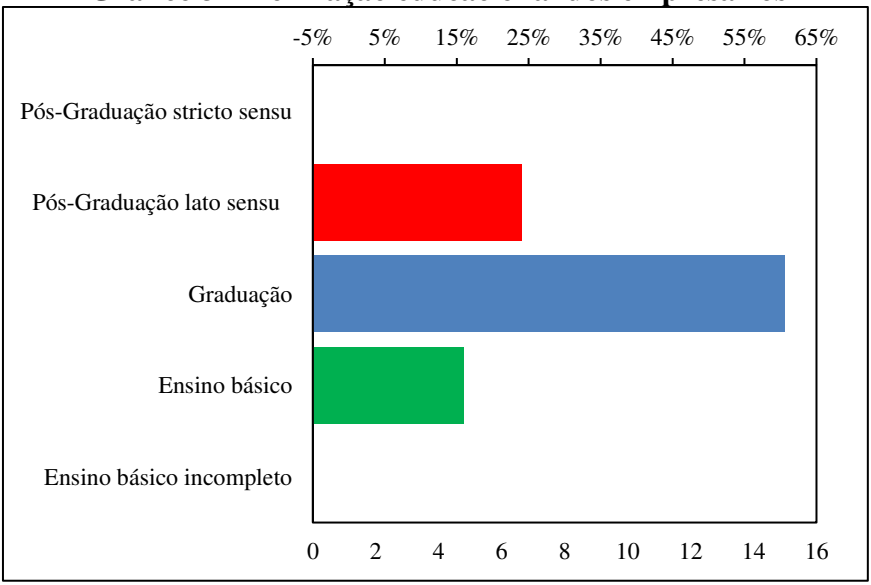
Fonte: Elaboração própria. Base de dados: SENHORAS (2021b).

A formação educacional do conjunto de empresárias e empresários demonstra uma majoritária qualificação educacional que se reflete no desenvolvimento de competências, uma vez que

60% são graduados e 24% pós-graduados em distintos cursos de Ensino Superior em contraposição a 16% que possuem apenas Ensino Básico completo.

Independente da maior ou menor qualificação educacional dos empresários e empresárias, observou-se que a adesão ao Programa ALI se reflete como uma dupla estratégia, tanto, de formação continuada para os empresários preencherem lacunas em suas competências individuais, quanto de desenvolvimento de competências organizacionais na alavancagem da inovação.

Gráfico 3 – Formação educacional dos empresários



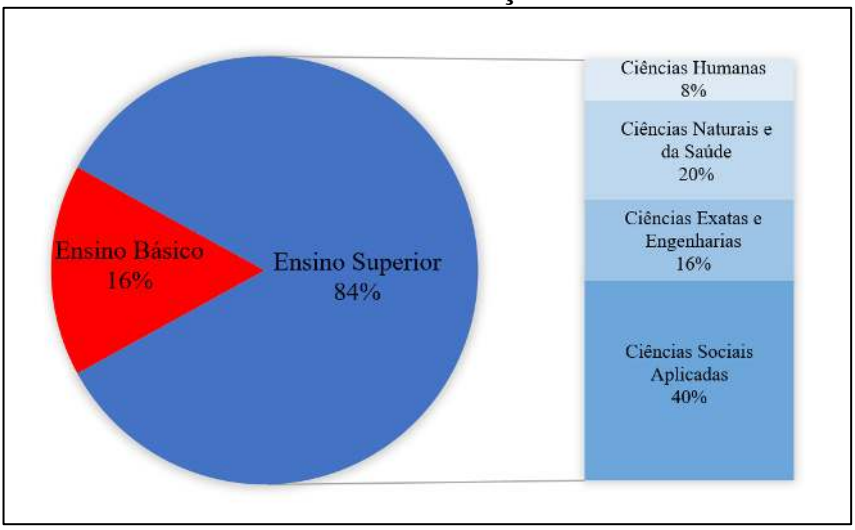
Fonte: Elaboração própria. Base de dados: SENHORAS (2021b).

Quando comparadas as qualificações educacionais, demonstra-se em sua totalidade que 16% dos empresários possuem

formação básica e 84% formação superior, refletindo assim em um perfil de conhecimento para os negócios fundamentado concentradamente no primeiro caso pela construção tácita de *know-how* no dia-a-dia *vis-à-vis* à predisposição de conhecimentos explícitos na própria formação acadêmica ou em capacitações e em educação continuada no segundo caso (ALVES; CAMPOS, 2021).

Conforme o gráfico 4, a análise dos empresários que possuem Ensino Superior demonstra uma formação em cursos estratificados em 4 grandes áreas – Ciências Humanas (8%), Ciências Naturais e da Saúde (20%), Ciências Exatas e Engenharias (16%) e Ciências Sociais Aplicadas (40%), de onde se depreende uma forte pulverização de formações, embora haja uma clara concentração de administradores na última área.

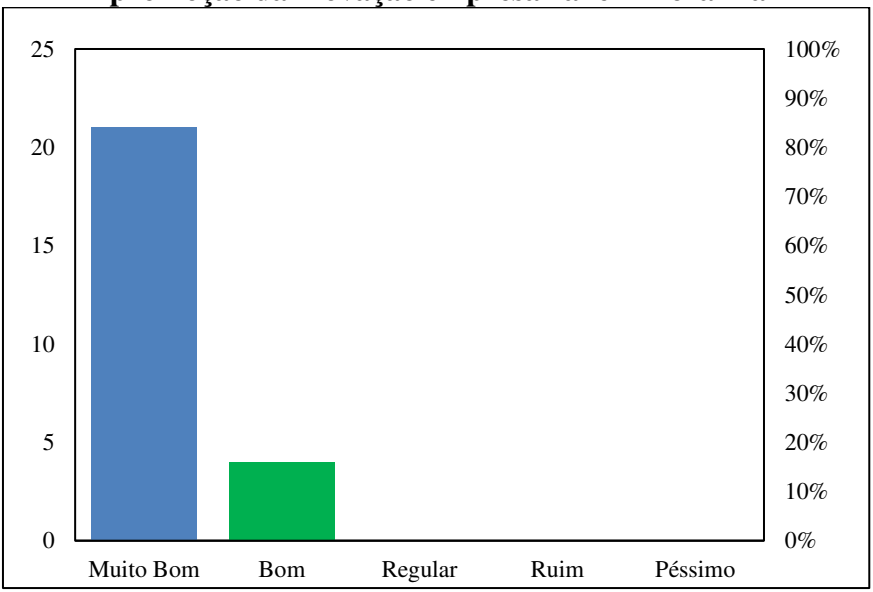
Gráfico 4 –Áreas de formação educacional



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: SENHORAS (2021b).

Existe uma compreensão generalizada dos empresários que participaram em todo o ciclo de atividades do Programa ALI que este possui um papel positivo na promoção da inovação no contexto empresarial dos pequenos negócios em Roraima, uma vez que as respostas identificaram um perfil de avaliação institucional muito bom (84%) ou como bom (16%) (gráfico 5).

Gráfico 5 - Papel do Programa ALI na promoção da inovação empresarial em Roraima

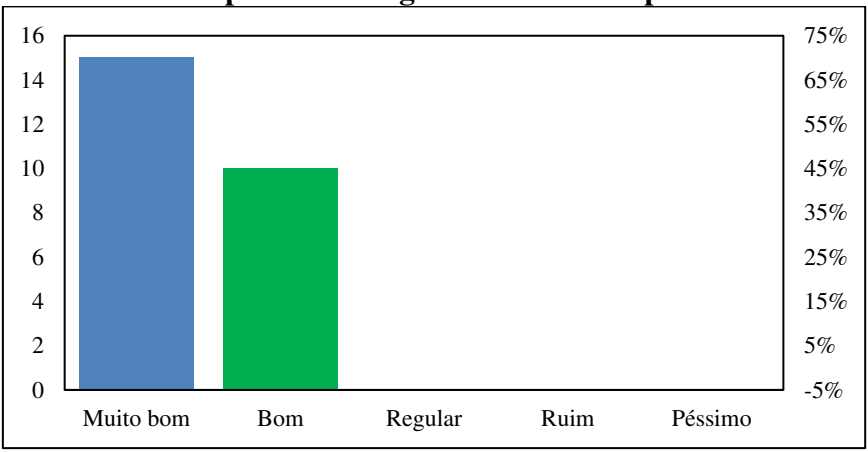


Fonte: Elaboração própria. Base de dados: SENHORAS (2021b).

Quando aplicada a mesma pergunta sobre o impacto do Programa ALI na empresa especificamente atendida, observa-se um mesmo padrão de percepção positiva, embora em uma escala menor, com a identificação de um papel categorizado como muito bom para 60% dos respondentes e bom para 40% (gráfico 6).

Entre os depoimentos registrados voluntariamente pelos empresários nesta pergunta, observa-se uma apreensão positiva relacionada aos impactos, tanto, no ambiente interno (“Me ajudou detectar as queixas dos meus clientes” e “Instruções na medida certa para nos ajudar a avaliar nossa atuação no mercado”, quanto, no ambiente externo (“Ter a consciência de que as ações devem ser acompanhadas é fundamental para o nosso desempenho”).

Gráfico 6 - Impacto do Programa ALI na empresa atendida



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: SENHORAS (2021b).

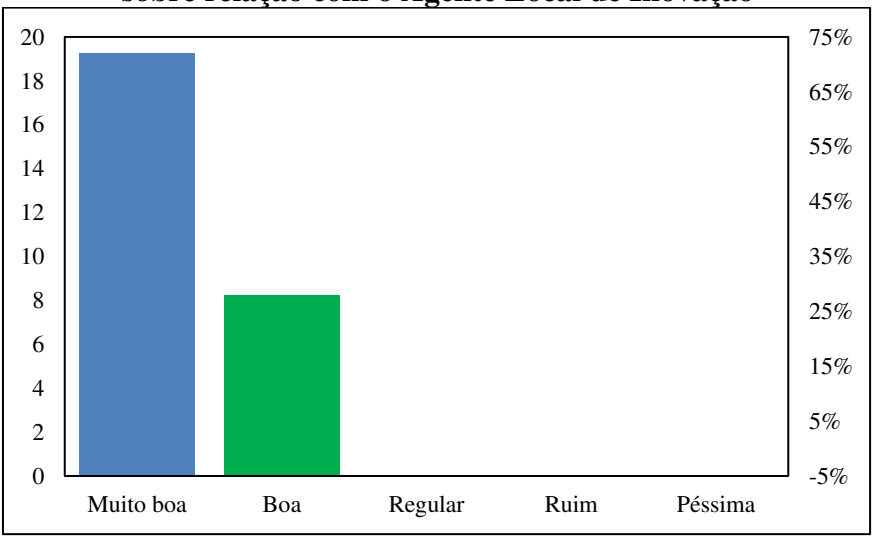
Registra-se que a imagem positiva do Programa ALI como um todo e seu papel pontual no segmento empresarial e na empresa atendida é fruto não apenas de uma criteriosa metodologia de melhoria contínua, mas também é resultado da interação direta dos agentes locais de inovação com cada empresário, conforme demonstrado pela avalição muito boa (72%) ou boa (28%).

Segundo depoimentos voluntários manifestados pelos empresários, há uma percepção positiva dos agentes locais de

inovação fundamentada nas suas competências em termos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (SENHORAS, 2021a), demonstrando assim confiança e proximidade que potencializa o fortalecimento da relações agente-empresário:

- "Excelente pessoa";
- "Uma pessoa atenciosa, sempre à disposição pra ajudar e ensinar"
- "Bem dedicada e disponível"
- "Sempre aprimorados"
- "Super prestativa, sempre tira dúvidas e temos uma boa interação nos atendimentos"
- "Agentes estão sempre atuantes e a disposição para auxiliar o empresário na organização das ideias"

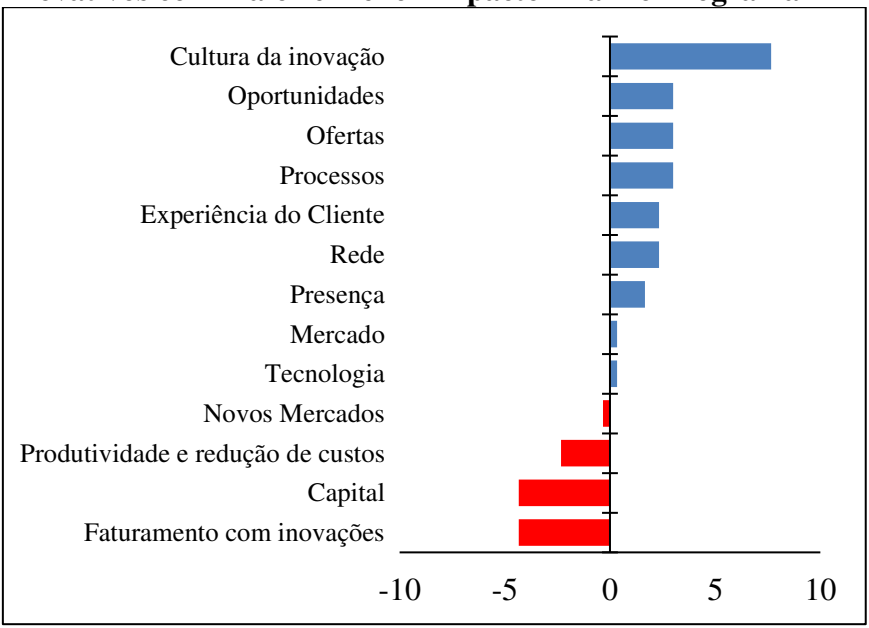
Gráfico 7 – Avaliação do empresário sobre relação com o Agente Local de Inovação



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: SENHORAS (2021b).

Quando analisado o Programa ALI dentro das empresas, em uma escala ponderada de 0 a 10, foi possível comparar o desempenho ponderado dos alavancadores inovativos com maior e menor impacto no radar da inovação global do grupo de empresas selecionadas, proporcionando uma fácil visualização agregada de hierarquização daquelas variáveis com melhor desempenho e menor desempenho (gráfico 8).

Gráfico 8 – Desempenho estático ponderado dos alavancadores inovativos com maior e menor impacto final no Programa ALI



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: SENHORAS (2021b).

Por um lado, há uma generalizada identificação da cultura da inovação como o alavancador estratégico com maior impacto na promoção da inovação nas empresas selecionadas, demonstrando na

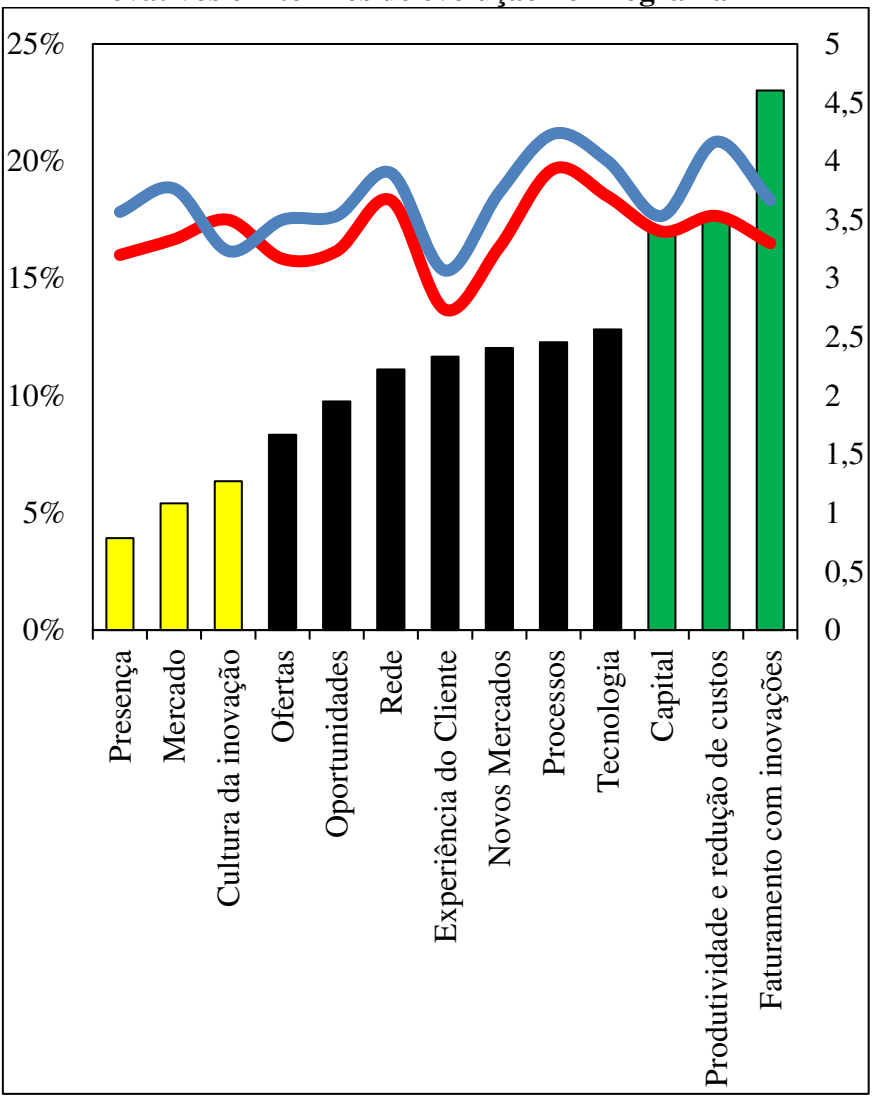
ponderação comparada de desempenho uma frequência de 8 pontos em uma escala de 10 pontos possíveis que revela a sensibilização dos colaboradores no ambiente interno de trabalho. Ainda no quartil superior aparecem as variáveis *oportunidades, ofertas* e *processos*, todas com 3 pontos.

Por outro lado, as variáveis *faturamento com inovações* e *capital* são identificados na média das empresas selecionadas como alavancadores com baixa contribuição no desempenho, uma vez que na ponderação comparada se enquadraram com desempenho negativo em comparação às demais variáveis estratégicas de promoção da inovação, ambas com uma frequência de – 4 pontos. Destaca-se, ainda, a baixa contribuição estática e comparada do alavancador *produtividade e redução de custos* com -2 pontos.

Esta apreensão de ponderação comparada dos alavancadores estratégicos de inovação revela apenas uma fotografia estática, embora de natureza panorâmica do grupo de empresas selecionadas em sua fase final no radar de inovação, demonstrando assim a frequência ponderada *de facto* dos alavancadores estratégicos com maior e menor impacto na propulsão inovativa.

Faz-se pertinente identificar que o Programa ALI enquanto metodologia processual de melhoria contínua para a gestão da inovação nas empresas impactou ao longo das fases em uma melhoria generalizada no desempenho de cada alavancador estratégico do radar da inovação de todas as empresas, razão pela qual no gráfico 9 é analisada a evolução comparada dos indicadores do radar global de inovação.

Gráfico 9 - Desempenho dinâmico ponderado dos alavancadores inovativos em termos de evolução no Programa ALI



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: SENHORAS (2021b).

A análise de evolução dinâmica dos alavancadores estratégicos de inovação do Programa ALI ao longo de todo o ciclo de implementação da metodologia no grupo de empresas em estudo demonstra que há uma sistemática evolução de todos os 13 indicadores entre a fase inicial e a fase final, embora com assimetrias no grau de melhoria para cada um, o qual pode ser visualizado pela taxa percentual do gráfico em barras.

Os impactos do programa ALI no desenvolvimento inovativo das empresas ao longo do ciclo de trabalho no ano de 2020 demonstram que as empresas na média apresentaram avanços em todas as dimensões estratégicas do radar da inovação, embora estes tenham sido assimétricos, motivo pelo qual é possível identificar um quartil superior de dimensões com maior impacto positivo vis-à-vis a um quartil inferior com menor impacto positivo (gráfico 9).

No quartil inferior, com as menores taxas de evolução comparada entre o início e o fim do Programa ALI, aparecem, em ordem crescente (cores amarelas) os indicadores *presença* (4%), *mercado* (5%) e *cultura da inovação* (6%), demonstrando um padrão de crescimento marginal em relação ao *status quo* pré-existentes dentro das empresas.

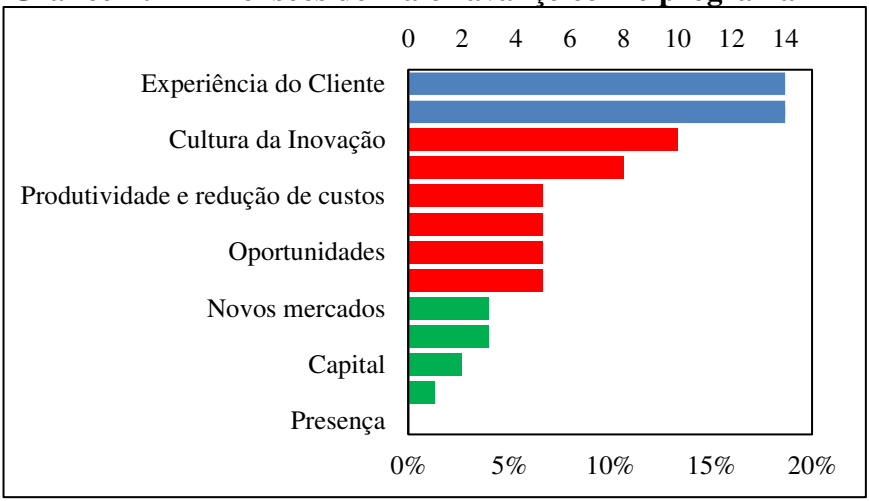
No quartil superior, destacando-se entre as taxas de maior evolução comparada entre as fases inicial e final, aparecem no gráfico, em ordem crescente (cores verdes), os alavancadores estratégicos de *capital* (17%), *produtividade e redução de custos* (18%), e, *faturamento com inovações* (23%), demonstrando um significativo padrão de melhora destas três variáveis dentro do radar de inovação global.

Quando comparados os dados evolutivos sobre os indicadores de alavancagem estratégica da inovação da amostra de empresas, com a percepção voluntária que os empresários têm sobre o assunto, observa-se que existe um hiato entre a realidade e a

idealização, demonstrando uma *miopia aparente* sobre o papel destes indicadores na dinâmica processual da inovação global.

Em um plano, enquanto existe uma percepção dos empresários de que a *experiência do cliente* e *processos* tenham sido as variáveis do radar de inovação com maior evolução ao longo do ciclo do Programa ALI (gráfico 10), embora na realidade, os alavancadores estratégicos que mais evoluíram *de facto* tenham sido, em ordem decrescente *faturamento com inovações*, *produtividade e redução de custos*, e *capital* (gráfico 9).

Gráfico 10 - Dimensões de maior avanço com o programa ALI

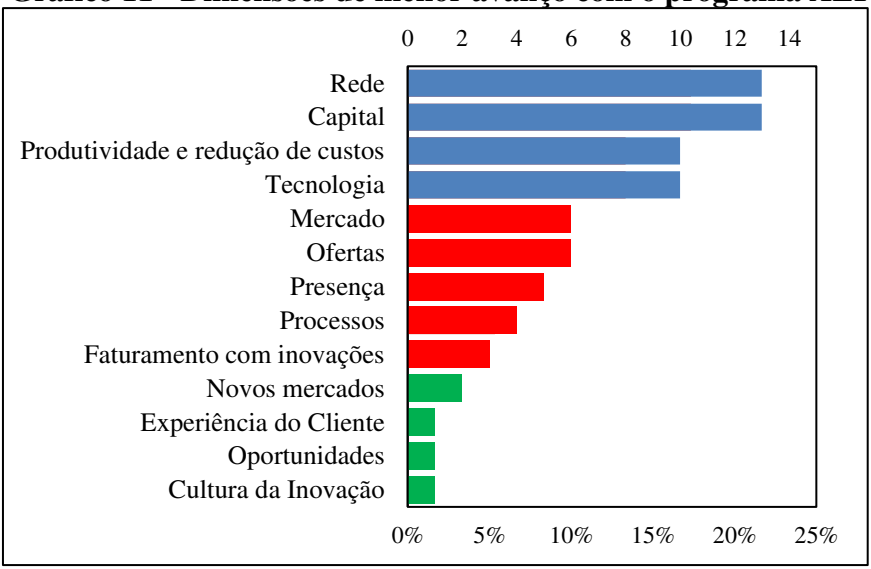


Fonte: Elaboração própria. Base de dados: SENHORAS (2021b).

Em outro plano, os mesmos empresários possuem uma percepção apriorística de que os indicadores de inovação que menos evoluíram ao longo das fases do Programa ALI teriam sido *rede*, *capital*, *mercado* e *novos mercados* (gráfico 11), a despeito de apenas a variável mercado se materializar *de facto*, juntamente com

presença e *cultura da inovação*, demonstrando assim a existência desta *miopia* sobre a percepção e a realidade dos impactos do Programa ALI.

Gráfico 11 - Dimensões de menor avanço com o programa ALI



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: SENHORAS (2021b).

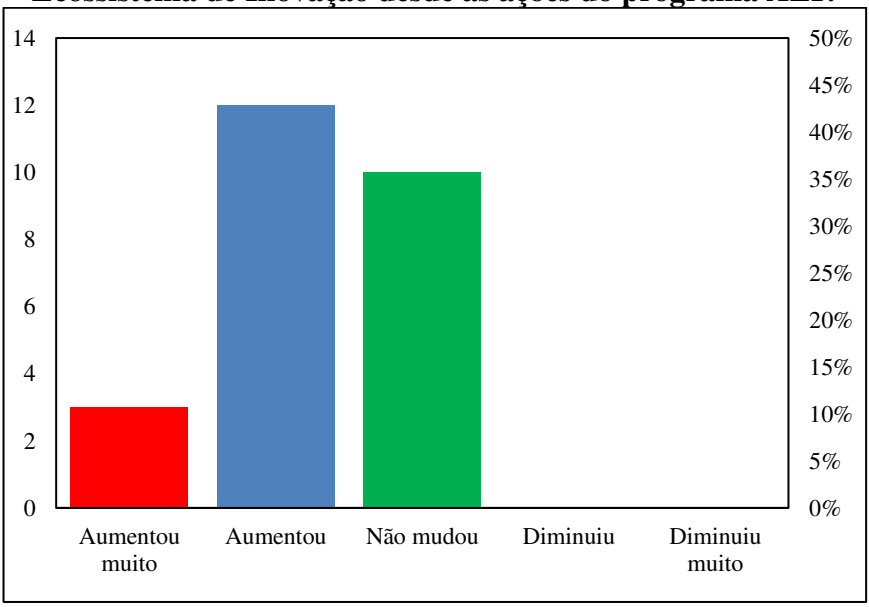
A miopia empresarial sobre o perfil de evolução durante o Programa ALI no contexto do radar global de inovação demonstra um gargalo a ser trabalhado juntamente com os empresários à medida que isso pode afetar a priorização de foco durante os processos de melhoria contínua, tanto, por parte do agente (empresário), quanto dos seus agentes (colaborares).

Este gargalo deve merecer um tratamento em termos de sensibilização dos empresários sobre a necessidade de ser ter um acompanhamento preciso dos indicadores do radar de inovação, uma

vez que a alavancagem inovativa é fruto de um dinâmica contínua e de combinação sincrônica das 13 dimensões inovativas.

Compreender o desempenho estático de contribuição de cada alavancador (gráfico 1) e o desempenho dinâmico dos mesmos em termos de evolução (gráfico 11), trata-se de um instrumento relevante para se trabalhar este gargalo da *miopia empresarial* sobre os dados do radar da inovação, possibilitando assim melhorar o foco e o próprio comprometimento dos empresários e de seus colaboradores na alavancagem da agenda de inovação global.

Gráfico 12 - Interação das empresas com o Ecossistema de Inovação desde as ações do programa ALI?

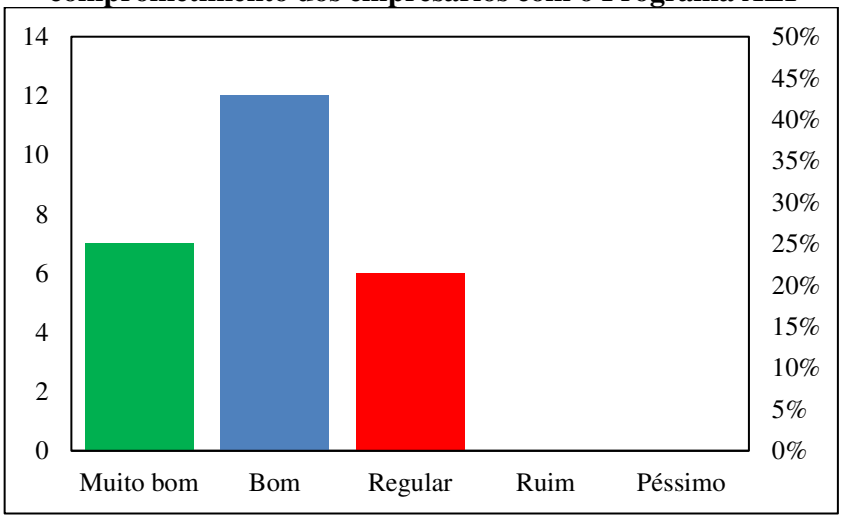


Fonte: Elaboração própria. Base de dados: SENHORAS (2021b).

Por sua vez, quando analisado grau de interação das empresas participante do ciclo do Programa ALI em 2020 junto com atores do Ecossistema Local de Inovação, registra-se uma positiva avaliação em termos de aumento (48%) e aumento significativo (12%), a despeito de existir uma preocupante indicação de inexistência mudanças na interação (40%), demonstrando um possível gargalo a ser trabalhado em futuros ciclos (gráfico 12).

Este gargalo poderia ter sido trabalhado durante o Workshop de Inovação subintitulado "Entenda como a inovação pode alavancar seu negócio", organizado pelo Programa ALI em outubro de 2020 via online, devido à pandemia da COVID-19, quando houve uma tentativa de se promover a interação dos empresários com o Ecossistema de Inovação em Boa Vista (RR) por meio de 1 mesa redonda e 2 oficinas, não obstante se tenha uma baixa participação dos empresários.

Gráfico 13 - Autoavaliação do comprometimento dos empresários com o Programa ALI



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: SENHORAS (2021b).

Tomando como referência a necessidade de fortalecimento do grau de comprometimento dos empresários com as atividades do Programa ALI (gráfico 13) e os gargalos potenciais existentes na interação com o Ecossistema Local de Inovação, trilhas de interação e aprendizagem formais e informais poderiam ser instrumentalizadas por meio de workshops práticos, curtos e fundamentados no diálogo dos empresários com atores do ecossistema.

Conforme o gráfico 13, registra-se um contexto de positiva autoavaliação boa (48%) ou muito boa (28%) na atuação dos empresários, a despeito de se identificar um preocupante gargalo para o desenvolvimento metodológico do Programa ALI que é o comprometimento dos empresários nas atividades, o qual é identificado por 1 a cada 4 respondentes como regular devido a uma sistemática alegação de falta de tempo:

> "Muito ocupado com outros assuntos da empresa".
>
> "Participo de todas as atividades que posso, estamos na correria".
>
> "Bom. Pena que meu tempo é curto".

Com base nas experiências compartilhadas com os empresários durante o Programa ALI, torna-se pertinente discutir o gargalo do comprometimento não apenas focalizando o empresário, mas a empresa como um todo, em seu ambiente com os colaboradores, sendo este um necessário público para aumento do comprometimento de ações dentro do Programa, a fim de, justamente, fortalecer ações pontuais de delegação de responsabilidades do empresário para com determinados parceiros diretos.

REFERÊNCIAS

ALVES, R. R.; CAMPOS, F. C. “Gestão do conhecimento e práticas de explicitação de tácito para explícito: Uma revisão sistemática da literatura dos últimos 20 anos”. **Revista Exacta – Engenharia de Produção**, vol. 19, n. 4, 2021.

FONSECA, M. “10 mulheres que transformam o empreendedorismo e a tecnologia no Brasil”. Exame [08/03/2019]**.** Disponível em: <https://exame.com>. Acesso en: 15/06/2021.

SENHORAS, E. M. “Cultura da inovação e desenvolvimento de competências entre os Agentes Locais de Inovação em Boa Vista (RR)”. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 5, n. 13, 2021a.

SENHORAS, E. M. **Arquivo de dados do questionário aplicado a empresários do Programa Agentes Locais de Inovação**: Município de Boa Vista (RR), Ciclo 2020. Boa Vista: UFRR, 2021b.

CAPÍTULO 3

Cultura da Inovação e
Desenvolvimento de Competências entre
os Agentes Locais de Inovação em Boa Vista (RR)

CULTURA DA INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ENTRE OS AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO EM BOA VISTA (RR)

Elói Martins Senhoras

A cultura da inovação trata-se de uma agenda de valores e princípios ligadas ao empreendedorismo que se manifesta por um conteúdo diferenciado de estratégias que objetivam maximizar as potencialidades organizacionais para a sobrevivência ou crescimento institucional, cuja importância repercute em saltos qualitativos de desenvolvimento do próprio sistema capitalista.

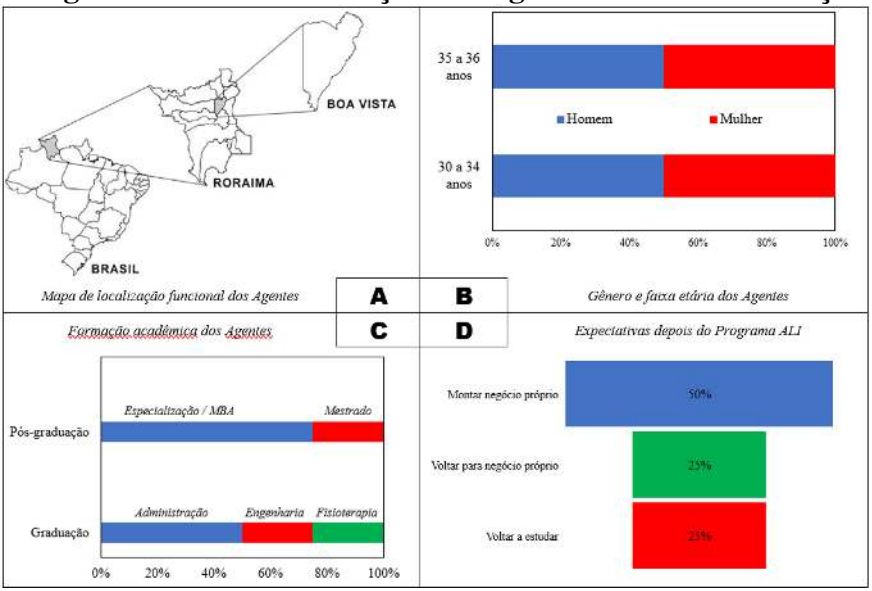
Tomando como referência a materialização empírica do discurso da cultura da inovação no ambiente empresarial e das políticas públicas em sua natureza como força estratégica e cultural de dinamização microeconômica (organizacional, mercadológica, processual, de produtos e serviços) desenvolvimento macroeconômico do capitalismo, o presente artigo traz um relato de experiência sobre a cultura da inovação do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), por meio de um estudo de caso no município de Boa Vista (RR) em 2020, fundamentado na análise de um questionário semi-estruturado a 4 agentes e 1 gestora do Programa.

O Programa ALI, fruto de uma parceria interinstitucional entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) fundamenta seus objetivos estratégicos no conceito de cultura da inovação em uma concepção sistêmica que parte do desenvolvimento endógeno da inovação no capital humano enquanto um valor cultural de jovens profissionais, identificados

como agentes, e se manifesta de modo finalístico para difusão extrovertida de uma cultura da inovação no ambiente empresarial.

A difusão da cultura da inovação presente no Programa ALI, respectivamente, na espacialização do município de Boa Vista (RR) durante a periodização do ano de 2020, é apreendida estrategicamente como estudo de caso de sucesso relevante em razão dos resultados positivos em um uma cidade média em franco processo de crescimento populacional e econômico, resultando assim no desenvolvimento qualitativo dos sistemas de oferta e demanda (IBGE, 2019), a despeito das limitações do embrionário do Ecossistema Local de Inovação.

Infográfico 1 – Caracterização dos Agentes Locais de Inovação



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: SENHORAS (2020a).

Por um lado, os ciclos operacionais do Programa ALI, sob a coordenação do SEBRAE-RR no município de Boa Vista – RR (Infográfico 1A), engendraram o desenvolvimento de uma cultura da inovação, com base em uma *lógica intraempreendedora,* que se manifestou pelo desenvolvimento de competências no grupo de 4 Agentes Locais de Inovação (ALIs) na faixa dos 30 anos e com um equilíbrio de gênero (infográfico 1B), envolvidos no Programa com um total de 89 empresas habilitadas para atendimento.

A despeito da equipe multidisciplinar de agentes possuir uma alta qualificação em termos de conhecimentos gerenciais ligados a cursos de pós-graduação *strito* e *lato sensu* (75% dos agentes) (infográfico 1C), observou-se que a difusão de uma cultura da inovação intraempreendedora esteve ligada ao desenvolvimento de novas competências por parte de cada agente em diferentes momentos do Programa:

a) Durante o período de treinamento: desenvolvimento de conhecimentos ligados à realização de diagnósticos e devolutivas, e à elaboração de relatórios, bem como habilidades direcionadas ao plano de trabalho e ao relacionamento com os empresários e colaboradores;

b) Durante o período de atividades operacionais junto às empresas: desenvolvimento de habilidades na aplicação de ferramentas e metodologias para a inovação empresarial, bem como, desenvolvimento de diferentes atitudes e ações pró-ativas orientadas para os clientes;

c) Durante o período de atividades acadêmico-profissionais: desenvolvimento de habilidades de escrita de um artigo científico ligado a uma amostra de 10 empresas trabalhadas, bem como de organização do evento destinado aos empresários

> intitulado “Workshop ALI - Inovação - como ela pode alavancar seu negócio”

As repercussões da lógica intraempreendedora do Programa ALI na rotina dos agentes gerou claramente uma cultura da inovação que permitiu a estes não apenas adotarem diferentes estratégias e abordagens para a solução dos dilemas empresariais, mas também os estimulou a pensar de modo empreendedor e diferenciado após a conclusão das suas atividades operacionais no ano de 2021, uma vez que 75% deles pretendem empreender no próprio negócio, seja novo ou já existente, ou mesmo empreender em estudos de doutoramento na área de gestão (infográfico 1D).

O grau de comprometimento dos agentes pode ser considerado relativamente elevado dada a maturidade dos agentes que é respaldada pela a avaliação qualitativa positiva da gestora do SEBRAE-RR, responsável pela operacionalização do Programa ALI em Boa Vista (RR), Graciela Missio.

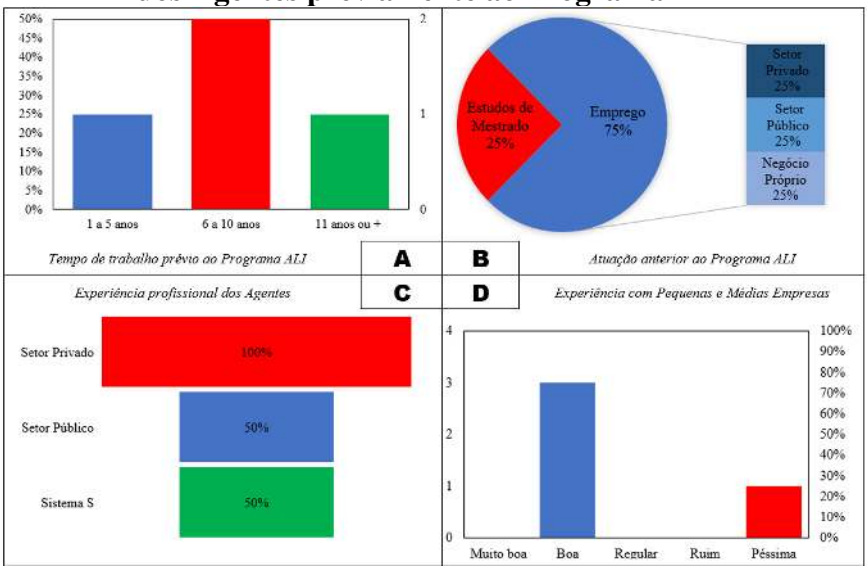
Conforme a gestora, a existência de “elogios” aos agentes acontece em um contexto simultâneo a cobranças e “algumas reclamações”, demonstrando assim que a difusão da cultura da inovação não se processa por caminhos lineares, mas antes se fundamenta em um árduo processo de desenvolvimento de competências individuais dos agentes a fim de se produzir soluções específicas aos dilemas organizacionais de cada uma das empresas atendidas.

O desenvolvimento das competências individuais dos ALIs, no contexto turbulento do ano de 2020, caracterizado pela difusão da pandemia da Doença do Coronavírus 2019 – COVID-19 (CARVALHO; SENHORAS, 2020), só foi bem sucedido para a difusão de uma cultura da inovação e o consequente

desenvolvimento de competências no caso dos agentes locais de inovação em Boa Vista em função de algumas características.

Neste sentido, a sinergia do grupo, o sistema de cobrança/melhorias contínuas, bem como o grau de maturidade agentes em Boa Vista são características que facilitaram a difusão intraempreendedora da cultura da inovação por parte dos ALI, uma vez que estes são pertencentes a uma faixa etária identificada como geração Y, possuindo características de flexibilidade e motivação por desafios e novas aprendizagens, a despeito de uma elevada rotatividade de empregos de naturezas distintas (ARORA; DHOLE, 2019).

Gráfico 1 – Experiência profissional dos Agentes previamente ao Programa ALI



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: SENHORAS (2020a).

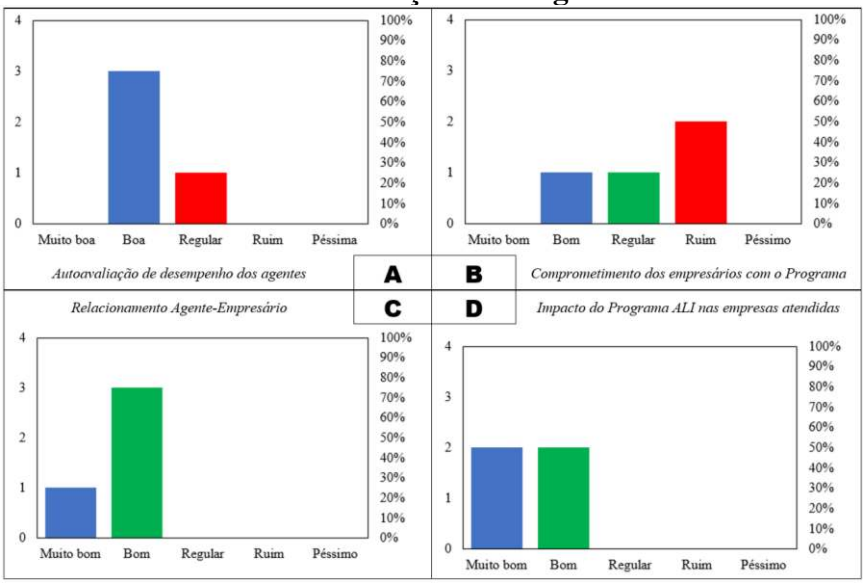
Por mais que os 4 agentes locais de inovação possuam diferentes tempos de trabalho prévios ao Programa ALI, que variaram entre 2 e 16 anos (gráfico 1A), a rotatividade do emprego é significativa e demonstra um rico contexto de experiências laborais na iniciativa pública, privada ou mesmo de qualificação em pesquisa organizacional por meio de estudos de mestrado (gráfico 1B), possibilitando assim pensar fora de parâmetros pré-estabelecidos, de modo suscetível à incorporação de valores de uma cultura da inovação.

Por um lado, o contato prévio dos agentes com diferentes experiências organizacionais no setor público, privado ou mesmo no Sistema (gráfico 1C), bem como um razoável grau de conhecimentos sobre microempresas e empresas de pequeno porte (gráfico 1D), forneceram os indicativos de um *background* facilitador para o desenvolvimento contínuo de novas competências e para a própria difusão da cultura da inovação intraempreendora entre os agentes.

Por outro lado, justamente em um ano pandêmico, como 2020, mudanças significativas no desenvolvimento dos trabalhos dos ALI se tornaram exigências necessárias frente às estratégias de isolamento social para conter a difusão do novo coronavírus, de modo que a passagem de uma rotina concentradamente presencial para uma nova rotina predominantemente remota, demandou soluções que nem sempre estiveram presentes nas experiências profissionais prévias (gráficos 1B; 1C).

Embora a autoavaliação de desempenho dos agentes locais de inovação tenha sido relativamente positiva, com 75% atestando uma performance boa e 25% uma atuação regular (gráfico 2A), por sua vez a percepção que os ALIs possuem sobre o comprometimento das empresas na adoção estratégica das diretrizes do Programa demonstra preocupações em relação à adesão *de facto* de um grupo de empresários à cultura de inovação (gráfico 2B).

Gráfico 2 – Avaliação do Programa ALI



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: SENHORAS (2020a).

Estas preocupações registradas não acontecem por acaso, mas antes exprimem as dificuldades para conscientização dos empresários adotarem ações estratégicas ou mesmo um volume representativo de desistências, superior a 20% das empresas, seguindo a tendência do Programa em outros estados (SILVA, 2017; NOGUEIRA *et al*., 2019), mesmo que em menor escala e dadas as atípicas condições conjunturais da multidimensional crise pandêmica (SENHORAS, 2020b).

A despeito das dificuldades existentes na adoção de ações estratégicas para a promoção da inovação ou na eventual desistência de algumas empresas, houve uma percepção muito positiva na interação dos agentes com os empresários, uma vez que os primeiros identificam uma muito boa ou boa relação (gráfico 2C), o que

repercute assertivos impactos do Programa ALI nas empresas atendidas (gráfico 2D), demonstrando assim um foco em resultados e orientado para os clientes.

Os depoimentos de empresários corroboram com a percepção dos agentes, uma vez que há a indicação das contribuições do Programa para as empresas, bem como qualificações sobre a relevância da metodologia ALI no desenvolvimento de uma cultura da inovação, abrindo a percepção organizacional sobre novas oportunidades:

a) [FALA DO EMPRESÁRIO] "Uma quantidade maior de empresários precisa dar chances ao programa e seus agentes, com uma metodologia muito fácil de ser compreendida e aplicada, através de ações práticas e respostas não notadas no cotidiano dos atendimentos aos clientes" (LIMA, 2020, p. 20).

b) [FALA DA AGENTE] "O empresário 1 relata que durante a execução das ferramentas, foi possível visualizar com maior clareza quais as ações a tomar para elevar o padrão de atendimento. [...] O empresário 2 ressalta que o programa é importante por sempre estar capacitando e faz repensar sobre que muitas ações são deixadas para depois, o programa faz reviver cada situação para poder obter melhoria" (CARVALHO, 2020, p. 15).

c) [FALA DO AGENTE] "Para [o] empresário, tal metodologia permite a criação de projetos ágeis que direciona a pequena empresa para o desenvolvimento de soluções inovadoras, isso porque essa metodologia trabalha com ferramentas que auxiliam o empresário na criação de processos e na tomada de decisões com foco em inovação" (SOUZA, 2020, p. 16).

Conclui-se com base nas discussões previamente apresentadas que o Programa Agentes Locais de Inovação, operacionalizado no município de Boa Vista (RR) ao longo do ano de 2020, apresentou resultados satisfatórios, tanto na difusão de uma cultura da inovação entre empresários e agentes, quanto no desenvolvimento de competências individuais dos agentes relacionadas à autogestão e flexibilidade em um contexto pandêmico de trabalho remoto, focando em métricas de resultados e de qualidade, com base na voz do cliente a fim de responderem de modo sistêmico aos problemas e dilemas das empresas.

REFERÊNCIAS

ARORA, N.; DHOLE, V. "Generation Y: Perspective, engagement, expectations, preferences and satisfactions from workplace; a study conducted in Indian context" **Benchmarking: An International Journal**, vol. 26, n. 5, 2019.

CARVALHO, P. N.; SENHORAS, E. M. “The impact of COVID-19 Crisis on the Global Economy and the North American Hegemonic Cycle: A reading”. **Agenda Internacional**, n. 38, 2020.

CARVALHO, S. J. A. **A cultura da inovação de intraempreendedores em novos produtos, serviços e processos**. Boa Vista: SEBRAE-RR, 2020.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2019**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

LIMA, N. G. M. **O papel da cultura da inovação na ampliação do *market share* e na conquista de novos mercados**. Boa Vista: SEBRAE-RR, 2020.

NOGUEIRA, P. S.; NOVAIS, S. M.; SÁ, A. S. C.; SILVA, E. S. B. "Análise do Programa Agentes Locais de Inovação no Processo de Inovação das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Comércio Varejista do Estado de Pernambuco". **Cadernos de Prospecção**, vol. 12, n. 2, 2019.

SENHORAS, E. M. **Questionário semi-estruturado sobre Programa Agentes Locais de Inovação**: Roraima (2019-2021). Boa Vista: SEBRAE-RR, 2020a.

SENHORAS, E. M. "Novo Coronavírus e seus impactos econômicos no mundo". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 1, n. 2, 2020b.

SILVA, N. G. A. "Agentes locais de inovação: análise da efetividade do programa nas pequenas e médias cidades (Rio Grande do Norte)". **Cadernos de inovação em pequenos negócios: orientadores**, vol. 4, n. 4, 2017.

SOUZA, S. F. C. **Cultura da inovação**: instrumentalização de processos e de tecnologia para gerar resultados. Boa Vista: SEBRAE-RR, 2020.

CAPÍTULO 4

O Papel da Cultura da Inovação na Ampliação do Market Share e na Conquista de Novos Mercados

O PAPEL DA CULTURA DA INOVAÇÃO NA AMPLIAÇÃO DO MARKET SHARE E NA CONQUISTA DE NOVOS MERCADOS

Nívea Gracielle Moreira Lima

Em um contexto de crise pandêmica que causou instabilidade mercadológica durante o ano de 2020, o presente texto traz como reflexão a importância da cultura da inovação dentro da organização para a ampliação e conquista de novos mercados através das ferramentas de gestão utilizadas dentro da metodologia ALI, trazendo uma proposta na mudança de hábitos gerenciais na busca por oportunidades de inovações de forma sistemática.

A justificativa para o desenvolvimento da presente pesquisa está introduzida no fato deste artigo ser um dos resultados do Programa Agente Local de Inovação, desenvolvido pelo SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, em parceria com o CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, como forma de mostrar a relevância dos impactos de uma agenda inovativa na resolução de dilemas empresariais da cultura da inovação como base para a ampliação e conquista de novos mercados.

O problema identificado, na amostra de 10 empresas atendidas pelo Programa, foi a baixa produtividade e altos custos agravando-se com a pandemia do Covid-19. Essa situação tem impacto direto no faturamento e crescimento da empresa, deixando-a abaixo dos seus concorrentes, trazendo como desafio ao empresário a busca por oportunidades durante os treinamentos na identificação das possíveis causas e soluções para a conquista de novos mercados.

Assim, o objetivo desse artigo foi de discutir a cultura da inovação como valor necessária na ampliação do *market share* e na conquista de novos mercados, com foco na prospecção e relação com novos clientes através da identificação dos problemas e as necessidades dos clientes, trazendo soluções para tais oportunidades que irão impactar diretamente o aumentando da produtividade, de receita e/ou na redução de custos destas empresas.

O presente trabalho tem como finalidade um estudo exploratório e descritivo quanto aos fins, que utiliza a pesquisa qualitativa como meio tendo como base a abordagem do método teórico-dedutivo no campo da administração.

Os procedimentos de levantamento de dados utilizados na pesquisa foram de revisão bibliográfica que tomou como referência o estado da arte das publicações dos últimos 5 anos e das publicações com maior revisão bibliométrica para a construção do referencial teórico, bem como um estudo utilizado na análise, realizado com um grupo amostral de 10 empresas, em um universo total de 20 empresas trabalhadas pelo Programa ALI, realizado no ano de 2020, no município de Boa Vista – RR.

Por sua vez, os procedimentos de análise de dados estão alicerçados em uma análise hermenêutica, que interpreta a base de dados coletada em análises administrativas, fazendo uso da análise esquemática por meio do diagrama de Ishikawa e do quadro de análise SWOT, e da análise gráfica por meio de um Radar da Inovação.

Com base nos procedimentos metodológicos supracitados e no referencial teórico sobre o papel da cultura da inovação, o presente artigo foi estruturado em 4 seções as quais são identificadas respectivamente pela seção introdutória, pela seção com referencial teórico, pela análise de resultados e pela seção conclusiva.

REFERENCIAL TEÓRICO

No ambiente concorrencial, a inovação pode ser compreendida como um elemento de crescente relevância para a diferenciação e aumento da competitividade entre empresas, impulsionados pela necessidade crescente dos clientes, cada vez mais exigente, conectado e com novos hábitos.

As transformações e desenvolvimentos tecnológicos (exemplo das redes sociais e internet das coisas (IoT)) fizeram com que o processo de inovação ganhasse destaque nas organizações em meio ao convívio entre pessoas e grupos interconectados a fim de atender a um novo público ainda mais exigente, mais atento a informação e novidades de mercado, adequando-se às oscilações e vulnerabilidades do ambiente que estão inseridos (PORÉM; ANDRELO; GUARALDO; VERAS, 2016).

Conforme as ideias de Schumpeter (1982) a inovação pode ser vista como estimuladora ao desenvolvimento econômico e social com capacidade de gerar maior competitividade tanto no âmbito interna entre membros da equipe organizacional e externa entre os concorrentes mercadológicos, melhorando a presença da marca, aumentando a produtividade e, consequentemente, ampliando as possibilidades de emprego e renda, fatores que promovem a economia de um país.

A inovação está aplicada a tudo que agrega valor ao produto e a empresa (FROEHLICH, 2016), incluindo o desenvolvimento de novos produtos ou a melhoria de um produto já existente, a melhoria dos processos e a eliminação dos desperdícios durante as etapas de produção, explorando novos mercados consumidores e fidelizando clientes em potencial, remodelando assim a cultura da organização e tornando-a mais competitiva. Schumpeter (1982) aponta ainda a

temática da inovação como um esforço de combinar diferentes elementos para a obtenção de riquezas.

Diante da aceleração da informação, a inovação deverá ser vista pelos empresários não apenas como um diferencial competitivo, mas com fundamental importância para a sua sobrevivência no mercado (FREITAS; RESENDE, 2018), gerando resultados e abrindo oportunidades para novos negócios, novas tecnologias e formulação da gestão, compartilhando recursos, informações, conhecimentos e experiencias entre si (BESSI; OBERHERR; OLIVEIRA, 2019), contribuindo assim uma cultura de inovação.

Conforme o Manual de Oslo (OCDE, 2005), os elementos presentes em um ambiente que trabalha a inovação como valor na sua cultura organizacional facilitam a comunicação dentro da organização, as interações e cooperações entre os membros através dos canais de transmissão das informações e as habilidades de cada indivíduo relacionados aos fatores sociais e culturais, influenciando na eficácia da absorção e aplicação das atividades.

Entretanto, O desenvolvimento organizacional e o capital intelectual da organização são trabalhados na capacidade da empresa de interiorizar o conhecimento dos indivíduos nos processos organizacionais. Nesse sentido, a organização deixa de ser dependente de indivíduos e passa a ser dependente de processos.

A fundamentação da cultura da inovação tem como base a gestão da coparticipação através do estímulo a liberdade de expressão, opiniões e sugestões trazendo mudanças comportamentais e adequações aos padrões impostos pela instituição, explorando a criatividade, foco e trabalho em equipe, dando mais autonomia, melhorando a motivação e incentivos a saúde no trabalho, influenciando diretamente nos resultados da empresa, com soluções mais rápidas e assertivas.

Segundo Gomes, Machado e Alegre (2015) é fundamental uma cultura que facilite os processos como fator estratégico para que a organização alcance seus objetivos, tendo os conceitos de visão e missão organizacional bem definidos, o incentivo a determinação e os meios para atingir esses objetivos, identificando e fornecendo os produtos conforme as necessidades mercadológicas. Em princípio, a mudança organizacional é considerada inovadora quando o cliente absorve e aceita esse valor como novo, gerando mudanças mensuráveis nos resultados como aumento das vendas e de produtividade.

A cultura da inovação no âmbito mercadológico tem a competência estratégica com uma visão de longo prazo, identificando e prevendo tendências de mercado; e a competência organizacional preparada para gerenciar os riscos, envolvendo toda a empresa no processo de mudança e investimentos. Assim, serão identificadas oportunidades para lançamentos no mercado, transformando insumos em produtos inovadores, produzindo e disponibilizando aos clientes, conquistando assim novos nichos de mercado.

Por um lado, a cultura de inovação mercadológica na ampliação de novos mercados, pode ser compreendida como a oportunidade de substituir produtos obsoletos por novos ou remodelar aqueles já existentes, com a qualidade na qual os consumidores não estão familiarizados e com nova técnica de produção. Arruda (2006) confirma essa ideia afirmando que a dinâmica da economia é adquirida pelos empresários através de novas combinações dos fatores disponíveis que resultarão em produtos melhorados, novos produtos e novos processos, o qual substituirão a estrutura anterior.

A conquista dos novos mercados e o destaque nos produtos do setor requer melhorias contínuas uma vez que outros competidores se interessem, copiem e lancem a mesma forma

produtiva da empresa criadora, onde os lucros da empresa começam a diminuir até que um novo empreendedor apareça e inicie um novo processo inovador (PARDO, 2014).

Na cultura da inovação, a participação da empresa no mercado e a relevância da sua presença diante dos concorrentes traz o conceito de *Market Share* como a porção do público que o seu negócio foi capaz de conquistar, sendo diretamente proporcional à receita gerada por essa fatia do mercado, avaliado a partir do volume de vendas ou até mesmo do número de usuários.

Por outro lado, a cultura da inovação mercadológica aplicada a conquista de novos mercados, o aumento do Market Share, segundo Xavier (2019) pode ser um bom sinal enquanto sua diminuição poderá significar que é preciso agir para conter a pressão da concorrência. Analisar a atuação da empresa diante do mercado através desses indicadores, traz incentivos e dados reais para a obtenção das metas ou a criação de novas metas, além do estímulo em buscar novas oportunidades de mercados e fidelizar os clientes já existentes.

Tomando como referência essas estratégias da inovação mercadológica focadas tanto na conquista de novos mercados como na fidelização dos já existentes, a organização precisa entender as necessidades dos seus clientes, conhecendo suas motivações e seus hábitos de consumo, suas ansiedades na obtenção do produto ou serviço e seus incômodos vivenciados durante a aquisição fazendo com que a empresa perceba o potencial em fornecer exatamente a solução esperada.

A experiência do cliente com base nesta cultura de inovação mercadológica é compreendida como o relacionamento entre cliente e empresa tendo, assim, a oportunidade em agregar valor ao seu consumidor final através das informações coletadas do que eles veem, ouvem, sentem e quais as suas experiências durante a

aquisição do produto ofertado. Freitas e Resende (2018), analisaram que um grande número de empresas ainda não adotou nenhuma forma de interação com o cliente para a captação das suas experiências quanto clientes, deixando de ganhar eficiência diante da concorrência e alavancar suas vendas e sua marca na praça.

Compreende-se com base nas discussões estratégicas da inovação mercadológica focada em clientes que a empresa precisa entender claramente o que ela fornece sob a visão do cliente, quais os objetivos a partir da aquisição do bem ou serviço, fidelizando seus clientes a partir das suas motivações e resolvendo as questões relacionadas as suas ansiedades perante o produto. Entender a essência do seu produto e ramo do seu negócio para cativar seu cliente e fidelizar sua marca, trazendo, inclusive, produtos similares que componham o item fornecido pela empresa ou formando parcerias que outras empresas que forneçam tais complementos.

PROCEDIMENTOS METODOLOGIA

O roteiro metodológico da presente pesquisa foi estruturado em 4 etapas complementares e interligadas as quais são identificadas respectivamente por: a) uma caracterização metodológica, b) procedimentos de levantamento de dados, c) identificação dos critérios de inclusão e exclusão de empresas da amostra trabalhada no estudo de caso e, d) os procedimentos da análise dos dados.

A caracterização da pesquisa quanto aos fins teve um estudo de natureza exploratória, descritiva e explicativa, quanto aos meios é caracterizado como uma pesquisa quali-quantitativa, que faz uso do método teórico dedutivo com fundamentação epistemológico da administração.

Os procedimentos de levantamento de dados utilizados na pesquisa foram de revisão bibliográfica que tomou como referência o estado da arte das publicações dos últimos 5 anos e das publicações com maior revisão bibliométrica para a construção do referencial teórico, bem como um estudo utilizado na análise, realizado com um grupo amostral de 10 empresas, em um universo total de 20 empresas trabalhadas pelo Programa ALI, realizado no ano de 2020, no município de Boa Vista – RR.

Os critérios de seleção das 10 empresas da amostra trabalhada tomaram como referência na inclusão o melhor desempenho daquelas empresas com base em 13 indicadores no Radar da Inovação, bem como foram excluídas aquelas empresas que possuíram uma heterogeneidade setorial em relação ao universo maior de empresas.

Os procedimentos de análises de dados deste artigo estão fundamentados em uma análise hermenêutica com base na interpretação de teorias do campo da administração em análise esquemática, utilizando ferramentas como análise SWOT e diagrama de Ishikawa e análise gráfica que partiu da elaboração de um Radar da Inovação de natureza evolutiva e setorizada.

ANÁLISE E RESULTADOS

É comum para as empresas terem que lidar com problemas internos e externos, muitos deles críticos para o planejamento estratégico organizacional. Os problemas internos são apresentados dentro de uma cadeia de atividades, ou seja, um processo organizacional, visto que as atividades organizacionais são interligadas e interdependentes umas das outras no objetivo de atingir um proposito comum.

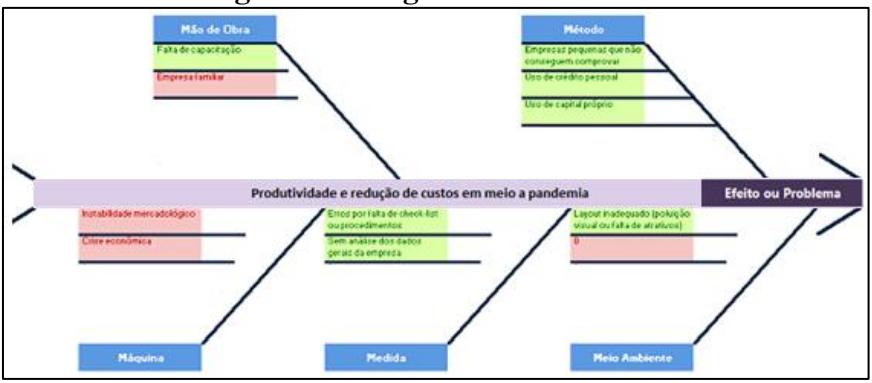
O grande desafio empresarial é manter o (re)investimento com o menor custo possível, reduzindo perdas ou transformando-as em subprodutos, identificando e descontinuando os produtos estagnados e vendendo ativos não produtivos. A informação gerencial, onde os executivos precisarão de um sistema de informações integrado com a estratégia, aliada a melhoria de processos, pode ser o diferencial neste mercado competitivo (CARARETO; JAYME; TAVARES; VALE, 2006).

A amostra de 10 empresas selecionadas, que participaram do Programa ALI, demonstrou baixos índices de produtividade e redução de custos por falta de gestão de produção e de capital para investimentos em novas tecnologias, modernização dos espaços, substituição de equipamentos, qualificação da equipe de trabalho dentre outras particularidades, tendo em sua maioria capital de giro de fonte própria devido dificuldades para a contratação de outras fontes de fomento.

Tomando como referência essa problemática, foi feita a aplicação de uma análise por meio do diagrama de Ishikawa com objetivo não só de identificar o problema de baixa produtividade e necessidade de redução de custos em meio a pandemia, mas também suas respectivas causas que impactam diretamente nos números e rendimentos da empresa, deixando-as abaixo dos seus concorrentes (figura 1).

O efeito na produtividade e redução de custos que estão presentes na maioria das empresas da amostra selecionada, foram: a falta de capacitação da equipe para maior expertise na sua atuação; são empresas familiares, o que gera certos receios na cobrança dos resultados; proprietários em atividades operacionais, deixando de atuar na gestão; erros por falta de checklist ou procedimentos operacionais que padronizam o processo produtivo; e, layout inadequado com poluição visual e desorganização nos ambientes internas ou falta de atrativos voltado aos clientes.

Figura 1 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaboração própria.

Ainda como o efeito levantado, temos a instabilidade mercadológica e a crise econômica que paralisa certas linhas de crédito; dificuldades de acesso a fontes de fomentos bancários por não conseguirem comprovar rendimentos, investindo assim através do uso de crédito pessoal ou capital próprio; e, a falta de tempo e expertise por parte dos proprietários para analisar os dados gerais da empresa e tomar decisões mais rápidas.

Uma vez identificadas as causas dos problemas deste grupo de empresas selecionadas, foi feito uma análise SWOT (em inglês: strengths, weaknesses, opportunities e threats, com tradução em português respectivamente como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) com o objetivo de caracterizar as forças e fraquezas próprias de uma análise endógena de um ambiente organizacional, quanto as ameaças e oportunidades do ambiente exógeno (figura 2).

As forças identificadas na amostra foram: a preocupação por parte da empresa com a qualidade dos produtos entregue aos seus clientes, contribuindo com a fidelização dos mesmos; as oportunidades de aprendizagem aproveitadas pelos empresários em

eventos voltados a qualificações profissionais, palestras, workshops e programas como o ALI; e, a flexibilização de horários de atendimentos para a comodidade dos seus clientes.

As fraquezas identificadas foram citadas anteriormente no diagrama de Ishikawa, tendo em resumo a falta de capacitação da equipe, os erros por falta de checklist ou procedimentos operacionais, a falta de análises gerenciais, os proprietários em atividades operacionais, e, layout inadequado com poluição visual ou falta de atrativos voltado aos clientes.

Figura 2 – Análise SWOT

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	Qualidade dos produtos; Fidelização dos clientes; Participação em projetos; Flexibilização de horários.	Falta capacitação; Empresa familiar; Falta de checklist; Falta de POP; Falta de análises gerenciais; Falta de documentos empresariais; Layout inadequado; Proprietários operacionais.
FATORES EXTERNOS	SEBRAETEC; FGO /FGI; Workshops gratuitos; Divulgação da empresa; Terceirizar análises técnicas.	Instabilidade mercadológica; Crise econômica; Concorrentes atentos; Atualizações mercadológicas.

Fonte: Elaboração própria.

As oportunidades foram listadas em: buscar informações sobre os projetos já existentes com parceiros como o SEBRAE (SEBRAETEC e FGO /FGI); a participação em workshops e capacitações on-line e gratuitas dos mais variados temas com conteúdo voltados a gestão empresarial; melhorar a divulgação da empresa e dos seus pontos fortes a fim de atingir novos mercados; buscar capacitação específica ou terceirizar mão de obra para análises técnicas dos dados gerais, apresentando resultados enxutos e de fácil interpretação.

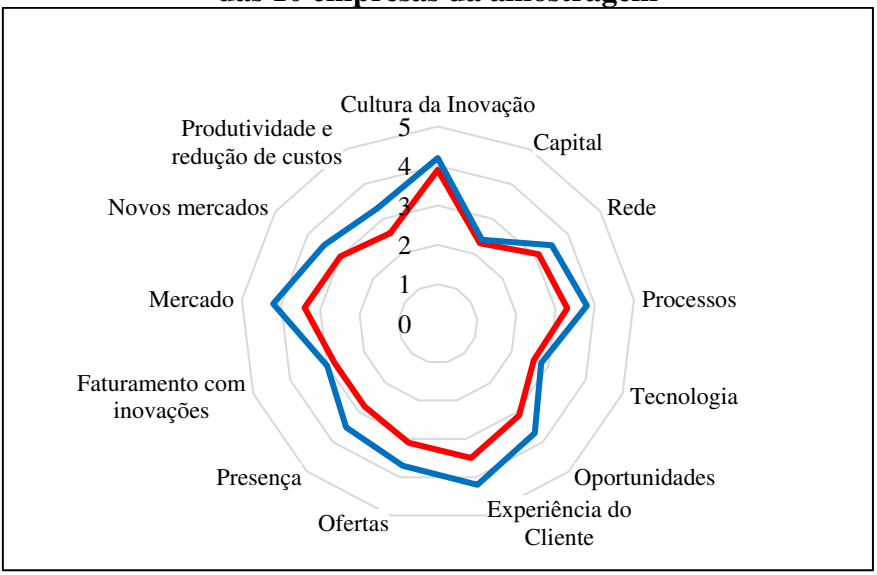
As ameaças abordadas vão desde a instabilidade mercadológica e a crise econômica agravada pela pandemia do Covid-19 que freou certas linhas de crédito; as dificuldades de acesso a fontes de fomentos bancários por não conseguirem comprovar rendimentos, investindo assim através do uso de crédito pessoal ou capital próprio; e os concorrentes atentos a oportunidades de mercado com rápidos lançamentos inovadores.

Diante das diferentes forças e fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas dos ambientes endógenos e exógenos nas empresas, foram trabalhadas uma sequência de atividades no âmbito da metodologia do Programa ALI a fim de resolver esses dilemas empresariais abordados até aqui, de modo que houve um desempenho satisfatório com base nos indicadores de cultura da inovação, mercado e experiência com os clientes.

Uma ação com resultado imediato foi percebida na aplicação dos questionários aos colaboradores onde a análise das respostas clareou as ideias dos empresários sobre a necessidade dos seus clientes, realizando a partir desse *feedback* pequenas correções seja na estrutura ou na apresentação do produto. Ou seja, a implantação da cultura da inovação impactou diretamente no aumentando da produtividade e redução de custos dessas empresas.

Uma vez identificado a necessidade do cliente e realizada as correções levantadas no plano de desenvolvimento do MVP (planejamento das ações para o desenvolvimento do Produto Mínimo Viável) para alcançar o sucesso dessa necessidade, juntamente a um aumento de divulgação da marca da empresa, as empresas tiveram como resultados aumentos em cadeia - aumento da clientela expandindo para novos mercados, a fidelização dos clientes já existentes, o aumento nas vendas e, aumento de produtividade e receita.

Gráfico 1 – Radar Global de Inovação das 10 empresas da amostragem



Fonte: Elaboração própria.

Só foi possível identificar essas oportunidades, que tem a cultura da inovação como base, através da interação e coleta de

dados da experiencia do cliente como forma de compreender suas necessidades e resolver seus problemas. Entender do cliente as suas motivações e hábitos faz com que a empresa entregue exatamente o que o cliente procura, sendo possível, ainda, oferecer um portfólio mais completo para resolver sua necessidade, surpreendendo o cliente com produtos que se complementam de modo atender e superar as suas expectativas, aumentando a produtividade e as receitas da empresa.

Nota-se a evolução do Radar da Inovação entre o primeiro atendimento na Fase 1 (vermelho) com a aplicação de várias ferramentas de gestão da inovação e ações tomadas até sexto atendimento na Fase 3 (azul) com as consideráveis mudanças mantendo-se com maiores resultados os indicadores da cultura da inovação através da interação entre membros da empresa, a experiencia do cliente com a compreensão em ouvir suas reais necessidades e problemas e, o mercado abrindo oportunidades para novas ofertas e posicionamento da marca.

Os empresários relataram de forma individual com os empresários participantes para ouvir seus depoimentos sobre suas expectativas quanto ao Programa ALI, onde duas respostas mereceram destaques:

> O programa é uma construção futura para as correções de pensamento e tomada de decisão dentro da empresa. Só é possível tomar a decisão correta a partir da compreensão da necessidade do cliente (EMPRESÁRIO A).
>
> Uma quantidade maior de empresários precisa dar chances ao programa e seus agentes, com uma metodologia muito fácil de ser compreendida e aplicada, através de ações práticas e respostas não

> notadas no cotidiano dos atendimentos aos clientes (EMPRESÁRIO B).

É notada a absorção das informações repassadas durante os atendimentos, observadas na evolução do Radar da Inovação. Evoluções intermediárias como oportunidades, ofertas e presença também merecem destaque pois a melhoria em uma delas irá impactar automaticamente na outras, ou seja, uma vez que a empresa identifica uma oportunidade de inovação e oferta ao mercado uma nova solução, se esse produto tiver aceitação, sua presença será firmada no mercado, atraindo novos públicos e novos clientes.

CONCLUSÃO

A pesquisa trouxe como reflexão a importância da cultura da inovação dentro da organização para a ampliação e conquista de novos mercados através das ferramentas de gestão utilizadas dentro da metodologia ALI, trazendo uma proposta na mudança de hábitos gerenciais na busca por oportunidades de inovações de forma sistemática através da identificação dos problemas e das necessidades dos clientes.

Nas estratégias de cultura da inovação mercadológica focadas tanto na conquista de novos mercados como na fidelização dos já existentes, a organização precisa entender as necessidades dos seus clientes, conhecendo suas motivações e seus hábitos de consumo, suas ansiedades na obtenção do produto ou serviço e seus incômodos vivenciados durante a aquisição fazendo com que a empresa perceba o potencial em fornecer exatamente a solução esperada.

A experiência do cliente com base nesta cultura de inovação mercadológica é compreendida como o relacionamento entre cliente e empresa tendo, assim, a oportunidade em agregar valor ao seu consumidor final através das informações coletadas do que eles veem, ouvem, sentem e quais as suas experiências durante a aquisição do produto ofertado.

Partindo dessa temática foi realizada uma análise empírica sobre os principais problemas com uma amostra de 10 empresas em Boa Vista-RR, atendidas pelo Programa ALI, findando responder quais eram as estratégias mais adequadas para sua resolução.

Os resultados apresentados no artigo demonstram baixos índices de produtividade e redução de custos por falta de gestão de produção e de capital para investimentos em novas tecnologias, modernização dos espaços, substituição de equipamentos, qualificação da equipe de trabalho dentre outras particularidades, tendo em sua maioria capital de giro de fonte própria devido dificuldades para a contratação de outras fontes de fomento.

Identificados os problemas como baixa produtividade e redução de custos agravados neste momento de pandemia, a falta de capital e precária tecnologia para a melhoria nos processos, foi realizado o mapeamento, através do diagrama de Ishikawa, das causas dos problemas que impactam diretamente nos números e rendimentos da empresa. Após, foi feito uma análise SWOT com o objetivo de caracterizar as forças e fraquezas quanto as ameaças e oportunidades.

Em seguida, foi analisado o resultado da aplicação da metodologia ALI na amostra de dez empresas participantes do Programa ALI com o objetivo de entender os dilemas empresariais abordados, em que a ação da aplicação dos questionários aos colaboradores, fazendo com que os empresários percebessem qual o objetivo dos seus clientes, realizando a partir desse *feedback* as

correções necessárias sejam na estrutura ou na apresentação do produto.

Na análise evolutiva do Radar da Inovação no Gráfico 1, notou-se a melhoria nos resultados entre o primeiro atendimento na Fase 1 com a aplicação de várias ferramentas de gestão da inovação e ações tomadas até sexto atendimento na Fase 3 com as consideráveis mudanças mantendo-se com maiores resultados os indicadores da cultura da inovação através da interação entre membros da empresa, a experiencia do cliente com a compreensão em ouvir suas reais necessidades e problemas e, o mercado abrindo oportunidades para novas ofertas e posicionamento da marca.

Conclui-se com base nos resultados apresentados que a cultura da inovação valida as perspectivas dos empresários quando a entrega dos seus produtos que impacta os clientes. Assim, torna-se mais fácil tomadas de decisão quanto as melhorias nos processos e produtos ou lançamento de um novo produto ao mercado.

Uma vez que o empresário percebe as necessidades dos clientes, torna-se possível a oferta do portfólio da empresa voltado a essas necessidades, impactando diretamente no aumentando da produtividade e receita, enxugando e reduzindo certos custos da empresa como forma de atingir a inovação.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, M. F. **Cultura organizacional e inovação:** estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas). São Paulo: FGV, 2006.

BESSI, V. G.; OBERHERR, G.; OLIVEIRA, C. F. de. "Estímulos e barreiras para a promoção de uma cultura da inovação em uma empresa calçadista". **Revista de Gestão do Unilasalle**, vol. 8, n. 3, 2019.

FREITAS, D. P. de.; RESENDE, R. A. "A inovação nas micro e pequenas empresas - uma abordagem a partir das dimensões relacionamento e rede". **Revista de Administração da UEG**, vol. 9, n.1, abril, 2018.

FROEHLICH, C. "O programa de ideias para inovação em uma empresa do segmento químico". **Revista de Administração IMED**, vol. 6, n. 2, dezembro, 2016.

GOMES, G.; MACHADO, D. D. P. N.; ALEGRE, J. "Determinantes da cultura de inovação: estudo na indústria têxtil de Santa Catarina". **Revista BBR – Brazilian Business Review**, vol. 12, n. 4, agosto, 2015.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Brasília: FINEP, 2005.

PARDO, M. R. **Estilo cognitivo de gestores e grau de inovação em restaurantes de Porto Velho – RO** (Dissertação de Mestrado em Administração). Porto Velho: UNIR, 2014.

PORÉM, M. E.; ANDRELO, R.; GUARALDO, T. S. B.; VERAS, T. "A comunicação estratégica como indutora da cultura de inovação nas organizações". **Anais do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. São Paulo: INTERCOM, 2016.

RADTKE, M. L.; NUNES, A. K. “Gestão da experiência com consumidores de veículos off-road: O caso da marca Troller”. **Anais do XXXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Curitiba: INTERCOM, 2017.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

XAVIER, T. “Entenda o que é Market share e qual a importância de conhecer a sua participação no mercado”. **Rock Content** [08/08/2019]. Disponível em: <https://rockcontent.com>. Acesso em: 05/10/2020.

CAPÍTULO 5

A Cultura da Inovação de Intraempreendedores em Novos Produtos, Serviços e Processos

A CULTURA DA INOVAÇÃO DE INTRAEMPREENDEDORES EM NOVOS PRODUTOS, SERVIÇOS E PROCESSOS

Suelen Jane Alves de Carvalho

A presente pesquisa aborda a cultura de inovação que consiste no implemento de um novo produto ou serviço no mercado, onde esse método é aplicado por intraempreendedores em novos produtos, serviços (exógenos) e processos (endógenos). Dessa forma, considerando que no âmbito organizacional é comum a existência de problemas processuais em termos de produtividade e redução de custos, a pesquisa questiona o papel da cultura de inovação na redução de custos e aumento da produtividade.

A introdução da cultura de inovação surge como implemento para subsidiar o empreendedorismo brasileiro que emergiu em consonância com a mudança do mercado econômico que a partir da revolução tecnológica busca romper paradigmas obsoletos e aceitar uma inovação imposta pelo novo sistema de informação e comunicação de forma que os clientes possam adquirir produtos e serviços em que gerem se valor em suas compras.

A justificativa para a realização do presente artigo reside no fato de ser um dos resultados do Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) realizado durante o ano de 2020 no município de Boa Vista com um universo de 20 empresas e uma amostra estudada de apenas 10 empresas, demonstrando a relevância de uma agenda inovativa para resolução do problema de produtividade e custo gerando maiores ofertas e oportunidades no mercado local.

Nesse sentido, o presente artigo levanta a seguinte problemática: De que modo a cultura de inovação pode contribuir

para a resolução da incapacidade de se gerar produtos e serviços para potenciais clientes?

Dessa forma, buscando responder a problemática levantada, o artigo tem como objetivo discutir a cultura de inovação por parte dos colaboradores internos nas empresas afins de mapear as contribuições de novos processos (endógenos) e novos produtos e serviços (exógenos) na solução de captação de capital, faturamento e adição de novos mercados a partir da aplicabilidade do Projeto ALI.

A metodologia do artigo parte de uma revisão bibliográfica e estudo de caso sob a ótica da hermenêutica administrativa através do uso de análise esquemática e de gráficos, assim como o método dedutivo. Sendo assim, com base na temática da cultura de inovação e nos procedimentos metodológicos previamente apontados, o presente artigo está estruturado em quatro seções, respectivamente identificadas por uma introdução e conclusão, uma seção de referencial teórico e uma seção de análises e resultados.

REFERENCIAL TEÓRICO

Uma definição conceitual sobre inovação pode ser compreendida a partir do conceito de implemento de um novo produto (bem ou serviço) com significativo aumento de qualidade, aplicado por meio de um novo método ou processo de marketing. Logo, a inovação consiste nas novas práticas organizacionais de negócios, que prever uma organização local do ambiente interno de trabalho de das relações externas. Sendo assim, dar-se início a discussão e análise teórica de inovação a pesquisa partindo da ótica apresentada pelo Manual de Oslo (1997) que menciona:

> 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 (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 55).

Segundo Schreiber (2012), podemos destacar os quatro tipos de inovação: de produtos ou serviço que é tudo aquilo que pode ser prático, inovador ou que possa ser melhorado e tenha um alcance de sucesso; marketing é a forma que a empresa se posiciona em relação a seus concorrentes e como ela apresenta sua marca; organizacional são estratégias utilizadas através de sua equipe para gerar inovação; e por fim processos que é investir ou melhorar os seus produtos de acordo com o consumidor.

A presente definição mostra que inovação pode ser compreendida a partir do implemento de ação de um novo produto (bem ou serviço) que respectivamente apresenta maior qualidade. Logo, a inovação prever também a implementação de novas práticas de negócios baseada em novos métodos organizacionais, marketing, organização interna, local e boas relações externas.

Esse processo de inovação é orientado por uma cultura compreendida por um conjunto de normas, valores e artefatos culturais responsáveis pela sustentação organizacional e pela capacidade de uma empresa se inovar (FRANCISCHETO; NEIVA, 2019). Nessa ótica Bruno-Faria e Fonseca (2014) apontam que a cultura inovadora é fundamental para o favorecimento da inovação das empresas e do ambiente comercial.

Nessa perspectiva, a cultura de inovação pode sem compreendida com o ato simples sair da zona de conforto e requer mudanças que por muitas vezes podem gerar uma certa

desconfiança, mas o empreendedor precisa encarar a inovação com uma perspectiva de uma vantagem competitiva fazendo com que seu negócio se destaque no mercado (MOURA; FEITOSA, 2011).

A compreensão de cultura de inovação intraempreendedora é alicerçada através de estímulos, engajamentos, capacitações estando aberta a novas ideias e correndo riscos por muitas vezes nas tomadas de decisões. Para isso conta com pesquisas internas e externas, onde a empresa pode fazer várias mudanças com enfoque na inovação mesmo em processo de análise (SILVA, 2019).

Dessa forma, ao discutir a cultura de inovação sob o enfoque endógeno, dessa conexão intraempreendedora por parte de seus colaboradores, os gestores organizacionais buscam observar e avalizar ambientes propícios de forma assertiva resultados significativos no seu empreendimento onde possa gerar inovação.

Essa inovação parte da utilização de seus colaboradores ideias, incentivos e trazendo mais a participação deles dentro da empresa com intuito de agregar nessa interação uma dinâmica de estratégia de sucesso, com tudo isso acaba gerando um ambiente de trabalho mais gratificante entre gestão e colaborador (LANA, 2010).

A cultura de inovação intraempreendedora aplicada a produtos e serviços com essa visão exógena são os resultados que chegam aos consumidores, sendo estratégias que se diferenciam de outras empresas com tomadas de decisões com qualidade e rapidez e estabelece vínculos com clientes e novos clientes (CORDEIRO, 2012).

Logo, o primeiro passo para inovar é identificar oportunidades voltada a processos na busca de ganhos de produtividade com foco em clientes, a empresa terá que está atenta em conhecer as necessidades de seus clientes buscando soluções específicas (PEREZ; ZWICKER, 2010).

Com relação as ofertas inovadoras são possíveis considerar que uma empresa que investe em novos produtos e serviços pode impulsionar o seu crescimento com uma visão voltada na diversificação de produtos e serviços já oferecidos; entrada de um novo mercado ou segmento; oportunidade ou aumento da demanda e readequação do serviço sendo bem vista pelos consumidores e parceiros (POÇAS, 2016)

Sob o mesmo ponto de vista a cultura bem enfática dentro de uma empresa pode trazer grandes benefícios tanto para os clientes quanto na geração de lucros, a inovação não é somente uma nova ideia, ou uma tecnologia implantada e sim a geração de resultados que atendam às necessidades do seu negócio (BISNETO; LINS, 2015).

A cultura de inovação intraempreendedora aplicada a processos pode-se defini-la da seguinte forma: *em processos tecnológicos*: novos elementos introduzidos em um sistema de produção ou operação de serviços para produzir um produto ou serviço (CAVALCANTE, 2012); e *processos administrativos*: novas abordagens e práticas para motivar e recompensar os membros da organização, inventar estratégias e estruturas de tarefas e unidades e modificar o processo de gestão da organização (FRANCISCHETO; NEIVA, 2019).

Por outro lado, a gestão de inovação aplicada em produtos e serviços também pode ser dividida em: *inovação de produtos*: produtos ou serviços introduzidos para alcançar um usuário externo ou necessidade de mercado; *inovação de serviço*: introdução de novos serviços a clientes existentes ou novos clientes e a prestação de serviços existentes a novos clientes.

A cultura de inovação intraempreendedora aplicada a produtos e serviços com essa visão exógena são os resultados que chegam aos consumidores, sendo estratégias que se diferenciam de

outras empresas com tomadas de decisões com qualidade e rapidez e estabelece vínculos com clientes e novos clientes (CORDEIRO, 2012).

Entende-se como inovação a habilidade de se estabelecer conexões, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas (TIDD; BESSANT, 2015). Dessa forma, a inovação consiste "em um ambiente de negócios cada vez mais complexo, dinâmico e competitivo, inovar é uma questão de sobrevivência e crescimento" (MAUAD; PEREZ, 2018, p. 04).

Logo, o primeiro passo para inovar é identificar oportunidades voltada a processos na busca de ganhos de produtividade com foco em clientes, a empresa terá que que está atenta em conhecer as necessidades de seus clientes, com isso ela poderá buscar soluções especificas (PEREZ; ZWICKER, 2010).

Nesse sentido, investir em inovações pode proporcionar às organizações as condições fundamentais para que se mantenham no mercado e se mostrem competitivas. Com relação a esse aspecto, Afuah (2003) ressalta que o processo de inovação faz uso do conhecimento para oferecer um novo produto ou serviço de acordo com as necessidades dos clientes.

É importante que o empresário ou pretendente a tal, acompanhe a volatilidade do mercado que está sempre inovando e criando novos nichos, ao mesmo tempo em que gera e aumenta o nível de concorrência. É preciso que as novas tendências sejam analisadas como uma possível oportunidade na vida empresarial. Portanto a pesquisa inclui-se como uma necessidade de sobrevivência e de novas possibilidades (FRANCISCHETO; NEIVA, 2019).

A cultura de inovação, dentro de uma empresa, deve estar associada ao conhecimento sobre o produto ou serviço que ela oferece, mas o foco deve ser o cliente. Primeiro é preciso envolver

os colaboradores em volta do compromisso de bem servir, que deve estar presente em cada segmento de mercado, especializado ou não (SCHREIBER, 2012).

Muitas vezes o cliente entra na empresa sem uma orientação correta, procurando ajuda para tomar a decisão sobre o que, especificamente, comprar. Ele não pode ser tratado como um profissional que conhece o produto, pela qualidade e marca e sim como alguém que precisa de ajuda para decidir. Esse atendimento especial pode ser um diferencial inovador e fazendo com que a empresa se sobressaia diante dos seus concorrentes.

As mudanças que vem ocorrendo com grande rapidez, requer que o empresário também seja rápido para atender novas demandas e oportunidades que se apresentam, muitas das vezes, de forma quase imperceptível. O isolamento provocado pela pandemia, abriu um corredor de grandes oportunidades, mesmo para quem já estava consolidado com as vendas físicas, que foram suspensas temporariamente, causando grandes prejuízos.

Sendo assim, o que era um período desastroso para muitos, criou um mercado digital de grandes oportunidades empreendedoras, até para quem nunca tinha pensado em empreender. A oportunidade está, na maioria das vezes, na atenção que se dá aos pequenos detalhes e aos sinais do mercado de que está se formando uma nova demanda, que pode gerar um nicho novo (FRANCISCHETO; NEIVA, 2019).

Toda oferta precisa ter uma demanda, mas, essas demandas podem estar reprimidas ou pouco visíveis, daí a necessidade de permanente atenção aos sinais mercadológicos e aos movimentos da sociedade. É daí que deve ser retirada a oportunidade de ofertar novos produtos. A empresa que consegue treinar seus colaboradores para que saibam receber o feedback, terá a oportunidade de descobrir novas demandas. As que acompanham as tendências tecnológicas

podem ofertar produtos inovadores para os seus clientes (SCHREIBER, 2012).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O roteiro metodológico da presente pesquisa foi estruturado em quatro etapas complementares interligadas, as quais são identificadas respectivamente por: a) uma caracterização metodológica; b) procedimento de levantamentos de dados; c) identificação dos critérios de inclusão e exclusão de empresas da amostra trabalhada no estudo de caso; e d) procedimentos de análise de dados.

O presente estudo quanto aos fins, possui uma caracterização metodológica dessa pesquisa identificada por um estudo exploratório, descritivo e explicativo. Quanto aos meios, é de natureza quali-quantitativo no estudo de caso que parte de uma análise do radar de inovação que foram utilizados os indicadores com maior desempenho. Quanto ao método dedutivo fundamentado no campo epistemológico da administração

Os procedimentos de levantamento de dados encontram-se fundamentados na revisão bibliográfica com base em indicadores bibliométricos aparentes em maior número de citações e de textos publicados nos últimos cinco anos, bem como o estudo de caso que tomou como referência uma amostra de 10 empresas em um universo de 20 empresas trabalhadas pelos Agentes Locais de Inovação (ALI) no município de Boa Vista/RR durante o ano de 2020.

Para o processo de inclusão e exclusão das empresas trabalhadas no Projeto ALI foram tomados os seguintes critérios (melhor desempenho, critério de heterogeneidade setorial). Para inclusão foi tido como referência o critério de melhor desempenho

no radar de inovação com base em 13 indicadores, bem como para a exclusão foi utilizado o critério de heterogeneidade setorial em relação ao universo maior das empresas.

O procedimento de análise de dados levou em consideração três elementos: análise hermenêutica, análise esquemática e análise gráfica. A análise hermenêutica com base na interpretação em teorias do campo da administração, na análise esquemática foi utilizada as ferramentas da matriz *SWOT* e diagrama de *ISHIKAWA*, e a análise gráfica que partiu da elaboração do radar de inovação de natureza evolutiva e setorializada.

ANÁLISES E RESULTADOS

Considerando que a sociedade pós-industrial, pós-fordista, pós-capitalista oriunda da revolução tecnológica dos últimos anos estabeleceu para o mundo atual um cenário de profundas mudanças, que transformou a sociedade industrial na qual estávamos acostumados a viver em uma nova sociedade, marcada por um sistema de especialização flexível e complexo causando mudanças significativas no âmbito empresarial e administrativo.

Partindo desse contexto, tornou-se comum no âmbito organizacional a existência de problemas processuais em termos de produtividades e redução de custos. Logo, percebe que o ambiente corporativo mudou totalmente e a gestão precisa ser inovadora para gerar oportunidades que possam ser adequadamente aproveitadas pela empresa de forma positiva. Nesse sentido o âmbito organizacional tem buscado meios para eliminar, minimizar ou evitar que as empresas sejam afetadas negativamente.

Os problemas processuais em termos de produtividades e redução de custos estão relacionados com a eficiência dos processos

e na otimização dos produtos e serviços (ANDRADE *et al*., 2017). Os problemas processuais podem ser entendidos ainda quando se trata do processo de aumento da produção e produtividade, bem como da qualidade (SORDI, 2012).

Tomando como referência essa problemática foi feita a aplicação de uma análise por meio do diagrama *ISHIKAWA* nas empresas estudadas findando não só mapear o problema (capitais, processos, faturamento com inovação, e acesso a novos mercados) mais também as suas respectivas causas. Sendo assim, a pesquisa buscou identificar com base nessa análise as características tangíveis que podem ser potencializadas para aperfeiçoar o desempenho das empresas analisadas (figura 1).

Para o fator capital pode-se citar que as empresas encontram dificuldades de acesso ao crédito, visto que os juros são altos para pequenos negócios e os prazos são curtos. Cabe mencionar ainda que as empresas encontram dificuldades com a falta de planejamento que afeta na decisão das mesmas quando pensam em contrair empréstimos ou investir em novos produtos, além do fato que as empresas sofrem com a alta carga de tributos.

Sendo assim, a falta de planejamento estratégico de organização e planejamento a curto, médio e longo prazo, gera as empresas temor com relação ao alto risco de tomar empréstimo e contrair dívidas, tendo em vista que as empresas não visualizam retorno desse financiamento e sempre fazem uso desse recurso de forma emergencial afirmando a falta de diversidade nas fontes de capitais.

Outro aspecto relacionado ao capital diz respeito à dificuldade de acesso ao crédito, onde as empresas relatam a questão dos juros altos para o pequeno negócio que podem gerar dívida com o Banco, a burocracia para a liberação do financiamento, bem como

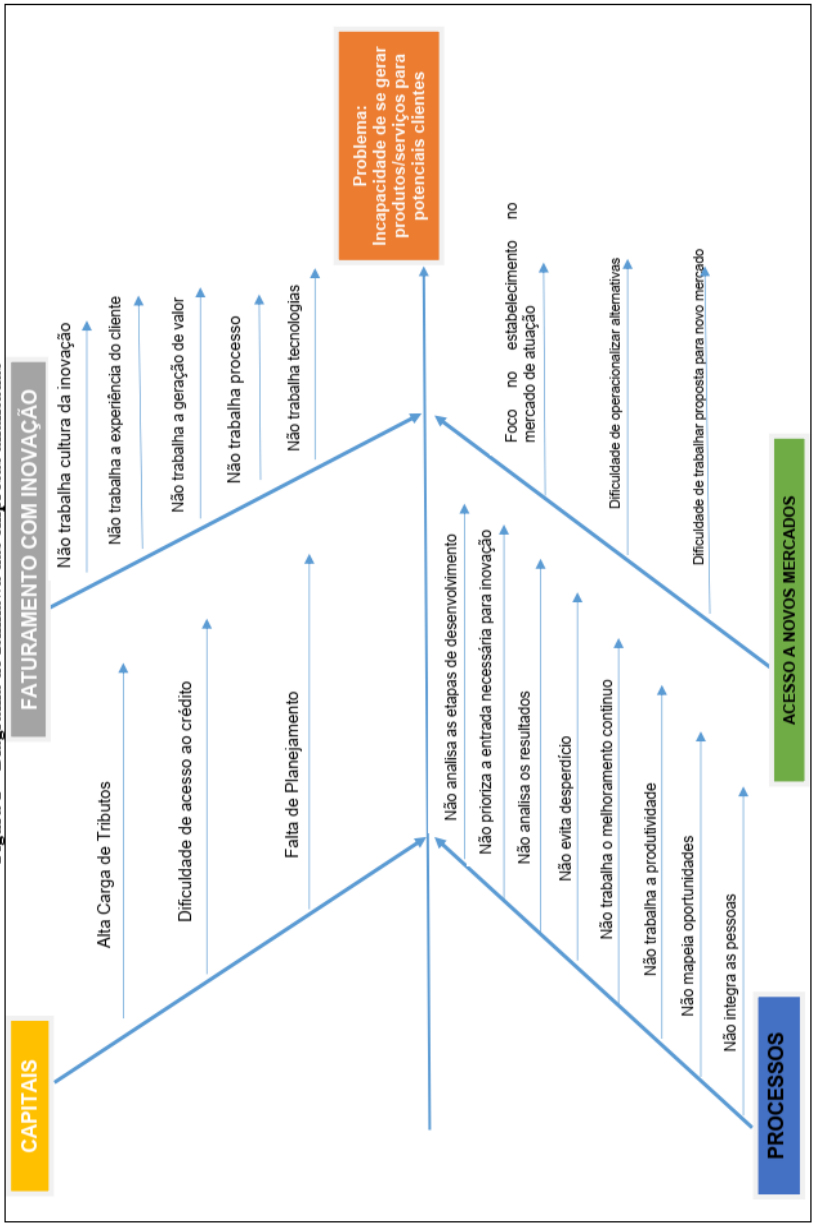
o fato dos grandes bancos dominam o mercado e dificultarem fomentos para micro e pequenos investimentos.

Com relação ao faturamento com inovação, fica evidente que algumas empresas não possuem essas informações e não sabem se estão obtendo resultados concretos referente aos lucros da empresa em produtos e serviços inovadores ofertados, podendo assim ter uma redução do mesmo porque não possuem esse mapeamento, não trabalham tecnologias, processos e a cultura de inovação, bem como não há trabalhos voltados para a experiência do cliente e geração de valor, tendo em vista que os colaboradores não participam do processo de gestão.

Dessa forma, a ausência do uso de tecnologias acaba se remetendo aos fatores da não incorporação de terceiros, não desenvolvimento de técnicas dificultando construir parcerias internas entre os colaboradores o que dificulta trabalhar os processos que podem levar a uma gestão direcionada ao fluxo de inovação, trabalho com as fontes inovadoras, transformando o processo de desenvolvimento dos produtos e serviços bem com analisando os resultados.

Cabe mencionar que o fato de não trabalhar a cultura da inovação leva o empreendedor a não gerar valorização do seu produto e não buscar medidas inovadoras que possam representar uma atitude de fazer diferente, enfrentando o medo de correr riscos que leva a visão para perceber oportunidades. Sendo assim, percebe-se que as empresas não trabalham a experiência do cliente, não entende a necessidade do mercado, não tem ideias para inovar, não buscam resolve problemas por meio da geração de valor e não objetivam a conquista de mercado.

Figura 1 – Diagrama de Ishikawa das empresas analisadas



Fonte: Elaboração Própria.

No que se refere ao acesso a novos mercados, as empresas enfrentam dificuldades de operacionalizar alternativas de atuarem em um mercado novo, não gerando o aumento de potenciais novos clientes. Logo, ficam presas as formas de fazer, geram poucos riscos e não geram valor, percebe-se então, que existem dificuldades de alternativas, pois as empresas estão presas a sua forma tradicional de fazer as coisas sem visão inovadora.

Com relação ao fator processos, a pesquisa identificou os aspectos da falta de gestão, pois não há integração das pessoas (colaboradores), existem muito desperdício pelo fato de não trabalhar a produtividade, a análise das etapas de desenvolvimento da produção, bem como o melhoramento contínuo do processo. Cabe mencionar ainda que as empresas não priorizam a entrada necessária para inovação e não mapeiam oportunidades que o mercado local oferece.

Uma vez identificadas as causas do problema nesse grupo de empresas selecionadas e estudadas foi feita uma análise da matriz *SWOT* também conhecida como FOFA com objetivo de caracterizar a forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*) próprias de análise endógena de um ambiente organizacional, quanto as ameaças (*threats*) e oportunidades (*oportunities*) do ambiente exógeno (Figura 2).

De acordo com as forças *(strengths)* que são de fatores internos de uma organização foram identificadas na amostra, pode-se citar redução de custos operacionais, localização das empresas, inovação como valor e visão de mudança compartilhada, diversidade de oferta como foco, diferenciação de seus produtos/serviços da concorrência, sendo percebidas através das empresas trabalhadas.

Figura 2 - Matriz SWOT

	PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	**Forças (Strengths)** 1. Localização das empresas; 2. Inovação como valor e visão de mudança compartilhada; 3. Diversidade de oferta como foco; 4. Diferenciação de seus produtos/serviços da concorrência; 5. Redução de custos operacionais.	**Fraquezas (Weaknesses)** 1. Falta de processo de mapeamento de oportunidades; 2. Falta de estrutura direcionada ao crescimento; 3. Medo de arriscar; 4. Relacionamento com clientes e potenciais novos clientes; 5. Marketing relacionado a novos clientes;
FATORES EXTERNOS	**Oportunidades (Oportunities)** 1. Criação de novos produtos; 2. Formação de novas parcerias para terceirizar os serviços; 3. Baixa concorrência; 4. Novos Clientes; 5. Crescimento do mercado local;	**Ameaças (Threats)** 1. Pandemia da COVID-19; 2. Baixas Barreiras a entrada de novas empresas; 3. Mudanças rápidas nas tendências dos mercados; 4. Dificuldades econômicas. 5. Aumento dos preços e dos insumos;

Fonte: Elaboração Própria.

De acordo com as forças *(strengths)* que são de fatores internos de uma organização foram identificadas na amostra, pode-se citar redução de custos operacionais, localização das empresas, inovação como valor e visão de mudança compartilhada, diversidade de oferta como foco, diferenciação de seus produtos/serviços da concorrência, sendo percebidas através das empresas trabalhadas.

Dessa forma, percebe-se que as empresas se encontram bem localizadas para a capitação de novos clientes, permitindo que as empresas possam desenvolver uma inovação com valor e mudança

compartilhada, onde esses colaboradores juntos com clientes e fornecedores possam fazer parte do processo inovador criando assim, uma diversidade de novos produtos e serviços que atenda a demanda e corresponda com qualidade a concorrência de mercado.

Com relação as fraquezas *(weaknesses)* pode-se mencionara falta de processo de mapeamento de oportunidades, falta de estrutura direcionada ao crescimento, medo de arriscar, falta de relacionamento com clientes e visão para buscar os potenciais novos clientes, bem como não há marketing relacionado a novos clientes, de modo que conhecer as fraquezas de uma empresa facilita muito no alinhamento da equipe e gestão com um todo.

Nota-se nesse ponto, que as empresas estão estagnadas ao modo tradicional perdendo oportunidade de criar ou ampliar seus produtos e serviços em função de não haver um mapeamento de oportunidade de crescimento. Cabe mencionar que as empresas apresentam fraqueza na gestão gerando medo de arriscar, buscar novos potenciais clientes e alternativas inovadoras como o marketing nas redes sociais ou nas mídias locais para captar novos clientes.

No que se refere às ameaças *(threats)* pode-se evidenciar os problemas relacionados a pandemia da COVID-19, baixas barreiras à entrada de novas empresas, bem como as mudanças rápidas nas tendências dos mercados, dificuldades econômicas e aumento dos preços e dos insumos, que de alguma forma trouxe uma desestabilização nas empresas trabalhadas, muitas delas não estavam preparadas para esse grande impacto.

Nesse sentido, vale ressaltar que as ameaças estão ligadas aos fatores externos como as dificuldades econômicas e surgimento de novas empresas aumentando a concorrência do mercado local. Outro fator de grande impacto foi a pandemia da COVID-19 que trouxe grande preocupação com relação ao fechamento e limitação do

comércio e a assistência e amparo por meio do auxílio emergencial que gerou grande burocracia ao acesso.

O comércio local vivencia uma incerteza com relação a baixa diversificação dos clientes que apesar de todo avanço tecnológico e informacional o mercado local sofre com as mudanças rápidas nas tendências dos mercados e com os entraves burocráticos e aumento dos preços e dos insumos que geram bastante desconforto aos clientes que por sua vez querem comprar mais barato e estão cada vez mais criteriosos.

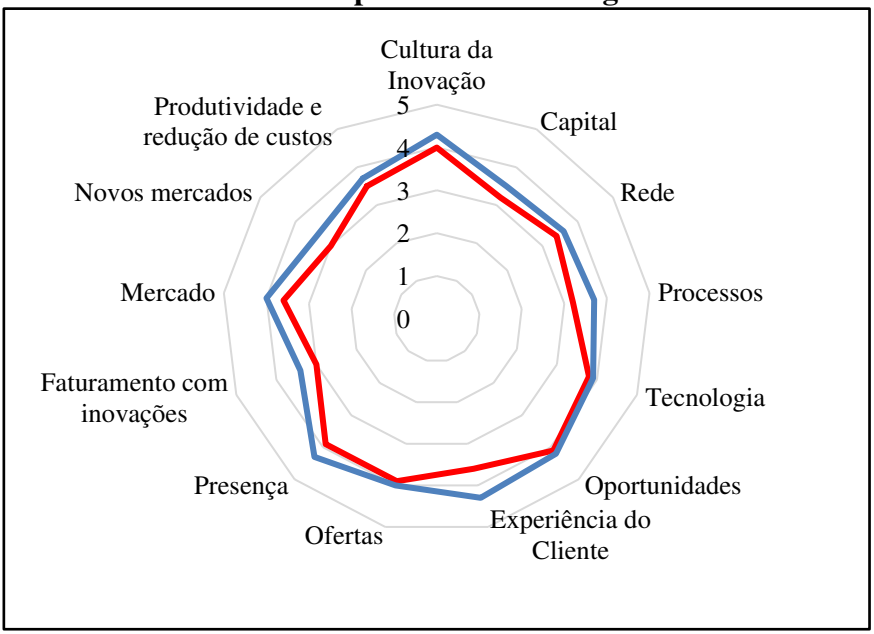
Quanto as oportunidades *(oportunities)* podem-se perceber que existe disponível no mercado formação para novas parcerias, possibilidade de acompanhar as inovações no mercado, existe a questão da baixa concorrência, e o crescimento de novos produtos, serviços e clientes que tem surgido com o crescimento do mercado local, que se forem bem aproveitadas podem trazer benefícios para empresa.

Dessa forma, cabe mencionar que dentre as parcerias pode-se citar o SEBRAE-RR na formação e capacitação dos gestores e colaboradores, bem como na mediação de criação de novos produtos e serviços. Essas parcerias podem ainda ser criadas de forma interna entre gestores e colaboradores por meio da motivação e valorização dos trabalhadores com uma parceria externa com a criação de um plano de fidelidade com os clientes.

Com relação as possibilidades de acompanhar as inovações no mercado pode-se citar o uso do marketing e das oportunidades que surgiram e função da pandemia da COVID-19, que intensificou os serviços de pronta entrega *"delivery"* oportunizando que os serviços e produtos possam alcançar novos clientes e criar novos mercados com produtos diversificados prezando a qualidade e a ampliação do mercado local com novos serviços e produtos.

Diante das diferentes forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas nos ambientes endógenos e exógenos das empresas foram trabalhadas algumas empresas inovativas a partir do Projeto ALI justamente com o intuito de resolver estes problemas e dilemas empresariais abordados até então. Sendo assim, a análise e avaliação desses indicadores foram feitas pela aplicação do Radar de Inovação que identificou uma clara evolução em todos os indicadores do radar entre as fases inicial (vermelha) e final (azul), bem como destacado desempenho com base nos três melhores indicadores de cultura de inovação, ofertas e oportunidades, em ambas as fases (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Radar Global de Inovação das 10 empresas da amostragem



Fonte: Elaboração Própria.

Diante do que foi apresentado os tipos de ações que ocorreram e que impactaram na melhoria ou na solução parcial dos problemas podem ser analisados pelo radar de inovação, onde foram apresentados indicadores positivos com desempenho satisfatório que pode contribuir com as mudanças necessárias para as empresas atenderem o mercado local atual, destacam-se os três melhores indicadores: cultura de inovação, ofertas e oportunidades.

No indicador cultura de inovação que corresponde aos comportamentos e atitudes dos empreendedores em relação à novas ideias e a ação empreendedora, a pesquisa mostra que as empresas apresentam um nível 4 que mostra que essas empresas tem novas ideias, autonomia e trabalho em equipe e que essas ideias costumam ser encorajadas, onde seus projetos individuais são aprovados, porém não encontram subsídios para fomentar e desenvolver essas novas ideias.

Partindo desse princípio, ocorreram ações de formativas a respeito da inovação onde as empresas passaram a perceber a cultura de inovação com uma organização-empresa, foram trabalhadas ações formativas de uma lógica empreendedora com colaboradores internos, e ações inovadoras endógenas para resolver questões de processos relacionadas com produtos e serviços voltados para os clientes.

Quanto ao indicador ofertas que se refere a capacidade de desenvolver novos produtos, serviços ou modelo de negócio inovadores valorizados pelos clientes, a pesquisa mostra que as empresas apresentam nível 4, onde as mesmas apresentam potencial para desenvolver até dois novos produtos, serviços ou modelo de negócio inovador reconhecidos e valorizados pelos clientes no decorrer de um ano.

Nessa perspectiva, foram trabalhadas ações de inovações de produtos e serviços inovadores mostrando a importância de se

adequar ao mercado atual ofertando novas soluções a clientes e potenciais clientes ou até mesmo um modelo de negócio que são validados pelos clientes e que geram valor em sua proposta, fazendo com que os empresários tenham essa visão das ações ofertadas que por sua vez proporcionam o crescimento da empresa.

No que se refere as oportunidades a pesquisa menciona que as empresas apresentam inicialmente nível 4 mostrando que tem utilizado diferentes meios externos para a identificação das oportunidades, onde as mesmas buscam informações junto aos fornecedores ou realizam pesquisa de campo por meio de artigos, feiras, e visitas a clientes. Após esse processo são analisadas por ano uma ou duas oportunidades que podem ser desenvolvidas.

Dessa forma, foram trabalhadas ações de inovações de processos mostrando ser possível relacionar a cultura inovadora com os processos e serviços por meio do método de intraempreendedores que visa desenvolver por meio dos colaboradores projetos e ideias dentro dos empreendimentos reinventando e melhorando os serviços e produtos por meio da relação gestores, administradores e colaboradores.

Conforme mencionado anteriormente, foram identificados os melhores indicadores no radar: cultura de inovação, oportunidades e ofertas, e os piores indicadores no radar: capital, faturamento com inovações e novos mercados com as 10 empresas selecionadas e trabalhadas através da aplicação do radar de inovação com um questionário de 13 vertentes onde foram discutidos e analisados cada uma com as empresas trabalhadas gerando os resultados.

O presente estudo coletou de alguns empresários depoimentos onde foram selecionados apenas 2 que serão apresentados posteriormente, onde eles puderam relatara importância do Projeto ALI e quais os benefícios que foram gerados para sua empresa na busca de inovar e na resolução do problema

identificados por eles ao longo dos atendimentos realizados por mim agente local de inovação.

Em depoimento, o empresário 1 relata que durante a execução das ferramentas, foi possível visualizar com maior clareza quais as ações a tomar para elevar o padrão de atendimento. Referente ao empresário 2, ressalta que o programa é importante por sempre estar capacitando e faz repensar sobre que muitas ações são deixadas para depois, o programa faz reviver cada situação para poder obter melhoria.

Dessa forma, sugere-se trabalhar os elementos intermediários que possam melhorar e vir a colaborar por uma minimização dos problemas que não foram apontados nesse estudo, as ações organizacionais que possam melhorar eficiência e reduzir custos, a experiência com clientes onde as empresas precisam conhecer melhor e manter uma interação para que seja possível os ajustes de acordo com suas demandas, a presença onde esses produtos e serviços são ofertados fazem grande diferença e tecnologias no sentindo de melhorar todo o seu processo.

CONCLUSÃO

A inovação não pode ser vista como apenas uma nova ideia, ou uma simples tecnologia implantada, onde necessita ser entendida e compreendida como uma ferramenta de geração de resultados que tem como objetivo atender às necessidades das empresas, ela consiste em encontrar uma nova forma de resolver um determinado problema, de algo que já existe e que podem ser implementados em seus negócios gerando benefício para as empresas e clientes.

A presente pesquisa aborda a temática da cultura de inovação de intraempreendedores em novos produtos e serviços (exógenos) e

processos (endógenos), onde o estudo busca responder a problemática que é a incapacidade de se gerar produtos e serviços para potenciais clientes e como pode contribuir para a resolução da captação de capital, faturamento e acesso de novos mercados.

Ao analisarmos a cultura de inovação percebe-se que se trata de uma organização que traz grandes benefícios para a empresa, estimulam e encorajam seus colaboradores a trazerem novas ideias inovadoras sendo apresentadas e encorajadas pelos seus gestores e buscando também o trabalho em equipe, no que tange a trazer melhoria e qualidade de produtos e serviços tanto para os clientes quanto na geração de lucros.

Logo, a cultura de inovação leva as empresas a saírem de sua zona de conforto e a buscarem novas medidas mesmo que isso venha requer mudanças e causem certa desconfiança. Por isso, o empreendedor que almeja continuar competitivo no mercado atual necessita encarar a inovação com uma perspectiva de uma vantagem competitiva fazendo com que seu negócio se destaque no mercado e cresça.

Partindo da seguinte temática o artigo realizou uma análise de diagnóstico sobre o principal problema ou dilema empresarial em uma amostra de 10 empresas trabalhadas no Projeto ALI mostrando que uma agenda inovativa ligada aos indicadores de cultura de inovação, oportunidades e ofertas podem impactar no processo de produção e produtividade e redução de gastos das empresas.

Conclui-se com base nos resultados apresentados no estudo de casos por meio do Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) teve um alcance de forma positiva demonstrando que a cultura da inovação através das empresas trabalhadas, visualizassem melhores formas de resolução para a captação de capital, buscar faturamento com inovações e investir em novos mercados e contribuindo para o desenvolvimento e competitividade nas empresas.

REFERÊNCIAS

AFUAH, A. **Innovationmangement**: strategies, implementation and profits. New York: Oxford University Press, 2003.

ANDRADE, E. **Gerenciamento de processos para melhoria da eficiência na administração pública**: estrutura de referência para a UTFPR (Dissertação de mestrado em Planejamento e Governança Pública). Curitiba: UTFPR, 2017.

BISNETO, J. P. M.; LINS, O. B. S.M. "Gestão da inovação: uma aproximação conceitual". **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, vol. 3, n. 2, 2015.

BRUNO-FARIA, M. F.; FONSECA, M. V. A. "Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos". **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 18, n. 4, 2014.

CAVALCANTE, C. T. **Análise do perfil de gestão da inovação**: um estudo de caso em uma empresa prestadora de serviços (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Industria). Ponta Grossa: UTFPR, 2012.

CAVALCANTE, P. "Gestão para a inovação e para o conhecimento (II)". **Portal Eletrônico Fórum de Inovação (FGV)** [2019]. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com.br>. Acesso em: 13/11/2020.

CORDEIRO, L. B. "Intraempreendedorismo: Estratégia para a inovação das organizações". **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, vol. 1, n. 3, 2016.

FRANCISCHETO, L. L.; NEIVA, E. R. "Inovação nas empresas e orientação cultural à inovação: um estudo multinível". **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, vol. 20, n. 3, 2019.

KLEMENT, C. F. F. "Gestão da Inovação em Serviços: Estudo Comparativo de Casos no Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação". **Anais do Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

LANA, B. M. H. **Intraempreendedorismo**: uma análise das percepções do gestor sobre o perfil de seus funcionários. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Empresariais). Belo Horizonte: FACE, 2010.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Paris: OCDE, 1997.

MAUAD, R. N.; PEREZ, G. "Os desafios da inovação aberta: um estudo exploratório. Universidade Presbiteriana Mackenzie". **Anais da XIV Jornada de Iniciação Científica e VIII Mostra de Iniciação Tecnológica**. São Paulo: Mackenzie, 2018.

MOURA, G. M. P.; FEITOSA, M. G. G. **Gestão do conhecimento e inovação organizacional**: fatores críticos à sua implantação no SENAI-PE (Dissertação de Mestrado em Administração). Recife: UFPE, 2011.

PEREZ, G.; ZWICKER, R. "Fatores determinantes da adoção de sistemas de informação na área de saúde: um estudo sobre o prontuário médico eletrônico". **Revista de Administração da Mackenzie – RAM**, vol. 11, n. 1, 2010.

POÇAS, V. M. A. **O contributo da inovação para a competitividade das organizações**: estudo de caso (Dissertação de

Mestrado em Gestão das Organizações: Ramo de Gestão de Empresas). Lisboa: ESTG-IPVC, 2016.

SCHREIBER, D. **Inovação e desenvolvimento organizacional**. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2012.

SILVA, M. C. **Os Desafios da Administração Estratégica na Atualidade**: Cases em Organizações. Fortaleza: FATE, 2019.

SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2015.

CAPÍTULO 6

Cultura da Inovação: Instrumentalização de Processos e de Tecnologia para Gerar Resultados

CULTURA DA INOVAÇÃO: INSTRUMENTALIZAÇÃO DE PROCESSOS E DE TECNOLOGIA PARA GERAR RESULTADOS

Sammuel Felipe Chagas de Souza

O presente artigo busca analisar o modo que a cultura da inovação é trabalhada nas pequenas empresas de forma a melhorar os processos, as tecnologias e os resultados. Nesse sentido, foram selecionadas dez empresas com melhor pontuação no Radar da Inovação, para posteriormente, mapear o principal problema comum que atinge a todas essas empresas selecionadas. Dessa forma, pretende-se entender como que as organizações com uma pontuação tão boa em elementos estratégicos tão necessário para inovar podem apresentar problemas estruturais que impactam a geração e a captura de valor.

Assim, é proposta uma discussão teórica sobre temática da cultura da inovação para entender os elementos que compõem a inovação e que deverão existir em projetos que pretendam trabalhar um determinado produto inovador, seja ele interno ou externo às organizações, mas que resulte em uma percepção de inovação por parte do cliente. Nesse sentido, a cultura da inovação não pode ser vista de forma isolada, mas sim de forma relacional e relativa a outros elementos, nos quais podem ser identificados como: processos, produtividade, custos, tecnologias e resultados.

Quando a cultura da inovação é relacionada aos processos da organização, esses passam a ser determinados pelos valores e pelas visões presentes nessa cultura, direcionando assim o elemento "processos" para construção de atividades sequenciais, em que a ação inovadora procura não apenas agregar valor ao processo, ou

mesmo diminuir o custo operacional, mas também gerar valor em consonância com as necessidades e as expectativas dos clientes que resulte em retorno de investimento para as organizações.

Dessa forma, surgem novas tecnologias, ou seja, métodos e técnicas que atendam a demanda interna e externa ao mesmo tempo. Com isso, a inovação interna precisa necessariamente ser direcionada ao cliente final e não apenas uma atividade interna à organização, ou seja, o resultado das melhorias internas tem que ser percebido pelo cliente final como forma de alcançar o objetivo de inovar. Por isso, é necessário trabalhar a inovação direcionada a percepção e a expectativa dos clientes como forma de gerar valor que possa ser capturado como resultado para as organizações.

Trabalhar esses conceitos aplicados a uma problemática específica das pequenas empresas é fundamental para melhorar o ambiente de negócio local, mas também, se tratando de inovação, é fundamental para melhorar o ecossistema de inovação no qual as organizações analisadas estão inseridas. Assim, este trabalho se justifica nessas principais ideias, bem como, na apresentação de resultados obtidos no âmbito do Projeto Agentes Locais de Inovação (Projeto ALI) que foi trabalhado na cidade de Boa Vista no Estado de Roraima no ano de 2020, sobre a problemática relacionado ao mercado e as soluções disponíveis por meio da cultura da inovação.

A problemática de mercado é referente ao modo que as organizações criam estratégias de atuação. Essa estratégia tem reflexo na diversidade de fontes de capitais, na capacidade de atuar em redes, no entendimento das necessidades dos clientes por meio da análise da experiência do cliente e na atuação em diferentes nichos de mercados. Tal problemática impede as organizações de avançarem na ideia que constroem sobre a inovação e por isso acabam submetidas a lógica das grandes organizações que definem o desenho institucional dos setores estabelecidos.

Partindo dessa problemática, o objetivo geral é direcionado para entender o papel da cultura da inovação como um instrumento para construção de processos e de tecnologias com o foco nos resultados. Para alcançar esse objetivo é proposto uma discussão teórica que demonstre o entrelaçamento da cultura da inovação aos elementos identificados como processos, tecnologias e resultados, como também, é proposto uma análise empírica de uma amostragem de dez empresas que participam do Projeto ALI e que apresentam um problema comum, apesar da capacidade inovadora dessas organizações.

Para tanto, esta pesquisa parte de um estudo de natureza exploratória, descritiva e explicativa, sob uma perspectiva de pesquisa qualitativa e quantitativa, utilizando para essa abordagem o método teórico dedutivo fundamentado no campo teórico da administração. Esse procedimento metodológico é utilizado para trabalhar uma amostragem de 10 empresas em um universo de 20 empresas que compõem o grupo de empresas participantes do Projeto ALI de Boa Vista/RR e que são atendidas pelo autor do presente trabalho.

A proposta para estruturar este capítulo leva em conta a criação de quatro seções, nas quais são trabalhados a revisão da literatura, apresentando a cultura da inovação com elemento central e chave para trabalhar a inovação nas organizações; o procedimento metodológico da pesquisa, com o modo que é utilizado como abordagem e meio para analisar e para coletar os resultados; a análise de resultados, na qual é discutida a problemática comum as empresas da amostragem; e por último, a conclusão, que apresenta o resultado final desta pesquisa e as principais observações apontadas por este autor.

REFERENCIAL TEÓRICO

Quando a inovação é vista como um fator de desenvolvimento e de vantagem competitiva torna-se um elemento crítico nas estratégias organizacionais. Sendo assim, o propósito da organização é determinado por esse valor e essa visão de mundo no qual a inovação se transforma. Entretanto, para chegar no propósito de satisfazer as necessidades dos clientes por meio da inovação é necessário trabalhar a cultura da organização, o processo organizacional e a captura de resultados de modo que esses elementos sejam norteados pela ideia de inovar.

Carvalho *et al.* (2011, p. 25) criaram uma fórmula para definir a inovação, sendo essa: "Inovação = Ideia + Implementação de ações + Resultado". Contudo, os autores deixam claro que: a inovação é diferente de uma invenção, pois a invenção não está preocupada com o resultado obtido, ou seja, a sua aceitação do mercado. Assim, a inovação pode ser entendida como algo novo ou melhorado que tenham um retorno por parte do mercado.

Desse modo, pensando na inovação desde as primeiras organizações que surgiram para substituir o trabalho artesanal até as complexas organizações que existem hoje, poderá se concluir que a formação do constructo mental que dá origem à ideia de inovação está relacionada com o processo empregado pelas organizações na fabricação de produtos; com resultado obtido por meio da aceitação do produto por parte dos clientes; e com a visão e os valores presente nas organizações e nas suas estratégias para o mercado.

Partindo do entendimento que as organizações são uma estrutura da sociedade e que os seus produtos são resultados de um trabalho socialmente construído, pode-se analisar as organizações com os mesmos parâmetros utilizados para analisar um determinado grupo social. Sendo assim, toda organização tem uma cultura, na

qual os valores e visões compartilhados socialmente podem qualificar essa cultura, como por exemplo: cultura tradicional, cultura da qualidade e cultura da inovação.

Desse modo, entende-se que em uma determinada cultura são definidos os papeis nos quais os indivíduos devem atuar de modo a determinar as suas ações e a influenciar os resultados obtidos por meio dessas ações. Assim, ao pensar em uma cultura da inovação, fala-se de papéis nos quais os indivíduos atuam com foco em um determinado propósito de inovar e de um certo resultado esperado por meio da inovação.

Com isso, a fórmula de Carvalho *et al.* (2011) pode ser explicada incorporando as ideias centrais de cultura da inovação de Machado e Vasconcellos (2007) e Machado (2004) da seguinte forma: inovação = ideia (valores e visão de mundo presente nas organizações) + implementação de ações (papéis da cultura da inovação direcionado a processos organizacionais) + resultado (atender a um determinado propósito por meio dos valores, visões e ações planejados na estratégia organizacional).

A cultura da inovação reúne ainda todos os elementos presentes em uma cultura – valores, cresças, ritos, mitos, tabus, heróis, comunicação, símbolos, etc. – que são direcionados e necessários para alcançar o objetivo de inovar (MACHADO, 2004; MACHADO; VASCONCELLOS, 2007). Sendo assim, a cultura da inovação é uma estrutura fundamental e um elemento crítico para as organizações trabalharem projetos de inovação.

Contudo, não se pode partir de uma ideia única sobre a cultura da inovação, da mesma forma, não se pode conceber uma única forma de inovar. Cada organização constrói uma determinada cultura inovadora conforme a estrutura social que a ela pertence e ao mercado que ela atua, do mesmo modo, cada organização inova

conforme o atendimento as necessidades dos seus clientes e retorno que é esperado.

Por meio da finalidade de inovar, pode-se apontar uma cultura da inovação com menor exposição aos riscos e outra mais empreendedora com maior exposição aos riscos. Dessa forma, empresas que estão estabelecidas no mercado inovam para se manterem líderes e competitivas, de forma a obter maior parcela do mercado que atua e maior receita na comercialização de seus produtos. Já as novas empresas, por meio de uma abordagem empreendedora, podem correr mais riscos, no qual a inovação será um meio para entrar no mercado.

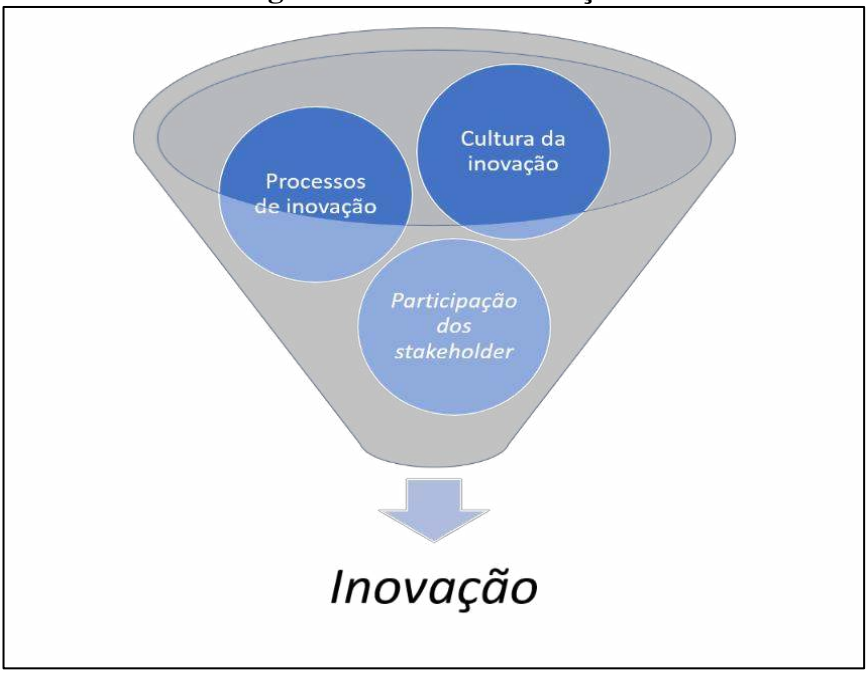
Assim, a finalidade de inovar, apresenta duas características de uma cultura inovadora, uma mais tradicional e outra empreendedora. Essas duas características ligadas a cultura inovadora da organização irão definir a inovação, na sua intensidade e no seu tipo. Entretanto, cabe ressaltar que novas organizações podem apresentar uma cultura inovadora mais tradicional, visto a influência das grandes organizações, assim como, as grandes organizações podem apresentar uma cultura inovadora mais empreendedora como resposta as ameaças que surgem com as novas organizações.

A cultura da inovação é determinada segundo a ideia que se constrói sobre inovação. Desse modo, Carvalho *et al.* (2011, p. 27) relacionam as inovações ao menos em "cinco tipos principais: de produtos, de serviços, de processos, de marketing e organizacional". Machado e Vasconcellos (2007) falam na inovação em produtos, processos e gestão, ou ainda segundo os autores, inovação tecnológica e organizacional ou administrativa.

É também por meio da ideia que se constrói em torno da inovação que se determinam o modo que as organizações são estruturadas e seus processos são definidos. Sendo assim, a

organização busca alinhamento com o propósito de atender as necessidades dos clientes por meio da inovação por uma perspectiva inovadora, no qual a estrutura organizacional e os processos serão decisivos para eficácia e eficiência em alcançar esse objetivo.

Figura 1 - Funil da inovação



Fonte: Elaboração própria.

Desse modo, a cultura da inovação fundamenta a estrutura organizacional, enquanto o processo de inovação fundamenta a estrutura técnica das organizações. Assim, a inovação torna-se resultado da cultura da inovação e dos processos de inovação. Partindo da ideia que as pessoas envolvidas nesse processo de

inovação e nessa estrutura social representam fatores de influência na inovação, pode-se concluir que a inovação é resultado da cultura da inovação, dos processos de inovação e da participação dos *stakeholders*[3] (Figura 1).

Para atingir o objetivo de inovar é necessário criar um determinado processo que absorva a cultura inovadora, que direcione as ações para a inovação e que seja facilmente adaptável conforme o retorno do mercado. Esse processo, direcionada a cultura da inovação, trabalha então com a produtividade, a redução de custos e aprendizado organizacional. Esse último elemento funciona como o gatilho para inovação, de modo que a mudança seja direcionada pelo mercado, ou seja, pelas necessidades dos clientes.

Nesse sentido, Arbix (2010, p. 168) entende que, com os "diferentes formatos, dimensões e características, os processos de inovação geram aumento de produtividade" entre outras coisas importantes para a sociedade e para o desenvolvimento econômico das nações. Pode-se apontar, portanto, que as organizações sofrem pressão dos clientes e dos Estados para inovarem, conseguindo assim levar maior qualidade de vida para sociedade e maior desenvolvimento econômico para os Estados.

Desse modo a inovação "é resultante de extensos processos de melhoria, aperfeiçoamento e *redesigns*, que podem envolver – ou não – tecnologia, pesquisa básica ou mesmo pesquisa aplicada" (ARBIX, 2010, p. 170). Com essa afirmação mais as discussões, pode-se apontar que a inovação é resultante de uma cultura

[3] O termo *stakeholder* pode ser traduzido como grupos de interesses, que podem ser internos e externos às organizações. Para os grupos de interesses interno, pode-se apontar os funcionários, gerentes, acionistas e proprietários. Já para externos, pode-se apontar os fornecedores, a sociedade (indivíduos ou organizações) e o Estado (Governos, autarquias, fundações, etc.). Importante pontuar que esses grupos de interesses podem varear conforme o porte da organização e a importância que a organização tem para os grupos internos e externos envolvidos e interessados.

inovadora, um extenso processo de melhoria e de interesses diversos que redefine a ideia de inovação.

Miranda, Tutida e Pilatti (2015) apontam que a inovação é essencial na competição entre as organizações, em que o conhecimento de novas tecnologias (métodos e técnicas) inovadoras são necessários para trabalhar os processos ou os produtos que resulte em uma inovação. Tais tecnologias inovadoras tem a função de melhorar ou de redefinir os processos e o produto, de modo mapear processos que gerem inovações e que resultem em uma inovação percebida pelos clientes. Portanto, a inovação em tecnologia atende tanto as necessidades internas como as necessidades externas.

Segundo Miranda, Tutida e Pilatti (2015) e Pinsky e Kruglianskas (2017), a introdução de tecnologias inovadoras resultam em aumento de produtividade e de redução de custos. Desse modo, entende-se que a cultura da inovação, processos de inovação e a participação dos *stakeholders* demandaram a introdução de tecnologias inovadoras para melhorar os processos e os produtos da organização. Assim, a inovação ao ser trabalhada em toda a organização resulta em retornos positivos, tanto em aumento de produtividade, quanto em redução de custos.

Em um plano, as tecnologias inovadoras, entendidas também como métodos e técnicas inovadores, podem ser aplicadas a um determinado processo organizacional de modo a produzirem inovações somente trabalhando na parte de processos organizacional. Isso ocorre porque aplica-se um modelo inovador de forma a transformar a organização, tanto na estrutura técnica, como na estrutura social. Como essa tecnologia inovadora tem como base o aumento de produtividade e a redução de custo como meios para inovação, logo esses elementos passam a servir como vantagens competitiva das organizações.

Em outro plano, o mapeamento de oportunidades para inovação e a ação, propriamente dita de inovar, fazem as organizações aumentarem o faturamento, visto que as inovações são direcionadas para o crescimento das organizações e não para a lucratividade (BRITO *et al*., 2009). Assim, a busca constante por melhoria e pela inovação estão relacionadas a busca pelo crescimento organizacional. Segundo Brito *et al*. (2009), ao terem esse objetivo, as organizações conseguem novas fontes ou melhoram as fontes existentes de receitas.

Manter um processo de inovação nas organizações exige um certo nível de investimento e reinvestimento interno (CARVALHO *et al.*, 2011); de um direcionamento da estrutura social (MACHADO; VASCONCELLOS, 2007; MACHADO, 2004); de um mapeamento de oportunidades para inovar; de processos bem definidos (ARBIX, 2010); de tecnologias específicas (MIRANDA; TUTIDA; PILATTI, 2015; PINSKY; KRUGLIANSKAS, 2017); e de resultados que retornem a organizações, transformando-a em uma estrutura inovadora alinhada com as necessidades do mercado.

Com base nos conceitos e debates ora apresentados, compreende-se que inovar exige trabalhar uma cultura de inovação e um processo de inovação no qual os *stakeholders* estejam envolvidos como forma de alinhar o proposito organizacional com a percepção do mercado. Desse modo, o mapeamento de oportunidades leva em conta o retorno para os indivíduos envolvidos, o processo que atenda às necessidades de retorno e a cultura que absorva esses valores e visões de mundo no qual a inovação é um elemento central.

Por esse motivo, a cultura da inovação precisa atender aos elementos críticos internos como os processos, as tecnologias, a estrutura organizacional e as pessoas direcionados para inovação, assim como, os elementos críticos externos como o atendimento as necessidades dos clientes, a política de crescimento dos Estados, a

sociedade que vive ao redor da organização, as fontes de investimentos que injetam recursos na organizações e o ambiente no qual a organizações extrai energia, informações e matéria e devolve produtos sem utilizações ou rejeitos da sua produção.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A presente pesquisa seguiu um roteiro metodológico composto por quatro etapas, que são interligadas e complementares, nos quais podem ser identificadas respectivamente por: (i) uma caracterização metodológica; (ii) procedimento de levantamento de dados; (iii) identificação dos critérios de inclusão e exclusão de empresas da amostra trabalhada no estudo de campo; e (iv) os procedimentos trabalhados no estudo de campo.

Este trabalho é caracterizado como um estudo de natureza exploratória, descritiva e explicativa (COLLIS; HUSSEY, 2005; GIL, 2008; RICHARDSON, 1999; VARGAS, 2001), no qual os dados são coletados por meio de uma pesquisa bibliográfica, de um estudo de campo e de um *ex-post-facto* (GIL, 2008; VERGARA, 1997), que é analisado por meio de uma abordagem qualitativa e quantitativa (JICK, 1979) e que utiliza para tanto, o método teórico dedutivo fundamentado no campo teórico da administração (ZANELLA, 2009).

O procedimento de levantamento de dados para revisão bibliográfica utiliza o método de revisão integrativa (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011), no qual é usada a base de publicações acadêmicas indexadas no mecanismo de busca denominado Google Acadêmico, que pertencente ao conglomerado de empresas sob a *holding* Alphabet Inc. São trabalhados nessa base de dados os

indicadores bibliométricos referentes ao maior número de citações e as publicados nos últimos cinco anos.

Quanto aos procedimentos de levantamento de dados *ex-post-facto* e estudo de campo, é utilizado uma amostragem de dez empresas em um universo composto de um total de vinte empresas que foram trabalhadas pelo próprio autor no Projeto Agentes Locais de Inovação (Projeto ALI) no município de Boa Vista no Estado de Roraima, entre abril e novembro do ano de 2020.

Para essa amostra, é utilizado como critério de inclusão as dez empresas que apresentam maior pontuação nas treze dimensões do Radar da Inovação[4] e como critério de exclusão as empresas que apresentam uma pontuação mínima que não permita figurar entre as dez melhores empresas e aquelas com uma diferença substancial em relação ao universo setorial definido a partir da semelhança encontrada entre as empresas participantes.

Os procedimentos de análises dos dados são construídos com base na análise hermenêutica, que busca interpretar o problema exposto neste trabalho por meio do arcabouço teórico da administração; na análise esquemática utiliza-se dois modelos para análise, o diagrama de causa e efeito (ISHIKAWA, 1976) como forma de mapear as possíveis causas para o efeito observado e a análise ambiental, aplicada por meio da matriz SWOT (HUMPHREY, 2005), também conhecida como matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), para apresentar o potencial e as fraquezas internas, bem como, as oportunidades e as ameaças externas; e a análise gráfica, que utiliza o Radar da Inovação com as pontuações inicial das empresas selecionadas e sua

[4] O Radar da Inovação trabalhado no Projeto ALI é inspirado no Radar da Inovação de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), mas com dimensões e objetivos diferentes daqueles que são trabalhados na versão original.

evolução após a aplicação da metodologia trabalhada no âmbito do Projeto ALI.

ANÁLISES E RESULTADOS

É comum para as organizações buscarem estratégias para se manterem estabelecidas e líderes em determinados mercadas. Do mesmo modo, também deveria ser comum para as organizações criarem estratégias de atuações em novos mercados. Nesse sentido, pode-se apontar que a estratégia de inovação é mais promissora para as organizações, porque ajuda a tornarem as organizações mais competitiva no mercado em que atua, ajuda a conquistar novos mercados e ajuda na criação de novos mercados por meio da geração de valor com foco nas necessidades e expectativas dos clientes.

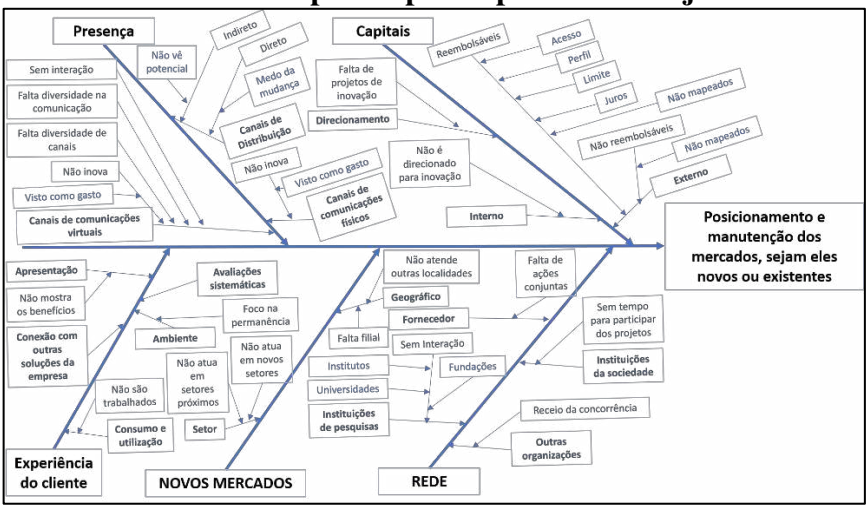
Dessa forma, a estratégia de inovação é um fator de competitividade, de conquista de mercados, novos ou atuais, e de criação de novas oportunidades por meio da estruturação de mercados a partir da geração de valor. Assim, essas estratégias buscam trabalhar produtos de maior valor agregado ou de baixo preço para serem mais competitivas (KIM; MAUBORNE, 2005, 2017). Mas quando o foco é em criar novos mercados, essa estratégia busca inovar de forma disruptiva, com a criação de valor no qual não se tem precedentes e formas de analisar os retornos, ou seja, existe um maior risco e maior custo em inovar.

O foco na necessidade dos clientes faz com que as organizações direcionem a inovação para, ao mesmo tempo, buscarem maior valor agregado e menor preço, resultando assim em produtos que são percebidos como novos e que são comercializados em mercados que não existiam antes (KIM; MAUBORNE, 2005, 2017). Essa forma de inovar diminui o risco e o custo ao mesmo

tempo que associa o valor a necessidade e as expectativas dos clientes.

Tomando por base essa abordagem, foi realizado um estudo de possíveis causas que desaguam no problema das organizações da amostragem aqui trabalhada. Esse problema comum é posicionamento e estabelecimento das organizações nos mercados atuais ou nos novos mercados. Dessa forma, foi realizado um mapeamento das possíveis causas para esse problema por meio do diagrama de causa e efeito (ISHIKAWA, 1976).

Figura 2 – Diagrama de causa e efeito da amostra de 10 empresas participantes do Projeto ALI



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Trabalho de campo (2020).

O eixo do problema supracitado se divide em cinco causas principais: Capital, Rede, Presença, Novos Mercados e Experiência do Cliente. No eixo "Capital" o foco demasiado na obtenção de recursos em fontes reembolsáveis tira a percepção das vantagens de

outras fontes que são importantes, não apenas para diversificação, mas também para obtenção de maior vantagem competitiva. Essa estratégia tem reflexo no eixo "Rede", visto a inobservância de diversidade de atuação. Nesse eixo, algumas oportunidades são descartadas e outras nem ao menos são trabalhadas, mostrando assim que as pequenas empresas analisadas partem de uma estratégia única, tradicional e com pouco risco de atuação.

Nos eixos "Presença" e "Novos Mercados" fica claro que o foco da organização é na atuação em mercados estabelecidos e em espaços bem definidos pela estrutura de poder dominante, ou seja, de grandes organizações que determinam o desenho institucional do setor. Dessa forma, pode-se entender que a estratégia única tem relação direta com a estratégia praticada pelo setor, que ao mesmo tempo reforça e limita a atuação das pequenas empresas em espaços específicos do mercado. A limitação tem relação com vários elementos, entre eles o modo de atuação, que no caso da transformação digital é adotada somente como estratégia principal a presença nas plataformas de redes sociais e de mediação com os clientes finais (*marketplace*).

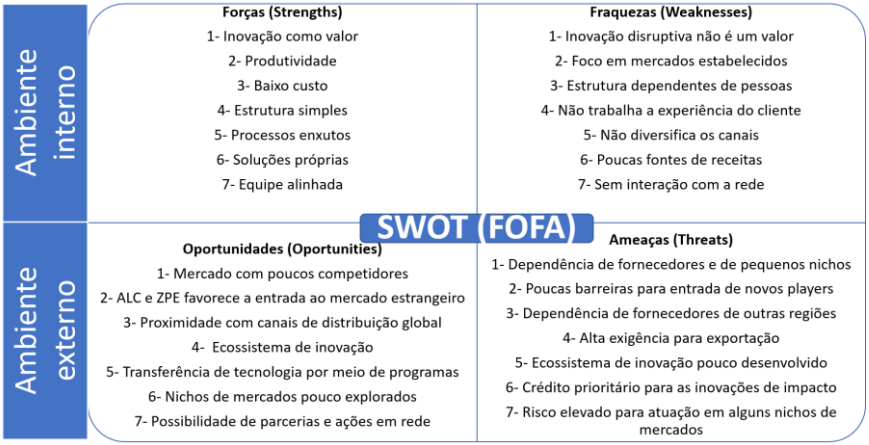
Por último, o eixo "Experiência do Cliente" confirma que as pequenas empresas reproduzem o poder das grandes organizações no setor, no qual essa experiência não é trabalhada ou medida, mas sim determinada sob uma ideia geral que é compartilhada pelo mercado ou sob a pressão de grandes organizações que atuam na mediação com o cliente. Desse modo, as pequenas empresas não criam valor com base na necessidade dos seus clientes, mas sim sob a ideia geral do que é bom para o mercado. Isso ocorre devido as pequenas empresas se sujeitarem aos mercados estabelecidos dominados por grandes organizações, que determinam a estratégia de transformação digital e que tiram das pequenas empresas o domínio da carteira de clientes, como ocorre na atuação junto as plataformas de *marketplace*.

Nesse sentido, fica evidenciado por meio da análise do diagrama de causa e efeito os impactos internos e externos que as pequenas empresas sofrem para se manterem estabelecidas em um determinado mercado e para criarem ou entrarem em novos mercados. Apesar da causa raiz do problema ter seus elementos centrais no processamento interno à organização, a sua limitação e seu reforço negativo encontra guarita no ambiente externo dominado por grandes organizações estabelecidas. Dessa forma, foi escolhido trabalhar a análise ambiental por meio da ferramenta de análise SWOT (HUMPHREY, 2005) para demonstrar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

No elemento "forças" (*strengths*) foi percebido que as pequenas empresas participantes trabalham a cultura da inovação e por isso tem como valor, na cultura organizacional, inovar em várias dimensões como premissa básica. Esse tipo de valor leva as organizações a trabalharem a produtividade, a redução de custos, os processos, o faturamento e as pessoas de modo a conseguirem alternativas para atenderem as necessidades dos clientes. Apesar desse potencial interno, é necessário entender as fraquezas que agem como um ponto fraco nas organizações.

Desse modo, foi percebido que as fraquezas (*weaknesses*) das pequenas empresas participantes estão relacionadas a uma cultura da inovação mais tradicional, pouco tolerante aos riscos de mercado e com maior dependência das pessoas para executar as ações. Assim, o valor da inovação está mais relacionado a melhorar processos e produtos do que criar valor que rompa com a ideia predominante no setor. Esse tipo de comportamento leva as pequenas empresas a deixarem de trabalhar a experiência do cliente, a obterem capital em fontes tradicionais reembolsáveis e a atuarem de forma isolada.

Figura 3 – Matriz SWOT



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Trabalho de campo (2020).

Apesar desse confronto interno, as organizações precisam lidar com os impactos do mercado. Esses impactos podem ser positivos como nos casos das oportunidades (*opportunities*) ou negativos como nos casos das ameaças (*threats*). Para as oportunidades, as pequenas empresas de Boa Vista/RR contam com um mercado com baixa competitividade; uma localidade que tem um regime especial de comercio por meio do estabelecimento de uma área de livre comercio (ALC) e de uma zona de processamento de exportação (ZPE). Essas situações favorecem tanto a atuação no mercado local, com nichos pouco explorados, quanto o mercado exterior, com a proximidade de portos e de entrepostos que podem ligar as pequenas empresas ao mercado global.

Essas oportunidades podem ser mais bem trabalhadas quando ligadas a outras iniciativas locais e quando aproveitadas por meio dos recursos de transferências tecnológicas promovidas pelo poder público e por iniciativas sociais. Entretendo, existem ameaças que precisam ser neutralizadas, como: a dependência de fornecedores e

nichos de mercados; os grandes *players* que a qualquer momento podem acessar o mercado local; o atendimento as exigências para atuar no comercio exterior; a baixa integração entre as organizações em prol de um ecossistema de inovação; e o risco elevado de investimento que afeta a disponibilidade de crédito.

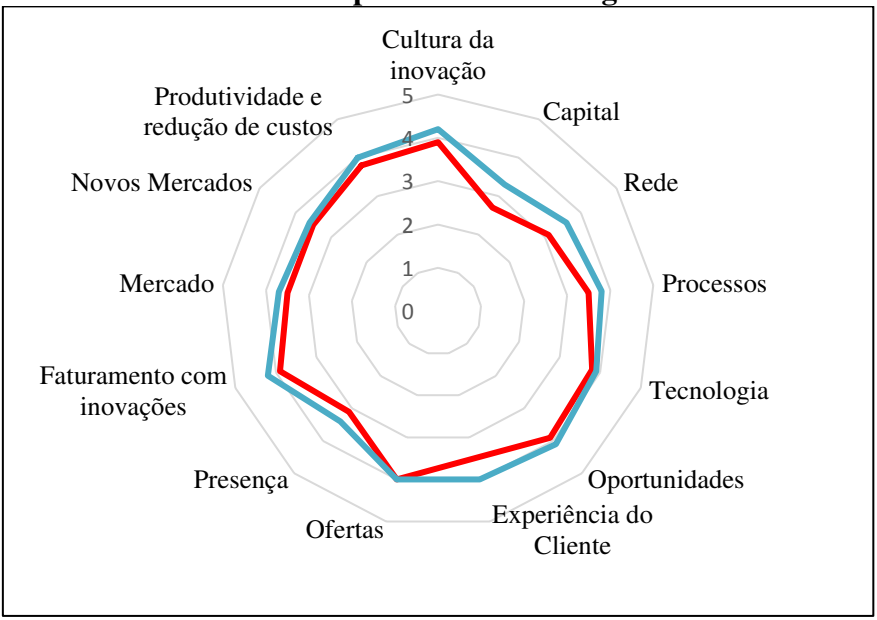
Diante desse contexto, interno e externo às organizações, foi trabalhada uma agenda para resolver os principais problemas por meio da inovação. Desse modo, é priorizado potencializar as forças e diminuir as fraquezas de forma que seja possível aproveitar melhor as oportunidades e reverter as ameaças do mercado. Conforme é apresentado no Gráfico 1, as pequenas empresas participantes iniciaram com a média maior em: produtividade e redução de custos, ofertas, cultura da inovação e oportunidades. Entretanto, houve um maior número de empresas com pontuação entre 05 e 04, com 08 empresas tendo melhor pontuação na cultura da inovação, 08 no faturamento com inovações, 07 na produtividade e redução de custos e 07 nas tecnologias.

Dessa forma, foi objetivado trabalhar as soluções nesses eixos, visto o maior número de empresas com melhor pontuação. Assim, em cultura da inovação, as principais ações desenvolvidas foram no sentido de descentralizar o processo decisório para tornar as atividades da organização mais colaborativas e menos dependente de uma só pessoa. Nesse sentido, o foco foi de estabelecer processos direcionado a gestão pelas diretrizes em atendimento as análises externas e internas, ou seja, em atendimento aos *stakeholders*. Com isso, é trabalhado a experiência do cliente, os processos e a presença de mercado direcionados ao crescimento organizacional, que pode ser entendido como faturamento com inovações.

Para tornar as organizações mais competitivas, o direcionamento foi que as pequenas empresas buscassem ao mesmo tempo o menor preço e maior valor agregado, como citado inicialmente, esse tipo de estratégia favorece não só o mercado de

atuação das pequenas empresas, mas também a inserção ou a criação de novos mercados. Para que essa estratégia seja implementada é necessário que as organizações obtenham novas fontes de financiamento e atuem em redes. Assim, é criado uma estratégia que ao mesmo tempo atende as necessidades internas e potencializa as oportunidades externas.

Gráfico 1 – Radar Global da Inovação das 10 empresas da amostragem



Fonte: Elaboração própria. Base de dados: Trabalho de campo (2020).

Essa estratégia trabalhará tanto a produtividade e a redução de custos, quanto as tecnologias. Isso ocorre porque as organizações em busca de produtividade e de redução de custos devem criar métodos e técnicas capazes de desenvolver processos mais enxutos.

Desse modo, as organizações precisaram trabalhar em redes para atender as necessidades específicas ou precisaram trabalhar com alguma parceria que permita a transferência de tecnologia. Essa medida, a longo prazo, pode favorecer o surgimento de soluções próprias que atenderam as necessidades internas e as necessidades do mercado. Tal situação foi observada em uma das empresas participantes que já estava mais avançada no trabalho em rede e na diversidade de recursos utilizados para inovação.

Por meio dessas medidas foi possível que as pequenas empresas trabalhassem direcionada a geração de valor conforme a necessidade interna e externa de modo a permitir uma maior captura de valor e um melhor acesso aos novos mercados. Como resultado, as organizações conseguiram melhorar a pontuação no Radar da Inovação, entretanto, ainda continuam muito direcionada a mercados estabelecidos e com pouca tolerância aos riscos.

Com base no Radar da inovação, é notório que os empresários conseguiram trabalhar a cultura da inovação. Entretanto, não conseguira elevar o nível de faturamento, de *share* de mercado, de produtividade e de redução de custos. Isso ocorre porque atuar em mercados estabelecidos significa concorrer com produtos de grandes organizações, que por sua vez tem capital e tecnologia para fazer frente aos pequenos empreendimentos.

Uma outra análise, que pode ser feita nesse Radar, é sobre o tempo de retorno do investimento (*Payback*). Na fase 03, conforme a metodologia do Projeto ALI, é trabalhado o planejamento do MVP (*Minimum Viable Product* – Produto Viável Mínimo) e o planejamento de entrega da solução. É nesse momento que o empresário inicia a execução do projeto, que na fase 04 será trabalhado a modelagem e o escalonamento. Portanto, o retorno da inovação não é algo que possa ser identificado na fase 03, mas sim após a fase 04, em que se obtém o retorno sobre o investimento realizado no projeto de inovação.

Como forma de demonstrar a percepção do pequeno empreendedor sobre o Projeto ALI e sobre a inovação trabalhada, foi coletado alguns depoimentos, nos quais foram separados dois depoimentos que serão apresentados a seguir. Note que apesar dos empresários número 10 e o número 03 ressaltarem a importância da metodologia do Projeto ALI para criação de projetos e de processos direcionados as necessidades e a expectavas dos clientes, o empresário número 10 espera como resultado processos enxutos e com maior qualidade, já o empresário número 03 espera criar novos produtos. Esse tipo de dilema é recorrente entre as empresas participantes, que em muitos casos escolhe melhorar processos trabalhando a qualidade, do que arriscar na criação de novos produtos.

Em depoimento, o empresário, participante número 10, ressalta a importância de inovar de forma contínua, pontuando a agilidade e a qualidade trabalhada no desenvolvimento de soluções por meio da metodologia do Projeto ALI. Para esse empresário, tal metodologia permite a criação de projetos ágeis que direciona a pequena empresa para o desenvolvimento de soluções inovadoras, isso porque essa metodologia trabalha com ferramentas que auxiliam o empresário na criação de processos e na tomada de decisões com foco em inovação.

Já para o empresário, participante número 03, a metodologia aplicada em cada encontro permite abordar uma série de questões relacionadas: ao conhecimento organizacional; ao entendimento do problema no qual será trabalhado a inovação; ao desenvolvimento de uma proposta de valor que dará origem a inovação; ao planejamento de ações para operacionalizar e entregar a solução inovadora; e ao planejamento e modelagem do negócio. Com isso, o empresário acredita que a metodologia do Projeto ALI orienta o pequeno empreendedor na elaboração de projetos inovadores, que na sua experiência foi determinante, não só para construção do projeto

em si, mas também para execução direcionada as necessidades e as expectativas dos clientes.

Dessa forma, após a análise realizada sobre os dados que foram apresentados, sugere-se que as próximas ações sejam direcionadas exclusivamente a cultura organizacional, permitindo assim a introdução de valores e de visões que tenham como premissa o empreendedorismo organizacional e o foco nas necessidades e nas expectativas dos clientes. Essa abordagem permitirá a continuação das ações já iniciadas e trabalhará também os elementos intermediários do Radar da Inovação que não foram abordados nesse trabalho.

CONCLUSÕES

Neste trabalho abordou-se o papel da cultura de inovação na instrumentalização de processos e de tecnologia para gerar resultados, no qual foi apresentado a análise do principal problema que é comum as organizações selecionadas e que apresentaram excelentes resultados em cultura da inovação, faturamento com inovações, produtividade e redução de custos e tecnologias. O problema comum diz respeito ao posicionamento e a manutenção dessas organizações nos mercados que elas estão estabelecidas ou em novos mercados nos quais essas organizações pretendem se estabelecer.

Conforme a amostragem de 10 empresas trabalhadas no âmbito do Projeto ALI, na cidade de Boa Vista, no estado de Roraima, a problemática comum ocorre com aquelas pequenas empresas que obtiveram uma boa pontuação em diversas vertentes do Radar da Inovação. Essa situação motivou a realização de uma discussão teórica sobre o tema cultura da inovação e como esse

elemento da organização pode influenciar nos processos, na produtividade, nos custos, na tecnologia e no faturamento. Desse modo, buscou-se apresentar que o elemento cultura da inovação é uma premissa básica para inovar.

Essa discussão apontou a existências de outros elementos fundamentais como os processos de inovação e a participação dos *stakeholders*. Tendo assim, os processos de inovação como definidores de ações de inovação, nas quais são trabalhados a tecnologia (métodos e técnicas) e a produtividade e redução de custos. Já a participação do grupo de indivíduos interessados representa o foco no atendimento e no retorno que os projetos de inovações precisam observar para manterem o crescimento organizacional por meio do faturamento com a inovação.

Com esses elementos apresentados na discussão teórica, a análise da problemática comum as pequenas empresas da amostragem puderam ser mais bem compreendidas, pois os elementos críticos para inovação estavam direcionados a estabilização da organização e não para competitividade ou para geração de valor em novos mercados. Sendo assim, foi percebido que a baixa tolerância ao risco e o elevado custos de uma estratégia inovadora funcionam como impeditivo para o avanço e uma justificativa para manter o *status quo*.

Desse modo, os resultados apresentados por essa análise demostram que as pequenas empresas possuem uma cultura da inovação voltada para estabelecimento em mercados consolidados e determinados por grandes *players*. Dessa forma, foi percebido que trabalhar somente a cultura da inovação não é suficiente para tornar a empresa inovadora e principalmente para resolver o problema comum as pequenas empresas da amostragem. Assim, pode-se apontar que ao trabalhar a cultura da inovação como premissa básica é necessário trabalhar também a capacidade de empreender e de correr maiores riscos. Com essas atitudes, espera-se que as

organizações gerem valor que atendam às necessidades e às expectativas dos clientes ou que, a partir disso, consigam gerar valor que criem novas necessidades.

Por meio do diagrama de causa e efeito foi possível perceber os elementos que influenciam na problemática comum, no qual o posicionamento nos mercados estabelecidos ou novos é algo que as organizações precisam trabalhar como um elemento crítico na estratégia organizacional. Tal questão foi entrelaçada com os elementos de menor pontuação no Radar da Inovação, apresentando assim as principais fraquezas que as empresas participantes possuem mesmo trabalhando inovações com as principais premissas necessárias, como cultura da inovação, produtividade, custos, tecnologias e resultados.

Desse modo, a matriz SWOT é fundamental para entender a parte interna da organização e sua interação com o ambiente externo. Essa análise ambiental confirmou as observações realizadas no diagrama de causa e efeito e apresentou outros elementos importantes para visualizar as possíveis ações necessárias para solucionar o problema apontado. Essas ações foram direcionadas para melhorar os pontos fortes relacionados a cultura, produtividade, custos, tecnologia e resultado para atender as fragilidades em capital, rede, novos mercados e experiência do cliente.

Conclui-se com base nos resultados apresentados que a cultura da inovação trabalhada na amostragem é direcionada ao estabelecimento das organizações nos mercados que atuam, no qual o modo de ação e as referências cognitivas compartilhadas pertencem uma ideia geral do setor, ideia essa que normalmente é definida e determinada por grandes organizações que lideram e dominam o setor.

Nesse sentido, indica-se como estratégia romper com a lógica que é estabelecida pelas grandes organizações e focar na atuação de

forma mais dinâmica e empreendedora, no qual será necessário adquirir virtudes relacionadas a tolerância aos riscos, a atuação em rede, a diversificação das fontes de capitais, a geração de novos valores conforme a percepção da necessidade e da expectativa dos clientes e a atuação em vários mercados simultaneamente, sejam eles novos ou estabelecidos.

REFERÊNCIAS

ARBIX, G. "Estratégias de inovação para o desenvolvimento". **Tempo Social - Revista de Sociologia da USP**, vol. 22, n. 2, 2010.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. "O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais". **Gestão e Sociedade**, vol. 5, n. 11, 2011.

BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; MORGANTI, F. "Inovação e o desempenho empresarial: lucro ou crescimento?". **RAE eletrônica**, vol. 8, n. 1, 2009.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymará, 2011.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

HUMPHREY, A. “SWOT Analysis for Management Consulting”. **SRI Alumni Newsletter** [2005]. Retrieved from: <https://alumni.sri.com>. Access in: 10/10/2020.

ISHIKAWA, K. **Guide to quality control**. Hong Kong: IMPRINT; Tokyo: Asian Productivity Organization, 1976.

JICK, T. D. “Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action”. **Administrative Science Quarterly**, vol. 24, n. 4, 1979.

KIM, W. C.; MAUBORNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KIM, W. C.; MAUBORNE, R. **A transição para o oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2017.

MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e cultura organizacional**: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador (Tese de Doutorado). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

MACHADO, D. D. P. N.; VASCONCELLOS, M. A. “Organizações inovadoras: existe uma cultura específica que faz parte deste ambiente?” **Revista de Gestão USP**, vol. 14, n. 4, 2007.

MIRANDA, I. T. P.; TUTIDA, L.; PILATTI, L. A. “Inovação tecnológica: Produtividade, Custos e Resultados”. **Revista Espacios**, vol. 36, n. 2, 2015.

PINSKY, V.; KRUGLIANSKAS, I. “Inovação tecnológica para a sustentabilidade: aprendizados de sucessos e fracassos”. **Estudos Avançados**, vol. 31, n. 90, 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SAWHNEY, M; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, I. “The Twelve Different Ways for Companies to Innovate”. **MITSloan Management Review**, vol. 47. n. 3, 2006.

VARGAS, L. **Guia para a apresentação de trabalhos científicos**. Porto Alegre: UFRGS, 2001.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: UFSC/CAPES/UAB, 2009.

CAPÍTULO 7

Inovações Endógenas e Exógenas ao Ambiente Empresarial e Seus Impactos no Faturamento

INOVAÇÕES ENDÓGENAS E EXÓGENAS AO AMBIENTE EMPRESARIAL E SEUS IMPACTOS NO FATURAMENTO

Renato Alexsandro Moura da Silva

O artigo, ora apresentado, buscou analisar o processo de inovação dentro das micro e pequenas empresas e sua forma de atuação, resultando em melhorias de processos, inserção ou desenvolvimento de tecnologias e consequentemente aumento de faturamento. Para tanto, foram selecionadas as dez empresas com maior pontuação no Radar de Inovação, ferramenta utilizada no Programa ALI (Agente Local de Inovação), com intuito de mapear como as inovações endógenas e exógenas ao ambiente empresarial podem impactar seus faturamentos.

Pequenos empreendedores não dispõem de grandes recursos financeiros, portanto, necessitam utilizar todos os meios possíveis que possam resultar em aumento de suas receitas. Inovar é um dos métodos mais comuns, visto que nem sempre é necessário aporte financeiro para o desenvolvimento de uma nova solução.

Ao decidir inovar, o empresário precisará desenvolver uma cultura interna em sua empresa, levando seu ambiente organizacional a ser mais propício ao desenvolvimento de novas ideias. O ambiente externo à empresa também é importante, visto que facilitar ou impedir o processo indicativo.

Justifica-se a referida pesquisa em decorrência de seu desenvolvimento ser uma das entregas do Programa Agente Local de Inovação, desenvolvido pelo Sebrae - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, em parceria com o CNPq – Conselho

Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, a fim de demonstrar os impactos de uma agenda inovativa na resolução de dilemas empresariais.

O problema identificado com base na análise das 10 empresas melhor classificadas no Radar de Inovação envolve descobrir como as variáveis internas e externas influenciam no desenvolvimento de inovações e consequentemente em aumento de faturamento.

Tendo essa problemática, foi definido como objetivo da pesquisa mapear como as inovações impactam no faturamento das empresas, em função das repercussões endógenas (dentro da própria empresa) e das repercussões exógenas (no mercado/clientes).

A presente pesquisa é caracterizada como estudo exploratório e descritivo quanto aos fins, possuindo uma natureza qualitativa e quantitativa quanto aos meios e de método teórico-dedutivo no campo administrativo.

Os procedimentos de levantamento de dados utilizados na pesquisa foram de revisão bibliográfica que tomou como referência o estado da arte das publicações dos últimos 5 anos ou das publicações de maior revisão bibliométrica, bem como um estudo realizado com um grupo amostral de 10 empresas, em um universo total de 20 empresas trabalhadas pelo Programa ALI, realizado no ano de 2020, no município de Boa Vista – RR.

Por sua vez, os procedimentos de análise de dados estão alicerçados em uma análise hermenêutica, interpretação com base em análises administrativas, em uma análise esquemática que se utilizou de um diagrama de Ishikawa e de um quadro de análise SWOT, bem como o uso de análise gráfica por meio de um radar de inovação com 13 dimensões.

Com base nos procedimentos metodológicos acima mencionados e no referencial teórico acerca das inovações endógenas e exógenas e seus impactos sobre o faturamento empresarial, o presente artigo foi estruturado em 5 seções, sendo esta introdução, um referencial teórico, metodologia, análise e resultados e uma conclusão, respectivamente.

REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo define o Manual de Oslo (2005), documento que referencia as atividades tidas como inovadoras, uma inovação é caracterizada pela implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou melhorado, sendo também possível uma melhoria processual como um novo método mercadológico, um novo modelo de negócios, uma redefinição dos fluxos de trabalho ou uma nova forma de interação com o mercado.

É interessante ressaltar que essa definição de inovação delimita que o produto criado ou reformulado precisar ser implementado, ou seja, é necessário que esteja em utilização pela organização, tendo sido inserido no mercado e, portanto, tenha recebido a validação do cliente, interno ou externo, a depender da motivação para o qual foi desenvolvido.

Os autores Baregheh, Rowley e Sambrook (2009) *apud* Carvalho *et al*. (2015) apontam que as definições de inovação podem envolver um atributo de tipo, de natureza, de meios, de contexto social, de estágio ou de objetivos, e que ocorrem com maior probabilidade os de tipo e de natureza.

Quanto aos tipos de inovação, o Manual de Oslo (2005) os divide em inovações de produto, de processos, organizacionais e de marketing. Todos demandam um considerável grau de novidade para

sua validação, portanto, devem ser verificados seus níveis de implementação. Essa divisão dos tipos de inovação já fora citada por Schumpeter, não com a mesma estruturação, porém, já estabelecendo uma base teórica para a classificação atual.

Conforme Correa (2017), para que se obtenham inovações de produtos é necessário haver alterações significativas em suas potencialidades ou a criação de bens ou serviços novos. Estas alterações devem trazer benefícios que podem ser relacionados a melhorias técnicas, componentes e materiais, softwares, usabilidade, funcionalidade e até mudanças nos métodos de entrega ao consumidor.

Um produto inovador deve necessariamente apresentar características que expressivamente os diferencie dos usos previstos, ou seja, devem apresentar características novas das que habitualmente se tem. Porém, só ser diferente não é o suficiente, o produto inovador deve ser validado por trazer novos benefícios, funcionalidades ou usos.

Quanto as inovações de processo, o Manual de Oslo (2004) às define como mudanças nos métodos de produção e de distribuição. Assim como na inovação de produtos, a inovação de processo é indicada pela apresentação de um método novo ou significativamente melhorado.

A melhoria que resultará numa inovação de processo pode ser resultante de uma nova técnica utilizada, um novo equipamento ou software, que reduza os custos de produção ou de distribuição, evidenciem qualidade para o cliente final, ou seja, que a qualidade seja percebida pelo cliente, ou resultem em produtos novos e ou aperfeiçoados.

Já as inovações organizacionais, com base nos Manuais Oslo (2004) e Pintec (2007), estão relacionadas a implementação de novas metodologias empresariais, podendo estes serem classificados como

novas práticas de negócios, tipos de organização do trabalho e novas formas de relações externas da organização.

A inovação organizacional acontece como forma de melhorar a performance produtiva ou reduzir custos, sejam administrativos ou operacionais. Corrêa (2017) afirma que as práticas inovadoras no ambiente organizacional melhoram a aprendizagem e a partilha de conhecimentos por meio de sistemas de educação e treinamento e a adoção de sistemas de gestão da qualidade.

Um ambiente organizacional inovador traz consigo a possibilidade de desenvolvimento dos demais tipos de inovação, incluindo a inovação de marketing. Segundo o Manual de Oslo (2004), inovações de marketing envolvem a adoção de novos métodos mercadológicos como mudanças no design de produtos, embalagens, promoção, posicionamento de marca e precificação.

Segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), uma empresa ao implantar uma inovação de marketing almeja obter maior volume de vendas, aumentar seu percentual de atuação no mercado, mudar seu posicionamento e reputação perante clientes e concorrentes, assim como estabelecer nova forma de precificar seus produtos, definindo seu preço de venda conforme objetivo estratégico da marca.

Para os autores Pelegrin e Antunes (2013) e conforme explica o Manual de Oslo (2004), para que uma empresa seja considerada inovadora é necessário para haja oferta de bens e serviços que não existiam anteriormente, um novo método organizacional, um novo processo ou nova estratégia de marketing, devidamente validados pelas partes interessadas.

Contudo, Paiva (2004) complementa a definição de inovação afirmando que se trata de uma mudança que pode ser gerenciada com objetivo de trazer futuras vantagens competitivas à empresa que o fizer. As vantagens apontadas pelo autor necessitam ser mensuradas,

portanto, o próprio manual de Oslo já define alguns indicadores de desempenho, conforme tipo de inovação.

Um deste indicadores é o faturamento sobre inovações. Este indicador é decorrente de produtos novos ou significativamente melhorados e fornece informações importantes sobre a atuação destes novos produtos sobre o faturamento total da empresa, assim como o grau de inovatividade (grau de inovação) da empresa.

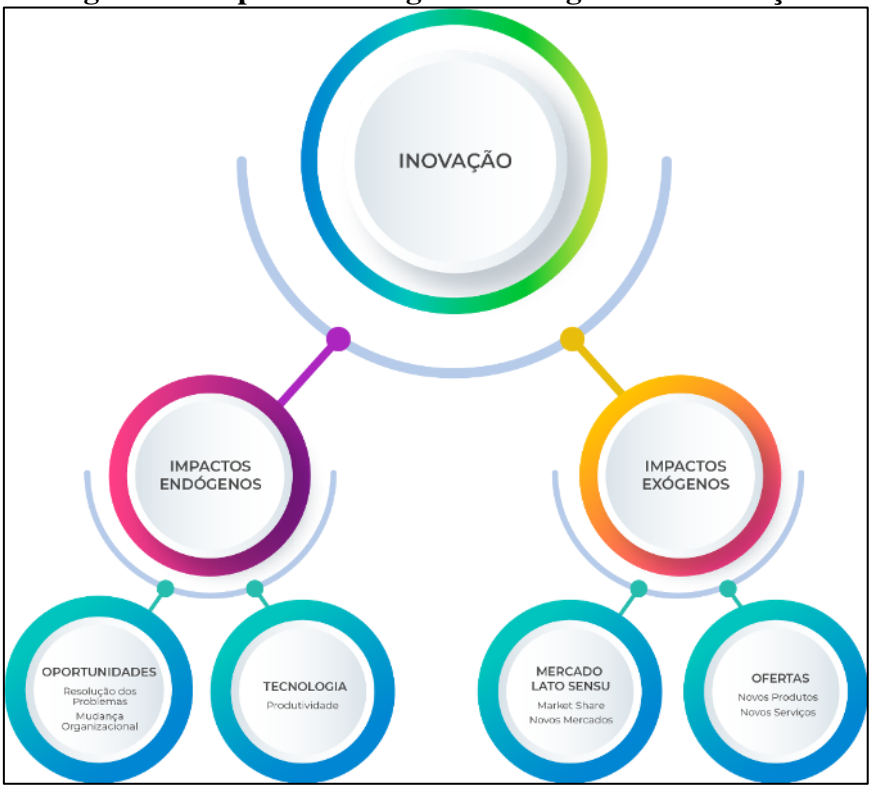
É importante destacar que o indicador de faturamento com inovações indica o resultado alcançado pela empresa por meio de suas ações marketing, qualidade do novo produto, características do mercado em que está atuando, entre outros pontos. Os autores Baker e Sinkula (2005) consideram que o faturamento é um indicador diretamente relacionado ao desempenho empresarial e pode ser impactado pela introdução de novas tecnologias.

As inovações também podem ser identificadas pelo tipo de impactos de seus processos nas organizações. Os autores Souza e Bruno Faria (2013) distinguem esses impactos separando-as em resultantes de fatores internos (aspectos do ambiente organizacional interno) e externos (fatores do mercado ou ambiente externo), também conhecidos como fatores endógenos (internos) e exógenos (externos).

O autor ainda descreve que fatores endógenos são possíveis de controle pela organização e que estes afetam o desempenho do processo de inovação, estando diretamente ligados a cultura organizacional e tecnologias disponíveis, podendo influenciar o comprometimento dos colaboradores, a tolerância ao risco e o grau de estruturação do processo de inovação. Já os fatores exógenos não estão sujeitos ao controle das organizações, porém, também afetam o processo de inovação, estando ligados ao mercado e ao surgimento de novos produtos ou serviços.

Conforme figura 1, os impactos endógenos estão relacionados a indicadores de oportunidades e de tecnologia. A relação com oportunidades evidencia a problemática de resolução de problemas e mudanças organizacionais, onde a inovação acontece motivada pela cultura da empresa, que deve ser direcionada para estes resultados. (FIATES; SERRA; FERREIRA, 2008).

Figura 1 - Impactos Endógenos e Exógenos da Inovação



Fonte: Elaboração própria.

Já no tocante a Tecnologia, Barbieri *et al.* (2004), relata sua importância para criação de valor de longo prazo e afirma que, apesar de não ser uma condição obrigatória para inovar, ter acesso à tecnologia amplia de sobremaneira a capacidade inovadora da empresa.

Quanto aos impactos exógenos, ainda com base na figura 1, estão relacionados ao Mercado Lato Sensu e a oferta de Serviços e Produtos. O mercado indica o cenário e momento vivido pela empresa, não é estático e, portanto, vive em constante mutação. Sarchis *et al.* (2015) cita alguns aspectos do ambiente externo que podem influenciar o processo de inovação, tais como: demandas de mercado, apoio governamental, tecnologia disponível, propriedade intelectual, relações sindicais, com fornecedores e com outras empresas.

Segundo Hadjimanolis *apud* Sarchis (2015), estes fatores que influenciam o processo de inovação pode se relacionar entre si e, um fator considerado como facilitador interno com o tempo deixe de sê-lo, assim como os fatores favoráveis externos também podem se transformar em desfavoráveis e, há também a autores como Tigre (2014) que a inovação não é exógena ou endógena, mas sim que existentes fontes de inovação, internas ou externas, que podem ser usadas para lançar novos produtos, melhorar processos, mudar a gestão organizacional ou aumentar a competitividade.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa apresentada seguiu um roteiro metodológico estruturado em 04 etapas complementares e interligadas, identificadas respectivamente por: a) uma caracterização metodológica, b) procedimentos de levantamento de dados, c)

identificação dos critérios de inclusão e exclusão de empresas da amostra trabalhada no estudo de caso e, d) os procedimentos da análise dos dados.

O estudo apresenta caracterização de natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos seus fins. Seus meios são caracterizados pelo uso de pesquisa qualitativa e quantitativa, assim como do método teórico dedutivo, com fundamentação epistemológica administrativa.

A fundamentação bibliográfica está fundamentada em revisão bibliográfica baseada em indicadores bibliométricos com o maior número de citações e textos publicados nos últimos 05 anos, bem como em estudo de caso, cuja referência é uma amostra de 10 empresas, num universo de 20 organizações participantes do Programa ALI, no Município de Boa Vista-RR, no ano de 2020.

Tais empresas foram selecionadas para esta amostragem com base em seus desempenhos quando da aplicação do Radar de Inovação, instrumento desenvolvido para analisar 13 indicadores que refletem o nível de inovação nas organizações. Desta amostragem foram excluídas as empresas que possuíram heterogeneidade setorial em relação ao universo da pesquisa.

Os procedimentos de análises de dados deste artigo se fundamentaram em uma análise hermenêutica com base na interpretação de teorias do campo da administração em análise esquemática, utilizando ferramentas como análise SWOT e Diagrama de Ishikawa e análise gráfica que partiu da elaboração de um radar de inovação de natureza evolutiva e setorizada.

ANÁLISE E RESULTADOS

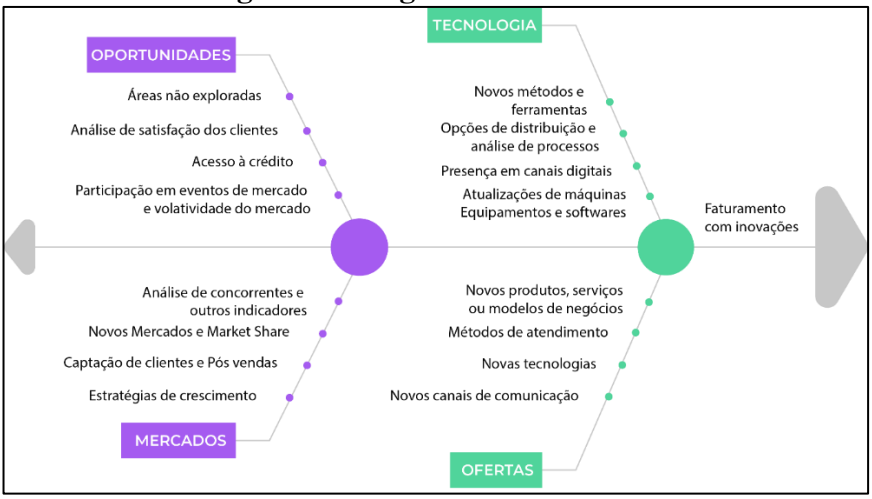
Aumentar o faturamento de sua empresa é um dos dilemas mais comuns entre os empresários. Quanto mais faturar, maior a probabilidade de haver lucro ao final do resultado do exercício, e que poderá ser reinvestido em novos projetos ou mesmo aumentar o patrimônio empresarial. Um dos principais potenciadores deste aumento de faturamento é a implementação de inovações, tanto no ambiente organizacional, quanto no ambiente externo.

Conforme explica Davila, Epstein e Shelton (2009, p. 26) "a inovação é o elemento-chave para a concretização do crescimento agressivo das receitas, e igualmente para aumentar os percentuais de lucro". O que é confirmado por Tigre (2006, p. 115), quando afirma que "os esforços de P&D de uma empresa geralmente são medidos pelo percentual desses gastos em relação ao faturamento".

Por meio da análise dos indicadores de inovação, colhidos com uma amostra de 10 empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação – ALI, percebeu-se um bom nível de faturamento resultante de inovações, contrastando com baixos níveis em capital, rede, processos e experiência com clientes.

Por entender, com base nos estudos realizados, que o aumento de faturamento é resultante da implementação de inovações e tomando como referência esta problemática, foi feita a aplicação de uma análise por meio do método Ishikawa, findando não somente mapear o problema, mas também suas respectivas causas.

Figura 2 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaboração própria.

Com base no diagrama acima é possível perceber quais são as ações executadas por empresas de diferentes segmentos e setores, que resultam em impactos no faturamento, sejam eles positivos ou negativos. Estas atividades estão relacionadas às áreas de Oportunidades, Tecnologia, Mercados e Ofertas.

Uma vez identificadas as causas dos problemas, foi feita uma análise SWOT com objetivo de caracterizar as forças e fraquezas próprias da análise endógena do ambiente organizacional, com as oportunidades e ameaças do ambiente exógeno.

No ambiente endógeno vemos como forças a disponibilidade de equipamentos novos e atualizados por parte das empresas em estudo, o que possibilita o alcance de um índice de produtividade por meio de processos mais ágeis. Também se verifica a autossuficiência de capital próprio para investimentos em inovações, fator importante devido a dificuldade de acesso ao crédito, comum às pequenas

empresas. Também foi identificado um bom uso dos canais de comunicação, principalmente as redes sociais, para alcance de novos clientes e aumento de vendas.

Quadro 1 - Análise SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
• Equipamentos novos e atualizados; • Capital próprio suficiente para investimento; • Bom uso dos canais de comunicação;	• Poucos ou nenhum indicador estabelecido; • Não conhecer fontes de financiamento de inovações; • Não mensurar a satisfação dos clientes;
• Crédito facilitado por conta da Pandemia do Coronavírus; • Poucas empresas do mesmo segmento; • Público pouco explorado; • Novas tecnologias disponíveis;	• Franquias chegando ao Estado com processos bem definidos; • Pandemia do Coronavírus que reduziu o consumo de alguns serviços;
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**

Fonte: Elaboração própria.

Quanto às fraquezas, identificou-se que as empresas em estudo não têm o hábito de utilizar indicadores para quaisquer áreas da gestão interna. O fato de não estabelecerem indicadores força os empresários a tomarem decisões empíricas, que podem resultar em prejuízos a curto prazo. Os empresários demostraram não conhecer as fontes de financiamento de inovações, além de não mensurarem a satisfação dos clientes, continuando um ciclo empírico de tomada de decisões.

Com relação ao ambiente exógeno, observa-se como oportunidade um uma facilitação ao crédito decorrente ações governamentais em razão da pandemia do Coronavírus, além da baixa concorrência, uma vez que há poucas empresas atuando no mesmo segmento na cidade. Essa falta de concorrência também abre espaço para que estas empresas enxerguem públicos não explorados. Outro ponto importante é a constante atualização tecnológica disponível no mercado, que possibilita upgrades de equipamentos e aumento de produtividade.

Por último, vê-se como ameaças a chegada de franquias no Estado, cujos processos de gestão já são bem definidos, o que faz com sua força de competitividade possa ser maior. Outro fator de ameaça identificado foi o próprio fechamento do comércio em decorrência da pandemia da COVID-19. O mercado manteve sem constante instabilidade, impedindo inclusive que os empresários fizessem investimentos em equipamentos que poderiam ficar sem uso.

Diante das diferentes forças, fraquezas, oportunidades e ameaças nos ambientes endógenos e exógenos às empresas, foram trabalhadas algumas agendas inovativas a fim de responder estes dilemas empresariais, de modo que houve desempenho favorável com base nos 3 melhores indicadores.

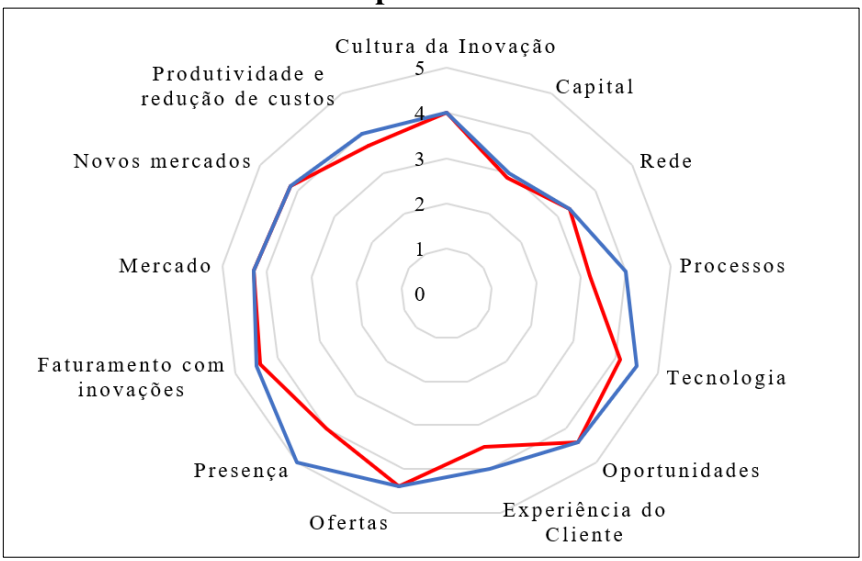
A primeira ação realizada com as empresas em estudo foi o desenvolvimento de ferramentas de análise de satisfação dos clientes. A maioria usou questionários comuns para mensurar como suas ações têm sido vistas por seus consumidores. Os resultados das pesquisas serviram como base para implementação de ações de melhoria, tanto em processos, quanto em métodos de comunicação.

A estruturação ou reestruturação de processos foi outra ação de suma importância para desenvolvimento das empresas. Por meio do mapeamento dos processos foi possível sugerir melhorias e

identificar gargalos de produção, reduzindo perdas e aumentando a produtividade. A reestruturação de processos também foi importante devido a necessidade de se repensar os processos para adaptação ao período de pandemia.

Outra ação de grande importância foi o investimento que estas empresas fizeram para aumentar suas presenças, principalmente nos canais de comunicação digital como as redes sociais. Com a parada do atendimento presencial, por conta da pandemia, os empresários precisaram se adaptar também passando a utilizar o *delivery* como um novo canal, o que fez com que o faturamento não caísse.

Gráfico 1 – Radar Global de Inovação das 10 empresas da amostra



Fonte: Elaboração própria.

As ações implementadas, que são muitas, resultaram positivamente para o avanço destes pequenos negócios no mercado em que atuam. Conforme radar acima, é possível perceber o crescimento dos mesmos, principalmente em relação a Processos, Tecnologia, Experiência do Cliente, Produtividade e Presença. O faturamento com inovações não teve aumento significativo, porém manteve-se constante, o que se pode considerar uma vantagem visto a instabilidade enfrentada neste ano singular.

O programa ALI foi uma ferramenta essencial para este crescimento significante e isto é reforçado pela falado dos próprios empresários, como cita o Sr. Eden Picão, proprietário do Restaurante Maestranza "conhecer meu cliente facilitou a tomada de decisão e me fez mudar meu modelo de negócios".

O empresário Lisandro Cerveira, sócio da Clínica Respcardio também afirmou que "os novos canais de comunicação adotados (redes sociais) fizeram a visibilidade da empresa aumentar significativamente, e sem o ALI não teríamos percebido esta necessidade neste momento".

Não obstante, as empresas participantes, embora com grandes evoluções, também necessitam estar atentas a necessidade de investimento de tempo na solução dos problemas que levem ao crescimento também nos demais indicadores, como é o caso de Capital. O uso de capital próprio para inovações ainda é muito comum, porém, ao conhecerem melhor os métodos de captação de recursos de terceiros para investimento, será possível manter uma margem financeira maior, reduzindo os riscos dos empreendimentos.

CONCLUSÃO

A pesquisa apresentada teve como problemática investigar como as variáveis internas e externas influenciam no

desenvolvimento de inovações e consequentemente em aumento de faturamento, e por meio disso, mapear como as inovações impactam no faturamento das empresas, em função das repercussões endógenas (dentro da própria empresa) e das repercussões exógenas (no mercado/clientes).

Segundo o Manual de Oslo (2005), uma inovação é caracterizada pela implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou melhorado, sendo também possível uma melhoria processual como um novo método mercadológico, um novo modelo de negócios, uma redefinição dos fluxos de trabalho ou uma nova forma de interação com o mercado.

Não obstante, para que defina o grau de vantagem de uma inovação é necessário que a mesma seja mensurada, principalmente quanto a seus impactos no faturamento das empresas. Quanto a isto, autores Baker e Sinkula (2005) consideram que o faturamento é um indicador diretamente relacionado ao desempenho empresarial e pode ser impactado pela introdução de novas tecnologias.

Partindo dessa temática foi realizada uma análise empírica sobre os principais problemas com uma amostra de 10 empresas em Boa Vista-RR, atendidas pelo Programa ALI, findando responder quais eram as estratégias mais adequadas para sua resolução.

Os resultados apresentados demonstraram, com base primeiramente na aplicação do Radar de Inovação, que as empresas em estudo que apresentam bom faturamento com inovações também apresentam bons níveis na maioria dos demais indicadores, em especial nos indicadores de cultura da inovação, produtividade e redução de custos, mercado, ofertas e oportunidades.

Os indicadores de cultura da inovação, produtividade e redução de custos, e oportunidades estão ligados à fatores endógenos. Já os indicadores de mercado e ofertas estão ligados aos fatores endógenos. Ambos contribuem para que as inovações, sejam

elas internas ou externas as empresas, resultem em aumento de faturamento.

Conclui-se com base nos resultados apresentados que a medida que as organizações se preparam e atendem o processo indicativo, a soma de suas ações, mensuradas por cada um dos indicadores, resultará em benefícios para as empresas, principalmente quando estas ações afetam a produtividade e redução de custos com base na inserção de tecnologia.

REFERÊNCIAS

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. "Orientação para o mercado e o paradoxo do novo produto". **Journal of Product Innovation Management**, vol. 22, n. 6, 2005.

BARBIERI, J. C. *et al*. **Organizações inovadoras**: estudos e casos brasileiros. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

CARVALHO, G. D. G.; SILVA, W. V.; PÓVOA, Â. C. S.; CARVALHO, H. G. "Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas". **Revista de Administração e Inovação**, vol. 12, n. 4, 2015.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymará, 2011.

CORREA, C. "Inovação em serviços turísticos no contexto da economia compartilhada". **Revista Hipótese**, vol. 3, n. 4, 2017.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

FIATES, G. G. S.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. A. P. "Ambiente Interno de Inovação: Um Estudo em Empresas de Base Tecnológica de Pequeno Porte". **Anais do XXXII Encontro da ANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2008.

MANUAL DE OSLO. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Brasília: FINEP, 2004.

PELEGRIM, I.; ANTUNES JR., J. A. V. **Inovação**: uma discussão conceitual a partir da perspectiva da cadeia de valor. Gestão da inovação e competitividade no Brasil: da teoria à prática. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SARQUIS, A. *et al*. "Fatores de influência no processo de inovação em empresas de base tecnológica". **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, vol. 14, n. 43, 2015.

SOUZA, J.; BRUNO-FARIA, M. "Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores". **Brazilian Business Review**, vol. 10, n. 3, 2013.

TIGRE, P. B. **A economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

CAPÍTULO 8

Estudos de Caso de
Empresas Atendidas pelo Programa
Agentes Locais de Inovação em Boa Vista (RR)

REINVENÇÃO DURANTE A PANDEMIA POR MEIO DE UM NOVO CONCEITO INOVADOR DE SABOREAR SALADA DE FRUTAS

Suelen Jane Alves de Carvalho

Como aumentar as vendas em um momento de crise devido à pandemia? Os clientes estão satisfeitos com os serviços oferecidos de salada de frutas e iogurte? O que poderia ser melhorado no cardápio e no *mix* de frutas? O preço praticado é o ideal? Tais questionamentos foram inicialmente levantados pela empresária Andrezza Rafaela, quando participou do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) em 2020.

Tudo começou em agosto de 2015, quando Andrezza foi convidada para um piquenique onde teria que levar algum alimento, sendo escolhida a salada de frutas. Andrezza produziu não uma salada qualquer, mas uma que tinha a marca da sua personalidade. A salada era colorida e com um sabor que fazia a diferença. Foi sucesso absoluto entre os amigos, e através disso Andrezza viu a oportunidade de ganhar dinheiro, pois nesse período estava desempregada e com planos de fazer bolo de pote, que na época era febre. Com tanto sucesso da salada de frutas, seus planos mudaram completamente.

Naquele dia do mês de agosto, Andrezza varou a madrugada pensando em um nome que colocaria no produto do seu futuro empreendimento. Foi quando escolheu "Fruta Mix" e passou a trabalhar na apresentação, fator importante para o sucesso das vendas. Ela mesma fez a logomarca em um aplicativo denominado Photogrid. Depois que tudo estava pronto, começaram as divulgações em redes sociais e os primeiros clientes foram os amigos

que também ajudavam na divulgação. Com isso o negócio, que começou em um piquenique, passou a ter visibilidade e ter uma clientela no *delivery*.

No mesmo ano, a empreendedora voltou ao mercado formal de trabalho, conseguindo um emprego no Conselho Regional de Medicina Veterinária, de onde retirava a segurança financeira para prover suas necessidades básicas, de início, conciliando com a atividade informal. Quando não foi mais possível, ela preferiu a ocupação que lhe rendia um ganho certo ao final do mês e parou com as vendas no *delivery* e a Fruta Mix ficou para os planos futuros. Apesar do empreendimento ficar parado durante 1 ano, Andrezza, sempre que podia, recebia encomendas, momento em que continuamente se realizava, pois afinal, era o que mais amava fazer.

No final de 2016 e início de 2017, ela tomou outra decisão, a de retornar ao empreendimento do qual se afastou. Largou o emprego e deu sequência ao trabalho para realizar o seu grande sonho e fazer aquilo que gostava, tomando a iniciativa de abrir um ponto de vendas físico. Nesse mesmo período, Andrezza fez um estudo do mercado e percebeu que em Boa Vista não havia esse serviço, decidindo incorporar esse segmento diferenciado de comer salada de frutas, como uma opção de alimento saudável.

Embora a família não tenha apostado muito na ideia, o namorado deu força e também deixou o emprego para ajudar no negócio e para investir no sonho Fruta Mix. A mãe, mesmo não acreditando muito, comprou o expositor no próprio nome e em suaves prestações, com o resultado das vendas iniciais. Na falta de capital de giro pegaram uma geladeira emprestada, fizeram seu próprio balcão de palete, por ser mais barato, para dar início a um sonho, o qual foi inaugurado no dia 02 de maio de 2017 em Boa Vista – RR, sendo o primeiro espaço de salada de frutas *gourmet*.

No ano de 2020, a empresária aceitou participar do Projeto ALI, quando foram definidas ações que visavam a reestruturação do modelo de negócio da empresa, por meio de melhorias incrementais em gestão e inovação a fim de solucionar os dilemas da empresa em um contexto de queda de vendas diante da emergência da crise pandêmica da COVID-19.

Quando o Programa ALI iniciou os atendimentos à empresa em um contexto crise da pandemia da COVID-19, para não fechar as portas de vez, a empresária decidiu fechar a loja física e dar continuidade aos atendimentos na sua residência com o retorno do *delivery* e retirada *drive thru*. No entanto, mesmo com essas tomadas de decisões, a empresa sentiu o impacto dessas mudanças e a nova forma de empreender no "novo normal", o que gerou a queda do faturamento, aumento dos preços das frutas que é a principal matéria prima dos seus serviços, demissão de colaboradores e um esforço para manutenção dos preços dos produtos ofertados aos clientes.

Devido a essas mudanças, os atendimentos com a empresa foram iniciados e de comum acordo a empresária aceitou a proposta de reestruturação do modelo de negócio, aplicação de pesquisas de satisfação com os clientes, análise dos canais de comunicação, revisão do método de precificação tanto das saladas quanto das taxas de *delivery*.

A primeira ação realizada foi a revisão do modelo do negócio em atuação. Por meio da ferramenta de priorização de potenciais problemas foi realizado o levantamento das possíveis causas de insatisfação dos clientes, tendo o empresário apontando fatores como: taxas de entrega, falta de atenção no pedido do cliente/acompanhamento, precificação do cardápio e variedade de frutas.

Diante dessas informações foi realizada pesquisa junto aos clientes para validação ou não dos problemas. Como resultado,

obteve-se a constatação de que gostariam de mais variedades de frutas, porque sempre quando iriam fazer pedidos o produto já tinha acabado ou não existia a opção.

A segunda ação adotada foi a definição do novo modelo de negócio. Utilizando o quadro Canvas Resumo foi definido o novo formato da empresa, cuja proposta de valor seria fomentar a saúde através de produtos naturais que proporcionem maior qualidade de vida. Também se adotou inovação na oferta de eventos com espetinhos de frutas, taças e mini potinhos.

A terceira a ação envolveu a revisão dos canais de comunicação. Foi intensificada a publicidade com conteúdo nas redes sociais e menu com mais variedades e opções para os clientes poderem escolher seus produtos através de fotografias e utilizando o aplicativo que é um serviço de cardápio digital integrado ao WhatsApp, o qual facilita a compra e escolha das frutas de sua preferência.

A quarta ação foi responsável por finalizar a reestruturação do modelo de negócios. Utilizando as ferramentas de Modelo de Receita e Modelo de Negócio foi possível estabelecer um novo método de precificação nas taxas de delivery, acrescentando uma maior variedade de frutas e reformulando o cardápio Fruta Mix com mais variedades de serviços e utilizando uma forma mais saudável para o consumo dos clientes.

Em 12 de novembro de 2020, tendo a Prefeitura autorizado a reabertura dos serviços de restaurantes, a empresária decidiu permanecer com as vendas via *delivery* e retirada, mas, com um novo projeto de reabertura da loja física. As mudanças realizadas nos serviços da empresa obtiveram resultados satisfatórios. Os clientes gostaram das novas opções de escolha e dos novos serviços ofertados.

Na fala da empresária, “antes do Projeto ALI nós achávamos que enfrentávamos problema com o ponto que após estudos descobrimos outro problema totalmente diferente e isso nos ajudou a abrir a mente e buscar melhorar”. Em relação às soluções apresentadas pelo programa ALI, a empresário relatou que “nos incentivou bastante a buscar inovações e melhorias para nossa empresa e nos ajudou a solucionar problemas com pesquisas”.

A proposta da Fruta Mix foi corajosa e arrojada como um empreendimento sem nenhum capital de giro no início que cresceu. Em um contexto de emergência da pandemia da COVID-19, em que as ideias pareciam ter se esgotado, mudanças foram necessárias, por meio de inovações incrementais que permitiram reinventar o próprio negócio.

EMPRESA AMPLIA A PERCEPÇÃO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE E SEU FATURAMENTO DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 EM BOA VISTA/RR

Nívea Gracielle Moreira Lima

A empresa Armarinho e Papelaria Trindade foi fundada em 2017 no mercado roraimense com o objetivo em ofertar artigos de aviamentos em geral e itens de papelaria, levantando questões essenciais para sua sobrevivência mercadológica como: Qual a real necessidade dos seus clientes? Qual o produto final elaborado após a aquisição dos aviamentos? O produto final é para uso próprio ou comercializado? O sentimento durante e após o atendimento é positivo? O cliente percebe o real valor dos nossos produtos e serviços? Todas essas perguntas foram realizadas durante o treinamento com a empresária, por meio da aplicação do Diagnóstico do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI).

Abrir uma empresa no ramo de armarinho e papelaria sempre esteve presente na vida da empresária Vilma da Conceição Sousa. Com formação em Administração, a maranhense de 44 anos atuou durante anos como gerente de uma loja do mesmo segmento, observando toda a movimentação do setor. Com um sonho formado, buscou ajuda financeira junto ao seu esposo, tendo inclusive o endereço pré-definido onde seria a empresa, cuja escolha foi devido ao alto fluxo de pessoas e fácil acesso.

Em 2017, seu sonho foi concretizado com a inauguração da loja, na rua Presidente Costa e Silva, no bairro São Francisco. A ideia era ofertar artigos de aviamentos em geral e materiais de papelaria. A localização foi assertiva, com freguesia local e de outros bairros devido a bons preços e variedades de produtos. Porém, os materiais

de papelaria não tiveram tanta aceitação, sendo reduzidos com foco apenas no setor de aviamento.

A resposta do público foi melhor que o esperado. Com a empresária sempre a frente do negócio, os principais desafios identificados ao longo do tempo foram as gestões administrativa, de marketing e finanças, além do treinamento dos colaboradores para transmitirem aos clientes a mesma atenção desejada pela empresária. Ademais, o maior desafio da Vilma foi transmitir suas características de atendimento ao cliente de forma que o público entendesse e se identificasse com o modelo de negócio. O armarinho tem como principal característica a aquisição de produtos diferenciados do mercado local, sempre preocupado com a reposição de estoque e em oferecer novidades que atendam às necessidades dos seus clientes.

No ano de 2020, ao iniciar as atividades do Programa ALI, foram identificadas oportunidades de melhoria no negócio que impactariam diretamente aos seus clientes, visando a reestruturação do modelo de negócio da empresa. Era necessário rever todo o conceito do negócio para então propor melhorias significativas e que resultassem em uma aproximação com o cliente, fidelização de mercado e conquista de novos mercados, tendo como resultados o aumento de produtividade e retorno sobre o investimento feito pela empresária.

No mês de março do mesmo ano, o Brasil foi surpreendido com a pandemia da COVID-19 e o fechamento do comércio, forçando todos os estabelecimentos comerciais a pausarem o atendimento presencial e a migrarem para o atendimento *on-line* com diferentes modalidades de entrega. A empresa, como tantas outras a nível nacional, não estava pronta para essa mudança e sofreu danos relacionados à queda no faturamento e a dificuldades de acesso a insumos.

Assim, a empresária decidiu se adaptar através de pedidos via *whatsapp*, *delivery* e *drive-thru*. A mesma, conseguiu manter seu quadro de funcionários, estando mais presente nas redes sociais. Uma observação levantada pela empresária foi o aumento significativo de demanda de itens para controle de ansiedade, como artesanato de crochê e outras atividades manuais, através da criação de novos hábitos dos seus clientes adquiridos com o isolamento social.

A Agente Local de Inovação, que já tinha iniciado o atendimento com a empresa através de atendimentos remotos, agora propôs a aplicação da metodologia na reestruturação do modelo de negócio destacando entre as ações realizadas durante o atendimento: a revisão do modelo de negócio, a aplicação de pesquisa de satisfação com os clientes, a análise dos canais de comunicação e métodos de marketing, e a reestruturação de *layout* da loja através da participação do programa SEBRAETEC.

A primeira ação realizada foi a revisão do modelo do negócio em atuação. Por meio da ferramenta de priorização de potenciais problemas foi realizado o levantamento das possíveis causas de insatisfação dos clientes, tendo o empresário apontado fatores como a demora na reposição dos produtos para venda, necessidade de treinamento motivacional e em vendas para os colaboradores, dificuldade de estacionamento e melhoria do *layout* da loja. Tendo essa listagem, foi realizada pesquisa junto aos clientes para validação ou não dos problemas. Como resultado, obteve-se a constatação do não entendimento da proposta de valor da empresa por parte de alguns clientes e a validação da melhoria do *layout* da loja.

A segunda ação de maior importância foi a definição do novo modelo de negócio. Utilizando o quadro Canvas Resumo, foi definido o novo formato da empresa cuja proposta de valor envolveria minimizar a carga de stress/depressão de forma a realizar as atividades artesanais para uso próprio ou comercial, tendo como

diferencial uma variedade de produtos destacando-se da concorrência. Também ficou definido que a empresária iria participar do programa SEBRAETEC com o serviço de *designer* de ambiente para a melhoria no interior da loja e otimização dos espaços.

A terceira ação envolveu a revisão dos canais de comunicação e métodos de *marketing*, sendo sugeridos por um dos colaboradores durante a entrevista do questionário. A empresária focou em produzir conteúdo para redes sociais, canal onde a empresa possui maior visibilidade. Esta ação proporcionou manter a empresa em foco quanto aos produtos prioritários a serem oferecidos durante o isolamento social.

Com maior quantidade e melhor qualidade de postagens, contendo fotos e textos mais elaborados, disponibilizando a precificação dos produtos e os canais de contato para a efetuação da venda, notou-se melhoria nas vendas e maior interação com seus clientes, inclusive, otimizando a permanência dos mesmos no estabelecimento.

A quarta ação tomada pela empresária foi a busca por capacitação dos colaboradores nos cursos de atendimento ao cliente e motivacional, onde foi realizado um *brainstorming*, ou tempestade de ideias, onde todos os colaboradores puderam expor suas sugestões de melhorias para a empresa e receberam um momento de reflexão sobre suas motivações.

Com a liberação municipal das atividades comerciais, a empresária reabriu o estabelecimento seguindo todas as medidas e critérios de segurança e higienização, pensando na segurança dos seus clientes e colaboradores. Na oportunidade, foi aplicada a ferramenta Canvas da Proposta de Valor, o que resultou no investimento em outros dois computadores para fechamento do pedido no sistema e posterior envio ao caixa, otimizando assim o

tempo de atendimento aos clientes e menor permanência na loja, evitando aglomerações.

Segundo a empresária Vilma, o papel desenvolvido pelo programa Agente Local de Inovação foi fundamental para nortear as iniciativas realizadas. “Tive maior clareza quanto a entrega dos produtos oferecidos pela minha loja. O que comercializo vai muito além de aviamentos, eu entrego melhoria em qualidade de vida através das atividades manuais realizadas pelos meus clientes, entrego novas fontes de renda com a venda dos artesanatos elaborados por eles. Agora consigo melhorar a relação da minha empresa com meus clientes uma vez que compreendo suas necessidades e motivações. Sou grata pela oportunidade”.

Devido à adaptação da empresa a essa nova realidade, sobrevivendo a um período de fechamento das empresas durante a pandemia da COVID-19 e por meio da atuação do Programa ALI, a empresária buscou compreender os problemas dos clientes, buscando resolvê-los e ampliando seus fornecedores com novidades do ramo, atentando-se a um modelo de negócios completamente reformulado, respondendo a anseios ora apresentados nas pesquisas realizadas através da metodologia.

É gratificando perceber o interesse da empresária em disponibilizar seu tempo, mesmo que após o exaustivo período de expediente na loja junto a todos os afazeres e preocupações que uma empresa possui, em preocupar-se com o constate aprendizado de novos conhecimentos e atualizações de mercado, tendo o objetivo em expandir a empresa e entregar da melhor forma a solução dos anseios dos seus clientes. Conclui-se por meio deste estudo de caso que houve a emergência de mudanças de caso de sucesso durante a pandemia da COVID-19 que é resultado da aplicação de inovações incrementais no negócio e de melhorias contínuas através da revisão e reaplicação das ferramentas no decorrer dos atendimentos pelo Programa ALI, posicionando a empresa com maior competitividade.

EMPRESA SE REINVENTA DURANTE A PANDEMIA DO CORONAVÍRUS E SE REESTABELECE NO MERCADO DE GASTRONOMIA EM BOA VISTA/RR

Renato Alexsandro Moura da Silva

A empresa Maestranza Fogo de Chão existe há pouco mais de 2 anos no mercado roraimense e essa jovialidade dá lugar a questionamentos essenciais para sua sobrevivência mercadológica. Será que o cliente entende nosso modelo de negócios? O sentimento após uma refeição no Maestranza é positivo? O cliente percebe o real valor dos nossos produtos e serviços? O preço praticado é o ideal? Tais questionamentos foram inicialmente levantados pelo empresário, sendo reforçados com a aplicação do Diagnóstico do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI).

Atuar no mercado de alimentação nunca passou pela cabeça de Eden Picão, proprietário do restaurante. Advogado de formação, o paraense de 28 anos atuou com processos cíveis em seu escritório particular por anos, ao mesmo tempo que dedicava seus fins de semana à cozinha, sendo o amigo que cozinhava, apaixonado por churrasco.

Em 2018, diante da pressão dos amigos, Eden decide abrir um pequeno delivery de carne assada. A ideia era realmente se manter pequeno, assando carnes no modelo argentino, com sabores ressaltados pela técnica de parrilla e temperos apreciados e validados por seus amigos. Porém, a resposta do público foi melhor que o esperado e, o pequeno Maestranza teve então que evoluir para um negócio maior. E este foi o primeiro grande desafio do empresário: crescer!

Já em novo endereço, o Maestranza passou a ser oficialmente um restaurante. Localizado em uma das principais avenidas da Cidade de Boa Vista-RR, o estabelecimento agora precisava de funcionários, sistemas de gestão, cardápios, bar, estoque, mesas e cadeiras, além da gestão de marketing e finanças, atividades estas que Eden teve pouquíssimo contato como advogado.

Não obstante, o maior desafio de Eden foi imprimir suas características e gostos no estabelecimento de forma que o público entendesse e se identificasse com o modelo de negócio. O restaurante tinha como principal característica o uso de Parrilla, técnica que consiste em queimar separadamente o carvão ou a madeira de forma que a fumaça não interfira no aroma e sabor da carne, esturricando ou defumando-a. Outra novidade do restaurante foi a forma utilizada para precificar o churrasco, que consistiu em apresentar o produto *in natura* para o cliente escolher.

De início, a novidade surpreendeu e houve uma grande quantidade de pessoas vindo conhecer o lugar, no entanto, após o período de inauguração, clientes começaram a questionar o método de precificação, alegando que o produto sofria redução de tamanho após o cozimento e portanto, recebia-se menos carne. O problema então era a percepção do cliente em relação à quantidade, bem como a forma de precificação do produto.

No ano de 2020, ao iniciar as atividades do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), foram definidas ações que visavam a reestruturação do modelo de negócio da empresa. Era necessário rever todo o conceito do negócio para então propor melhorias significativas e que resultassem, tanto na identificação do cliente com a marca, quanto no aumento de produtividade e retorno sobre o investimento feito pelo empresário.

No entanto, a empresa foi surpreendida no mês de março de 2020 pelo fechamento dos restaurantes em decorrência da pandemia

da Covid-19, a qual forçou todos os estabelecimentos comerciais a pausarem o atendimento presencial e migrarem para o atendimento *online* com entregas via *delivery*. A empresa, como muitas outras em Boa Vista, não estava pronta para essa mudança e sofreu danos relacionados a queda no faturamento, dificuldades de acesso a insumos e, consequentemente, perda de mão-de-obra, visto que teve que demitir seus colaboradores.

Agora, sem funcionários e sem poder abrir as portas, o empresário decidiu continuar, porém com um cardápio mais enxuto, com hambúrgueres e alguns cortes mais baratos. No dia 26 de março de 2020, o empresário decidiu parar completamente e anunciou férias coletivas nas redes sociais. O restaurante fechou e Eden devolveu o ponto comercial à Prefeitura de Boa Vista, passando a se dedicar à reestruturação do negócio.

O Agente Local de Inovação, que já tinha iniciado o atendimento com a empresa, agora propôs a aplicação da metodologia na reestruturação do modelo de negócio, tendo aceitação do empresário. Destacam-se, entre as ações realizadas durante o atendimento: a revisão do modelo de negócio, a aplicação de pesquisa de satisfação com os clientes, a análise dos canais de comunicação e métodos de marketing, a reestruturação de cardápio e a revisão do método de precificação.

A primeira ação realizada foi a revisão do modelo do negócio em atuação. Por meio da ferramenta de priorização de potenciais problemas foi realizado o levantamento das possíveis causas de insatisfação dos clientes, tendo o empresário apontado fatores como quantidade de mesas, preço, despreparo dos garçons para explicar o método de precificação do cardápio, localização da empresa e quantidade de comida nas porções oferecidas. Tendo esse levantamento, foi realizada pesquisa junto aos clientes para validação ou não dos problemas. Como resultado, obteve-se a

constatação do não entendimento da proposta de valor da empresa por parte de alguns clientes.

A segunda ação de maior importância foi a definição do novo modelo de negócio. Utilizando o quadro Canvas Resumo, foi definido o novo formato da empresa cuja proposta de valor envolveria proporcionar a experiência da gastronomia argentina, oferecendo o melhor churrasco de Parrilha, acompanhado de um bom atendimento e a bebida mais gelada de Boa Vista. Também ficou definido que o restaurante reabriria em local próprio, tendo um ambiente aberto e arborizado, além de novo cardápio e método de precificação.

A terceira ação envolveu a revisão dos canais de comunicação e métodos de marketing. O empresário focou em produzir conteúdo para redes sociais, canal onde a empresa possui maior visibilidade. Esta ação proporcionou manter a empresa em foco enquanto o novo espaço era formado e adaptado para receber clientes. Foi criado um site para publicação de receitas, além da gravação de vídeos contando a história do empresário e sua relação com a gastronomia. As redes sociais passaram por atualização, trazendo novas fotografias e conteúdos de venda.

A quarta ação foi responsável por finalizar a reestruturação do modelo de negócios. Utilizando as ferramentas de Modelo de Receita e Modelo de Negócio foi possível estabelecer um novo método de precificação, agora baseado na entrega de pratos com valor pré-estabelecido, retirando-se a apresentação do produto *in natura*. O cardápio também foi reformulado para então oferecer produtos defumados, produzidos pelo próprio Maestranza com equipamento recém adquirido. A empresa, agora de cara nova, estava pronta para voltar ao mercado.

Em 12 de novembro de 2020, tendo a Prefeitura autorizado a reabertura dos restaurantes e finalizando-se a reforma do novo

espaço, o Maestranza reabriu. Numa espécie de MVP (Produto Mínimo Viável), foi realizado um "soft opening" para testar a estrutura, os novos garçons e a reação do público ao novo cardápio, espaço e preços. Foram convidados os clientes mais assíduos do antigo estabelecimento e a resposta foi imediata, tendo casa cheia e ótima resposta do público.

Segundo o empresário, o papel desenvolvido pelo Agente Local de Inovação foi fundamental para nortear as iniciativas realizadas. "As atividades poderiam ser realizadas sem o agente, porém, os resultados seriam muito mais demorados e talvez não tão mensuráveis". Em relação às soluções apresentadas pelo programa ALI, o empresário se mostrou "grato e satisfeito com a metodologia que foi simples e fácil de entender".

Devido ao crescimento e reinvenção da empresa por meio da atuação do Programa ALI e, além de tudo, por sobreviver ao período de fechamento das empresas e se reerguer, a satisfação do empresário esteve atrelada a um modelo de negócios completamente reformulado, que atende ao cliente da forma esperada e responde aos anseios ora apresentados nas pesquisas realizadas através da metodologia.

A empresa ainda tem muito a evoluir, porém, o fará com mais conhecimento sobre inovação e as ferramentas que facilitarão seu crescimento. Ainda é necessário rever suas formas de capitação de recursos para investimento e os canais de comunicação devem ser revistos com frequência, porém, o mais importante é que uma vez aprendida a base do desenvolvimento inovador, o empresário será capaz de replicá-la quantas vezes for necessário.

EMPRESA INVESTE EM NOVOS MERCADOS E NA VALORIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA DE CLIENTES PARA OBTER VANTAGEM COMPETITIVA

Sammuel Felipe Chagas de Souza

A empresa MRT Solutions é uma empresa de pequeno porte de Boa Vista/RR fundada em 2019 com o propósito de atender às demandas da sociedade, do mercado e do poder público acerca do tratamento ou da reutilização dos resíduos sólidos advindos dos rejeitos empresariais ou domésticos. Os fundadores dessa empresa, em parceria com a prefeitura de Boa Vista/RR e outros integrantes do Programa de Talentos da Prefeitura de Boa Vista, desenvolveram e introduziram no ano 2018 a solução denominada BV Resíduos para gerenciar os resíduos da construção civil. A empresa MRT Solutions assumiu, em 2020, o papel de desenvolver outros módulos e melhorar a *interface* do BV Resíduos.

No ano de 2020, Caio Julian, representante e sócio proprietário da MRT Solutions, inscreveu a empresa no Projeto Agentes Locais de Inovação (Projeto ALI) com o objetivo de trabalhar a tração e o escalonamento, superando assim, os estágios iniciais da ideia-ação e da operacionalização do empreendimento. Por meio de metodologias de análise própria do Projeto ALI, a empresa foi diagnosticada como inovadora aspirante com dificuldades nas camadas de geração de valor e resultado. A partir dessa análise interna e externa surgiram as seguintes perguntas: Como trabalhar a presença da empresa no mercado e obter visibilidade do público interessado? Como trabalhar ofertas em inovação para novos mercados? Como trabalhar a experiência do cliente de forma a direcionar a economia de escala da empresa?

Ao logo dos dez encontros propostos pela metodologia de trabalho do Projeto ALI, o empresário se colocou a disposição para trabalhar sete encontros, nos quais foram pensadas ações e métodos de controle para resolver os dilemas supracitados. Devido ao agravamento da pandemia da COVID-19 em 2020 e das medidas sanitárias que impuseram o distanciamento social, as interações foram realizadas por mediação tecnológica, que foram rapidamente absorvidas pelo agente local de inovação e pelo empresário em questão. Tal interação digital permitiu ampliar a discussão sobre os dilemas organizacionais e as ações de testes para validar as informações obtidas.

Ao trabalhar a presença da empresa no mercado, com o objetivo de obter visibilidade do público interessado, foram verificados quais os pontos de contato que a empresa possuía com seu cliente alvo e como a empresa fazia para definir esse público. Foi percebido que o empresário não tinha pontos de contato com o cliente alvo, que resultava em uma invisibilidade para qualquer tipo de oportunidade para o mercado. Quanto à definição do público-alvo, faltava construir o perfil do cliente e alinhar a estrutura da empresa para atender a essa demanda.

Dentro das possibilidades apresentadas pela coordenação do Projeto ALI, os cursos planejados para análise de cliente e de mercado, para introduções de contatos digitais como WhatsApp, Facebook e Instagram e para modelagem de negócio, auxiliaram o empresário na aplicação das soluções que foram propostas e na observação de possibilidades de escalonamento. Assim, foi possível pensar em ofertas em inovação para novos mercados que estavam sendo trabalhadas no âmbito da metodologia do Projeto ALI e que resultaram em um Produto Mínimo Viável (MVP) para o empresário testar no nicho de mercado definido na estratégia organizacional.

A partir dessa ação, o próximo passo foi entender as possibilidades para o empresário trabalhar a experiência do cliente

de modo a direcionar a economia de escala da empresa para gerar soluções que atendessem o público-alvo, por meio da estratégia de inovação em processos, tendo uma operação com custo mínimo e elevada produtividade, que atendesse à necessidade e expectativa do cliente, fazendo-o ver um produto com elevada qualidade. Essa estratégia focalizada em um nicho de mercado foi pensada para introduzir a inovação, buscando, simultaneamente, maior valor-agregado e menor preço.

Essas interações e esse planejamento resultaram em um MVP, que em parte, pode ser utilizado para introduzir um novo módulo na solução BV Resíduos e para atender ao público doméstico no processo de descarte de produtos poluentes, os quais têm elevado custo para o poder público tratar. De outro modo, tal solução pode ser implementada em um novo mercado por meio do modelo de negócio denominado *Marketplace*. Esse modelo de negócio atende às necessidades dos usuários domésticos que descartam produtos poluentes na rede de esgoto e de empreendedores que utilizam tais produtos para fabricação de outros produtos, como também pode ser utilizado por instituições para pesquisa em laboratórios com o objetivo de descobrir novas formas de utilização do produto poluente.

Tal iniciativa atende às políticas de Estado que buscam fomentar a sustentabilidade e integrar soluções para as questões ambientais por meio de um sistema de gestão ambiental. Assim, quando o empresário levou essa proposta para Prefeitura de Boa Vista/RR, recebeu apoio para implementar em um novo contrato a ser firmado em 2021. Quanto às ações planejadas para o novo mercado, o empresário e seu sócios estão analisando o melhor momento para iniciar, visto as demandas de clientes surgida após as medidas adotadas para as outras questões priorizadas pela empresa.

Uma dessas questões é a dificuldade da empresa em se fazer presente para o mercado e obter a atenção do público-alvo. Essa

dificuldade parte de uma dificuldade estrutural, pois a empresa foi construída para atender a um único cliente sob as necessidades contidas em um único projeto, que é o BV Resíduos. Foi proposto para o empresário trabalhar fundamentos básicos de comunicação com o cliente e introduzir os principais canais digitais nesse processo. Os cursos do Sebrae RR, que fizeram parte da iniciativa da coordenação do Projeto ALI de Roraima, resultaram na montagem de um site próprio da empresa, cadastro em mecanismos de busca e em redes sociais, bem como na construção de ferramentas que integram e monitoram o contato dos clientes.

Tais soluções permitiram um rápido crescimento da carteira de clientes e a conexão com potenciais parceiros para trabalhar novas soluções. Por conta disso, a empresa teve que rever os processos administrativos de modo que fosse possível introduzir uma nova estratégia que considerasse as oportunidades que surgiram. Dessa forma, a empresa deixou a estrutura tradicional para criação de uma estrutura processual em atendimento aos projetos que surgem conforme as necessidades dos clientes e as parcerias com outras empresas e profissionais.

O objetivo seguinte foi determinar um processo de medida e de resposta que permitisse à empresa trabalhar a experiência do cliente e direcionar os objetivos organizacionais conforme esse resultado. Tal medida ainda não foi implementada devido ao fato de que é necessário o empresário priorizar essa atividade para obter o resultado pretendido. Assim, foi decido apenas criar um sistema de medição e análise com base na interação como o cliente que possibilitasse alinhar a entrega a necessidade e expectativa do cliente.

Esse sistema foi inspirado nas técnicas utilizadas na metodologia do Projeto ALI, como: o bloco de perguntas para validação de hipótese de problemas e descoberta do progresso do cliente e o quadro de forças para entender as forças que impulsionam

ou impedem a venda do produto. Essas soluções foram introduzidas no processo organizacional e documentadas em um controle de relação com o cliente que o empresário utiliza de duas formas complementares, uma planilha com todas as informações e um modelo Kanban reproduzido no APP Trello para gestão de projetos.

Conforme relado do empresário, a metodologia do Projeto ALI permitiu abordar uma série de questões relacionadas ao conhecimento organizacional; ao entendimento do problema vivido pelo cliente; ao desenvolvimento de uma proposta de valor associada ao problema do cliente; ao planejamento de ações para operacionalizar e entregar a solução inovadora; e ao planejamento estratégico e a modelagem do negócio necessários para obter vantagem competitiva no mercado. O empresário relata que o agente local de inovação foi importante para pensar essas soluções junto com a empresa e proporcionar novos *insight*.

O empresário relata ainda que seus clientes ficaram mais satisfeitos com as ações da empresa, motivo pelo qual confiaram outros projetos e novas parcerias. Ainda nesse sentido, o empresário apontou que os parceiros de projetos estão mais confiantes na entrega das soluções porque a estrutura organizacional transmite maior segurança e profissionalismo. Assim, o empresário demonstrou satisfação pelos encontros realizados no âmbito do Projeto ALI e tem se posto disponível a participar de novos projetos trabalhado pelo Sebrae.

Ao longo deste estudo observou-se que a empresa pode ser caracterizada com um perfil de *startup* de impacto e como um caso de sucesso estruturado com ganhos de competitividade durante um período excepcional de pandemia da COVID-19, ao demonstrar capacidade inovativa para escalonar soluções em diversos mercados e para valorização da experiência dos clientes, atendendo assim às demandas de diferentes atores com soluções em sustentabilidade que integram outros sistemas de gestão ambiental.

SOBRE OS AUTORES

SOBRE OS AUTORES

Elói Martins Senhoras é professor e pesquisador da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Bacharel em Economia e em Política, especialista, mestre, doutor e pós-doutor em Ciências Jurídicas. Orientador do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) no Ciclo 2020-2021. E-mail para contato: eloisenhoras@gmail.com.

Nívea Gracielle Moreira Lima é graduada em Engenharia de Produção. Especialista pós-graduada em Negócios de Petróleo, Gás e Energia; bem como em Gestão de Cooperativas. Agente Local de Inovação no Ciclo 2020-2021. Email para contato: nivealima2@gmail.com

Renato Alexsandro Moura da Silva é graduado em Administração. Foi analista técnico no Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RR). Atualmente é Gestor de Marketing e Relacionamento no Estúdio Solem. Agente Local de Inovação no Ciclo 2020-2021. Email: renatoalexs@icloud.com

Sammuel Felipe Chagas de Souza é graduado em Administração, especialista em Compliance e Gestão de Risco e mestre em Sociedade e Fronteiras. Professor substituto na Universidade Federal de Roraima (UFRR) e Agente Local de Inovação no Ciclo 2020-2021. Email para contato: sammuelfcs@gmail.com

Suelen Jane Alves de Carvalho é graduada em Fisioterapia. Possui experiência profissional na área de Administração, tanto na iniciativa pública, quanto na iniciativa privada. Agente Local de Inovação no Ciclo 2020-2021. Email para contato: sjac831@gmail.com

NORMAS DE PUBLICAÇÃO

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

A editora IOLE recebe propostas de livros autorais ou de coletânea a serem publicados em fluxo contínuo em qualquer período do ano. O prazo de avaliação por pares dos manuscritos é de 7 dias. O prazo de publicação é de 60 dias após o envio do manuscrito.

O texto que for submetido para avaliação deverá ter uma extensão de no mínimo de 50 laudas. O texto deverá estar obrigatoriamente em espaçamento simples, letra Times New Roman e tamanho de fonte 12. Todo o texto deve seguir as normas da ABNT.

Os elementos pré-textuais como dedicatória e agradecimento não devem constar no livro. Os elementos pós-textuais como biografia do autor de até 10 linhas e referências bibliográficas são obrigatórios. As imagens e figuras deverão ser apresentadas dentro do corpo do texto.

A submissão do texto deverá ser realizada em um único arquivo por meio do envio online de arquivo documento em Word. O autor / organizador / autores /organizadores devem encaminhar o manuscrito diretamente pelo sistema da editora IOLE: http://ioles.com.br/editora

Copyright © Editora IOLE
2021

CONTATO

EDITORA IOLE

Caixa Postal 253. Praça do Centro Cívico

Boa Vista, RR - Brasil

CEP: 69.301-970

@ http://ioles.com.br/editora

+ 55 (95) 981235533

eloisenhoras@gmail.com

Copyright © Editora IOLE
2021