



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARIANA SOARES DE AZEVEDO

DIAGNÓSTICO DO GRAU DE GESTÃO DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro - RJ

2021

MARIANA SOARES DE AZEVEDO

**DIAGNÓSTICO DO GRAU DE GESTÃO DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Bacharel em
Administração à Faculdade de Administração e
Ciências Contábeis da Universidade Federal do
Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador (a): André Barcaui

Rio de Janeiro - RJ

2021

MARIANA SOARES DE AZEVEDO

**DIAGNÓSTICO DO GRAU DE GESTÃO DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RIO DE JANEIRO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

**NOME DO MEMBRO DA BANCA, TITULAÇÃO E INSTITUIÇÃO A QUE
PERTENCE**

**NOME DO MEMBRO DA BANCA, TITULAÇÃO E INSTITUIÇÃO A QUE
PERTENCE**

Rio de Janeiro, 2 de outubro de 2021.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente ao meu professor orientador, André Barcaui, não somente por ter me auxiliado da melhor forma neste trabalho, como também pelo apoio durante a trajetória na faculdade, além de ser uma verdadeira inspiração como pessoa e líder.

À minha psicóloga, por ter sido minha base para equilíbrio emocional e mental durante o final da faculdade, principalmente em um momento delicado como é durante a pandemia do coronavírus.

Aos meus amigos do Brownie do Luiz, que foram extremamente solícitos durante a realização das entrevistas e visitas nas lojas.

À minha família, que me durante toda a faculdade acreditou em mim e apoiou minhas escolhas pessoais e profissionais.

Por fim, agradecer à todo o corpo docente da UFRJ, que apesar da instabilidade política e econômica do Brasil e das dificuldades em meio à pandemia, manteve-se forte para educar da melhor forma os alunos de forma a diminuir os impactos causados pelo distanciamento social.

RESUMO

O ambiente econômico-político brasileiro não é identificado como o mais favorável para a abertura e desenvolvimento de micro e pequenas empresas. Durante a pandemia do coronavírus, este quadro ficou ainda mais preocupante, o que, para muitas dessas empresas, pôde influenciar o foco somente no *core business* ao invés da opção pela diferenciação no mercado e inovação. Neste contexto, obter vantagem competitiva representa, também, a boa gerência da inovação. Dessa forma, este trabalho estuda como a gestão da inovação está presente em uma empresa de pequeno porte do setor de varejo alimentício do Rio de Janeiro, utilizando, assim, a estratégia de estudo de caso único. Para isso, a pesquisa contou com o diagnóstico do grau de gestão da inovação desta empresa, através do radar da inovação elaborado inicialmente por Mohanbir Sawhney (2006) e aprimorado por Bachmann e Destefani (2008), e investigou evidências através de entrevistas individuais baseadas em um questionário qualitativo, observação direta e pesquisa no meio virtual para exemplificar como a gestão da inovação está presente nas práticas da organização. Os resultados indicam que a empresa é uma inovadora sistêmica, ou seja, é aquela em que a inovação está presente na grande maioria das áreas e setores. Fato esse, refletido na sua busca constante por eficiência operacional e rapidez na adaptação ao mercado, haja vista de que representa, também, uma empresa em que há grande valor competitivo.

ABSTRACT

The Brazilian economic-political environment is not identified as being favorable for the opening and development of micro and small companies. During the coronavirus pandemic, this picture has become even more worrying, which could influence, in these companies, the focus only on the core business instead of the option for market differentiation and innovation. In this context, obtaining a competitive advantage also represents a better innovation management. Thus, the present study investigates how innovation management is present in a small business in the food retail sector in Rio de Janeiro, to which is used the single case study strategy. In order to accomplish the goal, the research has included the diagnosis of the degree of innovation management of this company, through the innovation radar tool, initially developed by Mohanbir Sawhney (2006) and improved by Bachmann and Destefani (2008). Also, the research has investigated those evidences through individual interviews based on a qualitative questionnaire, direct observation and research on virtual environment to exemplify how innovation management is present in the organization's practices. The results indicate that the company is a systemic innovator, that is, it is one in which innovation is present in the vast majority of areas and sectors. This fact is reflected in its constant search for operational efficiency and speed in adapting to the market, given that it also represents a company of great competitive value.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estruturação do trabalho	13
FIGURA 2 – Matriz de inovação e melhoria	15
FIGURA 3 – O espaço da inovação	21
FIGURA 4 – O panorama de conhecimento da inovação fechada	24
FIGURA 5 – O panorama de conhecimento da inovação aberta	25
FIGURA 6 – O processo de gestão da inovação	29
FIGURA 7 – Etapas do processo de <i>design thinking</i>	33
FIGURA 8 – Radar da inovação	34
FIGURA 9 – Equação do cálculo do grau de inovação médio	42
FIGURA 10 – Gráfico radar da inovação	45
FIGURA 11 – Brownie em lata	47
FIGURA 12 – Inovação em produtos	48
FIGURA 13 – Produtos sazonais	49
FIGURA 14 – Brownie zero	51
FIGURA 15 – Combo degustação	51
FIGURA 16 – Diversificação da marca	52
FIGURA 17 – Invenções BDL	54
FIGURA 18 – Veneno do Alasca	56
FIGURA 19 – Loja física	57
FIGURA 20 – Cadeia de produção	59
FIGURA 21 – Funil para brownie	61
FIGURA 22 – Formas de contato	65
FIGURA 23 – Classificação do Brownie do Luiz do grau de gestão da inovação	70

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – O que é inovação	16
QUADRO 2 – Princípios da inovação fechada e da inovação aberta	25
QUADRO 3 – Técnica SCAMPER	32
QUADRO 4 – Dimensões do radar da inovação	34
QUADRO 5 – Critérios para classificação da MPE no Brasil	36
QUADRO 6 – Classificação das empresas pela pontuação do grau de inovação	42

LISTA DE SIGLAS

BDL	BROWNIE DO LUIZ
BNDES	BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL
COVID	<i>CORONAVIRUS DISEASE</i>
EPP	EMPRESA DE PEQUENO PORTE
GI	GESTÃO DA INOVAÇÃO
IBGE	INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
IDH	ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO
IPEA	INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA
ME	MICROEMPRESA
MPE	MICRO E PEQUENA EMPRESA
MVP	<i>MINIMUM VIABLE PRODUCT</i> (PRODUTO MÍNIMO VIÁVEL)
PI	PROPRIEDADE INTELECTUAL
PIB	PRODUTO INTERNO BRUTO
P&D	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO
SPE	SOCIEDADE E PROPÓSITO ESPECÍFICO
TI	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
TPP	TECNOLÓGICA EM PRODUTOS E PROCESSOS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 DIRETRIZES DA PESQUISA	12
2.1 QUESTÃO DE PESQUISA	12
2.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
2.2.1 Objetivo principal	12
2.2.2. Objetivos secundários	12
2.3 JUSTIFICATIVA	12
2.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	13
3 REFERENCIAL TEÓRICO	14
3.1 CONCEITO DE INOVAÇÃO	14
3.1.1 Fatores influenciadores da inovação	17
3.1.2 Mitos da inovação na crise	19
3.1.3 Tipos de inovação	20
3.1.4 Inovação fechada X aberta	23
3.2 CONCEITO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO	26
3.2.1 Processo de gestão da inovação	29
3.2.2 Técnicas de criação	31
3.1.3 Radar da inovação	33
3.3 CONTEXTO BRASILEIRO	35
3.3.1 Empresas de pequeno porte no Brasil	36
3.3.2 Setor varejista e pandemia	37
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	39
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA	39
4.2 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	40
4.3 A FERRAMENTA DIAGNÓSTICA	40
4.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	41
5 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO	44
5.1 A EMPRESA	44
5.2 ANÁLISE GRÁFICA	44
5.3 ANÁLISE DESCRITIVA	46
5.3.1 Oferta	46
5.3.2 Plataforma	50

5.3.3 Marca	52
5.3.4 Clientes.....	54
5.3.5 Soluções.....	55
5.3.6 Experiência do cliente.....	57
5.3.7 Agregação de valor.....	57
5.3.8 Processos internos.....	58
5.3.9 Organização.....	61
5.3.10 Cadeia de fornecimento.....	63
5.3.11 Presença	64
5.3.12 Relacionamentos ou rede.....	64
5.3.13 Ambiência inovadora.....	65
5.4 DIAGNÓSTICO DO GRAU DE GESTÃO DA INOVAÇÃO.....	66
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
6.1 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	72
REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado para condução das entrevistas.....	80
APÊNDICE B – Cálculo do grau de gestão da inovação	81
ANEXO I – Questionário radar da inovação	82

1 INTRODUÇÃO

A inovação sempre esteve presente na história da humanidade, seja por adventos tecnológicos, industriais ou melhorias em processos operacionais por exemplo. Porém, somente em 1939 os estudos sobre inovação começaram a fazer parte da ciência econômica, graças à Joseph Schumpeter (WIKIPEDIA, 2020). Desde então diversos outros estudiosos começaram a desenvolver pesquisas sobre inovação, sua importância e impacto na sociedade. Hoje, sabemos que “o desenvolvimento tecnológico e a inovação são cruciais para o crescimento da produtividade e do emprego” (MANUAL DE OSLO, 2005, p.12), além de ser um dos principais fatores de competitividade das empresas (DANILEVICZ; RIBEIRO, 2013).

A vantagem competitiva das empresas envolve, sobretudo, sua capacidade de inovação contínua, desenvolvimento de novos processos e busca por oportunidades (TIDD et al. (2008). Apesar do porte da empresa poder representar desvantagem competitiva, já que, na maioria das MPEs (micro e pequenas empresas), os recursos financeiros são limitados, a captação do mercado é baixa e o cenário econômico é desfavorável, como na pandemia da COVID-19 (*coronavirus disease*), elas podem ser lucrativas e competir com sucesso com as grandes. Motivo este, que está diretamente relacionado aos esforços em inovação incremental de marketing e vendas (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Junto a limitação em recursos financeiros, alguns fatores externos acabam agravando ainda mais as dificuldades vividas pelas empresas de pequeno porte no Brasil. De acordo com Menezes (2020), alguns desses fatores são a burocracia excessiva, carga tributária pesada e complexa, como na falta de padronização de impostos estaduais, e acesso restrito a linhas de créditos e outros serviços financeiros.

Ao restringir o cenário de análise para as empresas brasileiras do setor de varejo alimentício e lanchonetes, percebemos que o ramo foi drasticamente afetado pela recessão da COVID-19. Segundo pesquisas do Sebrae (2021), 86% das empresas de alimentação registrou redução no faturamento e houve uma estagnação do crescimento das vendas online, que havia dado um “boom” no início da pandemia.

As empresas de pequeno porte deste mesmo setor ainda enfrentam grandes barreiras na sua entrada e permanência no mercado. Fato esse que pode ser mensurado pela baixa taxa de

crescimento no ano de 2020, cerca de -12,8% em relação a 2019; pelo endividamento em uma média de 50% das empresas; e dificuldades de manter seus negócios após a abertura, representado por 65% dos entrevistados (SEBRAE, 2021).

Em consequência a todos esses impasses, não é incomum empresários deixarem de lado aspectos cruciais para o negócio em busca da sobrevivência no mercado, como é o caso da gestão da inovação. Afinal, se não há estudo prévio, grandes são as chances do empreendedor cometer erros de gestão que acabem levando a empresa para o caminho oposto do planejado.

Com objetivo de auxiliar esses empreendedores de micro e pequenos negócios a lidarem com a incerteza do mercado e garantirem vantagem competitiva através da gestão da inovação, foi desenvolvido o presente trabalho. Para isso, a pesquisa possui como foco a análise e diagnóstico da gestão inovação em uma empresa de pequeno porte de varejo alimentício do Rio de Janeiro. A ferramenta utilizada para este diagnóstico é o Radar da Inovação, inicialmente criado por Sawhney et al. (2007), adaptada por Bachmann e Destefani (2008) para englobar a “ambiência inovadora” presente nas pequenas empresas. Além de medir o grau de inovação, a ferramenta permite identificar onde estão as principais dificuldades da empresa para facilitar a construção de melhorias que viabilizem a continuidade do negócio (BACHAMANN; DESTEFANI, 2008).

2 DIRETRIZES DA PESQUISA

2.1 QUESTÃO DE PESQUISA

O problema de pesquisa do trabalho é: qual é o grau de gestão da inovação da uma empresa de pequeno porte do setor de varejo alimentício do Rio de Janeiro?

2.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

2.2.1 Objetivo principal

O objetivo principal do trabalho foi a identificação do grau de gestão da inovação em uma empresa de pequeno porte do setor de varejo alimentício do estado do Rio de Janeiro.

2.2.2. Objetivos secundários

Os objetivos secundários foram:

- a) Identificar as principais dimensões da inovação;
- b) Identificar as principais dimensões da gestão da inovação;
- c) Verificar as inovações em natureza e quantidade na empresa pesquisada;

2.3 JUSTIFICATIVA

A importância da presente pesquisa é auxiliar micro e pequenos empreendedores a obterem desempenho organizacional e vantagem competitiva no que tange a gestão da inovação. Através da compilação dos principais conceitos que envolvem a gestão da inovação, trabalhados por autores de referência, e da análise na prática de como esses conceitos aparecem em uma pequena empresa do Rio de Janeiro. Até mesmo porque a inovação é um dos principais pilares para o crescimento da economia como um todo (CARVALHO et al., 2011; COSTA et al., 2011).

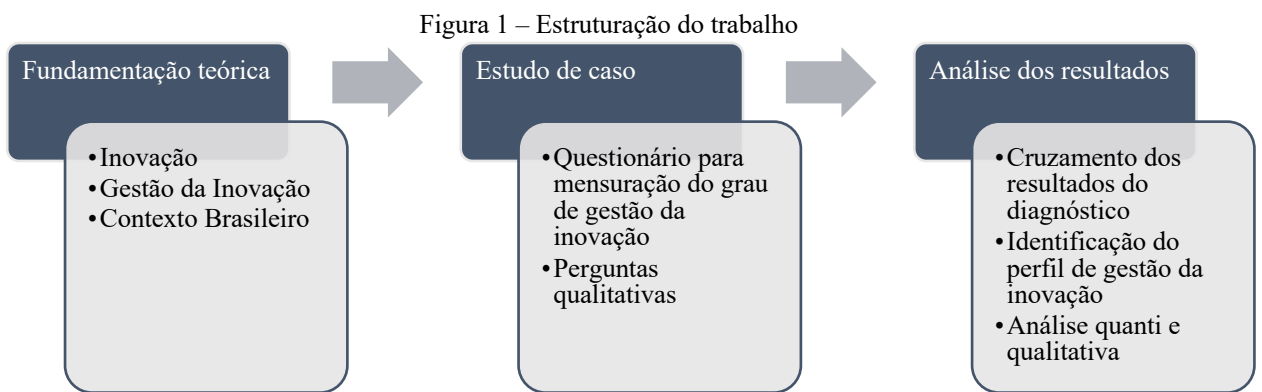
A questão por trás do trabalho não é simplesmente coletar os dados da empresa, mas sim usar as mensurações disponibilizadas pelo radar da inovação para orientar melhorias no

processo de inovação e formas por meio das quais ele é gerenciado, afinal de contas, “se você não pode mensurá-lo, não pode melhorá-lo” (DEMING apud TIDD et al., 2008, p.581).

As melhorias proporcionadas pela boa gestão da inovação envolvem a melhor defesa da posição competitiva, redução de custos devido à eficiência dos processos produtivos e aumento da demanda para os produtos e serviços com a criação de novos mercados (CARVALHO et al., 2011). Espera-se que o trabalho sirva de base para melhorias em outras pequenas empresas do ramo de varejo alimentício e lanchonetes que se familiarizarem com o tema.

2.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho foi realizado através das etapas apresentadas a seguir:



Fonte: autoria própria.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo destina-se a apresentar a base teórica e conceitual, através do levantamento bibliográfico, utilizada para realização da pesquisa. Para isso, foram utilizados livros, artigos científicos, teses, dissertações, periódicos e sites variados da internet de fontes confiáveis.

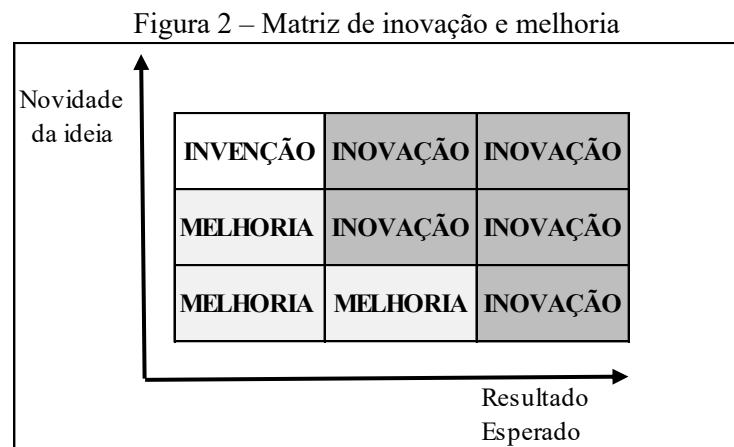
3.1 Conceito de inovação

Para Stoeckicht (2012), a inovação é definida como um conjunto de processos estratégicos desenvolvidos pela organização como forma a obter vantagem competitiva. Estão relacionados a esses processos a elaboração e renovação de produtos, serviços, modelos de gestão, arquiteturas organizacionais e de negócios. Bachmann (2015) também relaciona a competitividade das empresas e inovação na medida em que diz que a inovação é fundamental para a competitividade e que nem sempre é preciso investimento financeiro, mas sim criatividade e determinação. “Eficiência e competitividade são quesitos importantes, mas isso é só para participar do campeonato. Para ganhar o jogo é preciso inovação” (NETO, A. M. apud BACHMANN, 2015, p.10).

O ganho pela competitividade como consequência da inovação na empresa também é destacado por Borges (2015, p. 10), ao afirmar que “é preciso inovar quando a concorrência aumenta, pois com a inovação, a empresa se torna mais competitiva e se destaca das outras”. Para ele, a inovação está diretamente relacionada ao fomento da criatividade e racionalidade dentro da empresa para, assim, estimular os envolvidos a gerarem ideias criativas, inovar e superar os concorrentes. Desse modo, a empresa ganhará destaque frente aos concorrentes, aumentará a posição competitiva no médio e longo prazo e irá adquirir sustentabilidade futura.

Porém, nem sempre as grandes ideias são caracterizadas como inovação. Para que ocorra um aumento na competitividade, são exigidas da organização habilidades e conhecimentos gerenciais específicos (TIDD et al., 2008). “A inovação é mais do que simplesmente conceber uma nova ideia; é o processo de desenvolver seu uso prático” (TIDD et al., 2008, p.86). Scherer e Carlomagno (2009), reiteram que a inovação não se caracteriza por ser fruto de ideias geniais espontâneas, mas pelo seguimento de uma estratégia de valorização do novo e pela consequência da busca de resultados mais significativos, assim, “deve ser um processo contínuo e não episódico” (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009, p.8).

A inovação só existe depois do sucesso econômico. Em alguns casos, por exemplo quando o produto desenvolvido não é aceito pelo mercado, quando a empresa não obtém o retorno do investimento e lucro, não será inovação, será uma invenção. (TIDD et al., 2008). Algumas palavras, então, podem resultar em confusão conceitual ao senso comum. A fim de facilitar o entendimento, abaixo encontra-se a representação ilustrativa da diferença entre melhoria, invenção e inovação.



Fonte: Adaptado pela autora de SCHERER; CARLOMAGNO (2009, p. 11).

Para reforçar os conceitos, a imagem acima demonstra que a invenção é determinada quando o grau de novidade da ideia é alto e o resultado financeiro é baixo. Por outro lado, melhoria é identificada como uma ação que possui grau de novidade pequeno, porém com um impacto mensurável nos resultados da empresa, podendo envolver redução de custos, aperfeiçoamento de produtos e serviços com foco na otimização do negócio já existente (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Inovação não é simplesmente algo novo. É algo novo que traz resultados para a empresa. A inovação é a exploração de uma nova ideia com sucesso, resultando em grande retorno. Nesse sentido, inovação não deve ser vista somente como o desenvolvimento de um novo produto. Pode também estar vinculada a novos modelos de negócio, mercados e serviços, a novas formas de gestão, ao desenvolvimento de uma marca, à criação de plataformas tecnológicas e, até mesmo, à formação de canais de distribuição. (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009, p.8).

No âmbito legal brasileiro a inovação é considerada como a introdução de novidade, de um aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos

ou serviços. Ainda, inovação também é considerada por uma introdução que leve a novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade e desempenho (BRASIL, 2016).

Outra importante referência nos estudos de inovação é o Manual de Oslo (2005). Nele, a inovação aparece como Inovação Tecnológica em Produtos e Processos (TPP), em que o conceito envolve as criações de produtos (bens e serviços) e processos tecnologicamente novos para a empresa e envolve também substanciais melhorias tecnológicas dos já existentes. Porém, só é considerada inovação TPP se tiver sido introduzida no mercado (inovação em produto) ou usada no processo de produção (atividades primárias, secundárias e auxiliares).

A inovação também pode representar um estado de espírito, pois, segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), ela representa um mix de processos, comportamentos, práticas e atitudes que deve pertencer a rotina diária da empresa, auxiliando sua capacidade interna de mudança.

Obtenção e tratamento adequado da informação são ações essenciais para se chegar ao conhecimento, requisito fundamental para alcançar a inovação. Como somente a inovação agrega valor a produtos e processos, a diferenciação pela inovação é necessária para a sobrevivência do negócio, além de ser o grande desafio do momento. (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p.13)

Importante destacar que a inovação é uma função específica do empreendedorismo, que não necessariamente é definido pelo tamanho ou maturidade da empresa. Deste modo, a inovação é considerada como um esforço para criar mudanças propositais e focadas no potencial econômico ou social de uma empresa (DRUCKER 2002).

Resumidamente, abaixo encontra-se um quadro com os conceitos de inovação e suas diferentes interpretações dependendo do contexto em que foi desenvolvido.

Quadro 1 – O que é Inovação

Conceito	Autoria
“A inovação é a exploração de novas ideias.”	Unidade de inovação, Department of Trade and Industry, Reino Unido, 2004
“A inovação industrial inclui técnica, design, fabricação, gerenciamento e atividades comerciais pertinentes ao marketing de um produto novo (ou incrementado) ou do primeiro uso comercial de um processo ou equipamento novo (ou incrementado).”	Chris Freeman, The Economics of Industrial Innovation, 2. Ed., Frances Pinter, London, 1982

“... A inovação não implica, necessariamente, apenas a comercialização de grandes avanços tecnológicos (inovação radical), mas também inclui a utilização de mudanças de know-how tecnológico em pequena escala (melhoria ou inovação por incremento).”	Roy Rothwell & Paul Gardiner. Invention, innovation, re-innovation and the role of the user. Technovation, 1985
“A inovação é a ferramenta específica de empreendedores, por meio da qual exploram a mudança como uma oportunidade para diferentes negócios ou serviços. É passível de ser apresentada como uma disciplina, passível de ser aprendida, passível de ser praticada.”	Peter Drucker, Innovation and Entrepreneurship. Harper & Row, Nova York, 1985
“As empresas alcançam vantagem competitiva através de ações de inovação. Abordam a inovação em seu sentido mais amplo, incluindo tanto novas tecnologias, quanto novas formas de fazer as coisas.”	Michael Porter, The Competitive Advantage os Nations. Macmillian, London, 1990
“Um negócio inovador é aquele que vive e respira fora dos padrões. Não se trata apenas de boas ideias, mas de uma combinação das mesmas com uma equipe motivada e uma compreensão instintiva sobre o que seu cliente necessita.”	Richard Branson, DTI Innovation Lecture, 1998

Fonte: Adaptado pela autora de TIDD ET AL. (2008, p.86).

Todos esses conceitos não serão sabiamente utilizados se não soubermos identificar as oportunidades que melhor facilitam o desenvolvimento de uma inovação e propiciam seu sucesso.

3.1.1 Fatores influenciadores da inovação

Segundo Drucker (1985) as inovações, especialmente as bem sucedidas, são fruto da análise de sete tipos de oportunidades provindas de dentro e de fora da organização. As oportunidades internas são:

1. Ocorrências inesperadas – por exemplo falhas de processo, que em muitos negócios são rejeitadas e desconsideradas.
2. Incongruências – entre expectativa e resultado (por exemplo ao tentar desenvolver um produto e acabar obtendo outro resultado satisfatório).
3. Necessidades de processos – é causada por uma inovação em algum outro processo que não estava sendo feito da melhor forma, para torná-lo mais eficiente e eficaz. A propaganda em meios digitais, por exemplo, que possibilitaram utilização grátis de usuários com o lucro vindo para a empresa através do marketing.
4. Mudanças na indústria e no mercado – é uma grande oportunidade de inovação devido ao alto nível de mudança dessas estruturas. Porém, para os líderes de indústrias tradicionais, esse crescimento rápido do mercado e de seus segmentos pode ser negligenciada diversas vezes, fazendo com que haja uma tendência a não atacar quando um novo entrante os desafia.

E as oportunidades externas:

5. Mudanças demográficas – mudança no número de pessoas, na distribuição etária, nível educacional, ocupação e localização geográfica.
6. Mudanças na percepção – quando os fatos não são alterados, somente a percepção deles. Por exemplo na conhecida frase “o copo está meio cheio ou meio vazio”, o que determina a percepção (positiva ou negativa) é o humor ao invés do fato, que muitas vezes desafia a quantificação, mas pode ser testado e servir como oportunidade para inovação.
7. Novos conhecimentos – este tipo de oportunidade de inovação difere de todos os outros em relação ao tempo que eles levam para acontecer, na previsibilidade, nos desafios que representam para os empresários e nas taxas de pessoas impactadas por ela. Ao mesmo tempo, elas têm o maior *lead time* de todos os sete facilitadores destacados.

No Manual de Oslo (2005) são identificadas fontes internas (endógenas) de informação para a inovação, como o envolvimento do departamento de marketing e de pesquisa e desenvolvimento (P&D), que permitirá a empresa reconhecer, usar e adotar tecnologias que tenham sido desenvolvidas em outra empresa, por exemplo. E fontes externas (exógenas) de informação, como em instituições públicas de pesquisa e fluxos entre empresas e indústrias.

Também no Manual de Oslo (2005), são destacados alguns dos fatores externos à empresa que interferem na capacidade inovativa. São eles: o sistema básico de educação da população; a infraestrutura do sistema de comunicação; as instituições financeiras (que facilitam ou não o acesso a capital de risco); o contexto legal e macroeconômico do país (legislação, taxas...); a estrutura da indústria e do ambiente competitivo; o sistema de universidades, de apoio à pesquisa básica e de treinamento técnico especializado. Já os fatores internos que influenciam a inovação são exemplificados como fatores humanos, sociais e culturais que giram em torno do aprendizado. “Eles referem-se à facilidade de comunicações dentro da organização, às interações informais, à cooperação e aos canais de transmissão de informações e habilidades, [...] e a fatores sociais e culturais que influem [...] na eficácia da operação” (MANUAL DE OSLO, 2005, p.39).

Crespo (2015) aponta que em pequenas empresas, especialmente, há um certo padrão de fatores internos de influência negativa para a inovação, ou seja, são verdadeiros obstáculos

na busca pela inovação. Por exemplo a falta de tempo e de recursos disponíveis; falta de conhecimento sobre gestão de negócios e sobre as diretrizes da inovação; sobrecarga de atividades; falta de mão de obra especializada e falta de planejamento futuro. Assim como Crespo (2015), Danilevicz e Ribeiro (2013) também se referem a disponibilidade de recursos adequados, liderança da empresa, as competências e motivação da equipe e a tecnologia disponível, como sendo fatores propulsores do processo de inovação.

3.1.2 Mitos da inovação na crise

Em tempos trágicos como os atuais, de crise sanitária, econômica mundial acarretada pela pandemia do Covid-19, torna-se muito mais delicado para qualquer organização realizar investimentos que não sejam bem calculados, a fim de evitar gastos desnecessários. O senso comum poderia pressupor que se o momento é de crise, devemos reduzir os custos, optar por pequenos avanços em produtos para os clientes atuais ao invés de investir em inovação para melhorias em processos internos ou até mesmo para crescer em um novo mercado (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Com o objetivo de evitar esses vieses criados pela falta de conhecimento e de análise dos conceitos de inovação e administração, abaixo encontram-se alguns mitos referentes a inovação na crise que foram destacados por Scherer e Carlomagno (2009) para, também, garantir a competitividade futura do negócio.

- a) “Crise é o momento de alto risco” – risco é diretamente relacionado ao nível de incerteza e a exposição do negócio a essas incertezas. Para reduzir o risco até que o nível de incerteza seja menor, a empresa pode adotar pela experimentação com baixo custo como forma de aprendizado rápido.
- b) “Crise é o momento de olhar para dentro” – na verdade, crise é o momento de olhar para os stakeholders da organização, para ampliar os recursos e reduzir os riscos de investimentos. Nesse momento, o ideal é aplicar os conceitos de inovação aberta que serão estudados posteriormente no trabalho.
- c) “Crise é o momento de esquecer a inovação e focar no *core business* (atividade principal)” – isso depende, porque a inovação pode estar presente nos dois contextos possíveis: se a atividade principal já está saturada frente ao mercado, é o momento de inovar e criar novos negócios. Ou se a atividade principal está fragilizada ou sob ataque de terceiros, deve-se investir em inovação para otimizar o núcleo do negócio.

- d) “Crise é o momento de muita análise antes do investimento” – A melhor forma de lidar com essa incerteza momentânea é investir pouco, aprender muito com as respostas do mercado e refinar as apostas de investimento a medida em que o nível de certeza for diminuindo.

3.1.3 Tipos de inovação

As inovações nas empresas são separadas em diferentes tipos de acordo com a sua funcionalidade. Scherer e Carlomagno (2009), apontam que as inovações podem ser classificadas em relação ao grau de novidade como incrementais e radicais ou pelo grau de dependência como inovações autônomas e sistêmicas.

Quanto ao grau de dependência, Scherer e Carlomagno (2009) dividem em as inovações em:

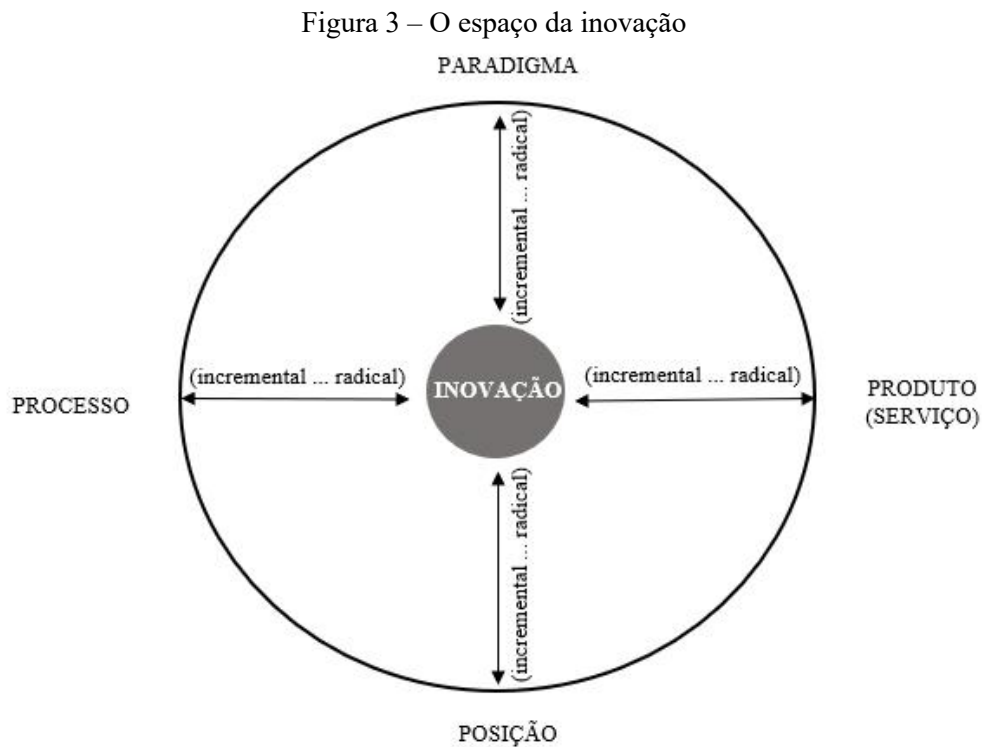
1. Inovação autônoma – são aquelas desenvolvidas em paralelo com as demais funções/processos do negócio e que podem garantir vantagem competitiva e resultados financeiros para a empresa, porém com o risco de serem facilmente copiadas.
2. Inovação sistêmica – são as inovações que precisam de outras inovações para acontecer. Elas abrangem várias áreas de um negócio, envolvendo pessoas, processos, produtos, parcerias, etc. Seu objetivo é garantir sustentabilidade do negócio através da análise de oportunidades que forem surgindo pelas mudanças do mercado (PAULA, 2020).

Quanto ao grau de novidade:

1. Inovações incrementais – preenchem “continuamente o processo de mudança” (SCHUMPETER apud MANUAL DE OSLO, 2005 p.33), caracterizadas por melhorias significantes em produtos e/ou processos que a empresa já oferece ou executa, evitando com que a empresa se torne obsoleta ou desatualizada (CRESPO, 2005). Segundo a Fluxo Consultoria da UFRJ (2020), são exemplos de inovações incrementais a coca-cola zero, *check-in* eletrônico, pilhas duracell, videogames. Além de tudo, as inovações incrementais em produtos ou processos internos da empresa criam expectativa e desejo nos consumidores, melhorando assim a competitividade da empresa (CARVALHO; REIS, 2011).
2. Inovações radicais – envolvem mudanças substanciais em produtos, processos e serviços, assim como, alteram o relacionamento com os *stakeholders* provocando uma

ruptura estrutural no mercado/indústria ou até mesmo criando novos mercados através da mudança das preferências do consumidor (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009). Diferentemente das incrementais, nas inovações radicais a cadeia de inovação e a trajetória tecnológica ainda estão em formação e um dos objetivos é criação de novos hábitos de consumo (FLUXO CONSULTORIA, 2020). Elas aumentam as chances da empresa de atingir um novo mercado e estar um passo à frente dos concorrentes (CRESPO, 2015). São exemplos de inovação radical o *Cirque du Soleil*, modelo pré-pago das empresas de telefonia, telefone celular.

Tidd et al. (2008), classificam os tipos de inovação baseado no modelo dos 4 P's, são eles: inovação de produto, de processo, posição e paradigma, conforme presente na imagem abaixo.



Fonte: Adaptado de TIDD ET. AL (2008, p. 33).

Este modelo mostra que as mudanças podem ocorrer na forma de um eixo em que, ao centro, está localizada a área potencial de inovação e os quatro quadrantes representam os quatro tipos de inovação. Tidd et al. (2008) descrevem essas inovações da seguinte maneira:

- a) As inovações de posição se referem às mudanças no contexto que os produtos e serviços são introduzidos, por exemplo a Lucozade, que antes era associada a doenças em

crianças devido à altos níveis de glicose e, posteriormente, foi relançada como energético para o mercado *fitness*.

- b) Já as inovações de paradigma são as mudanças de mentalidade que orientam o que a empresa faz, como é o caso da introdução de linhas aéreas de baixo custo e do reposicionamento de bebidas com design mais sofisticado.
- c) As inovações de produto são as mudanças e melhorias nos produtos que a empresa oferece, como um novo modelo de carro, novo sistema de entretenimento.\
- d) E as inovações de processo são as mudanças nas formas como os produtos são criados e entregues. São exemplos deste tipo de inovação as mudanças nos métodos de fabricação, nos equipamentos utilizados para produzir um carro e etiquetas eletrônicas para controle de estoque. Carvalho e Reis (2011) complementam ao dizer que o foco principal deste tipo de inovação é a redução dos custos de produção, distribuição e o aumento da qualidade do produto.

A diferença entre a conceituação de Tidd et al. (2008) e Carvalho e Reis (2011) é que, Carvalho e Reis (2011) abordam três outros tipos de inovação, além da inovação em produtos e processos anteriormente definida. Esses três tipos são: (1) inovação de serviços; (2) inovação de marketing e (3) inovação organizacional.

1. Inovação de serviços – é a introdução de um serviço novo ou substancialmente melhorado. Este tipo de inovação tem como principal foco o aumento na receita de vendas e diminuição dos custos, além de benefícios para o cliente. Serviços de auxílio viagem com animais domésticos, oferecimento de chuva artificial são alguns exemplos.
2. Inovação de marketing – introdução de um novo modelo de marketing ou mudanças significativas no conceito, posicionamento ou promoção do produto e/ou embalagem e na política de preços. O objetivo deste tipo é aumentar o volume de vendas, aumentar a fatia do mercado, mudar o posicionamento da marca de forma a melhorá-la ou melhorar sua reputação frente ao mercado. Por exemplo, a introdução de novos métodos de venda (licenciamento, vendas diretas), a elaboração de embalagens para presente.
3. Inovação organizacional – introdução de um novo método organizacional nas práticas da empresa ou em relações externas. Com este tipo de inovação a empresa busca reduzir custos administrativos, custos de suprimentos, melhorar competências pessoais e melhorar a forma de organização do trabalho. Parcerias de aquisição de conhecimento, novas formas de difusão do conhecimento interno e capacitação dos funcionários incluem-se nas inovações organizacionais.

3.1.4 Inovação fechada x aberta

Antes de conceituar dois tipos de inovação, aberta e fechada, e seus princípios, precisamos analisar o contexto em que o modelo de inovação fechada foi criado.

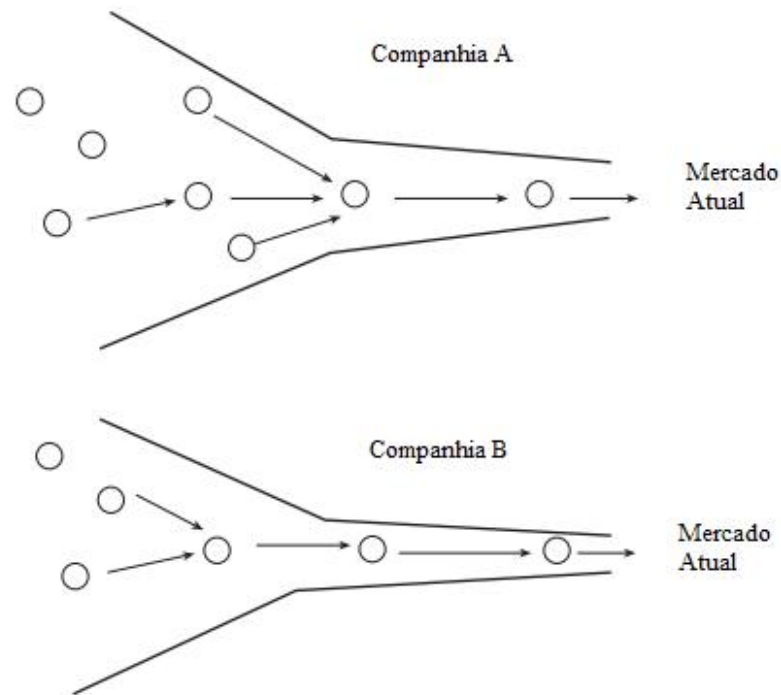
Em uma época em que não existe grande fonte de conhecimento externo para auxiliar os avanços na indústria, desenvolver novos e melhores produtos parece um desafio nos dias de hoje. Isso, porque apesar dos avanços científicos realizados no século XIX, não havia resultados concretos para aplicação comercial. A solução então, naquela época, foi que a busca pelo desenvolvimento comercial e científico fosse feito na própria empresa, o que significa a criação de um departamento de P&D na organização (CHESBROUGH, 2003). Dado este contexto, entramos no conceito de inovação fechada.

The logic underlying this approach to innovation was one of closed, centralized, internal R&D. At its root, the logic implies a need for deep vertical integration. In other words, in order to do anything, one must do everything internally, from tools and materials, to product design and manufacturing, to sales, service and support. Outside the fortified central R&D castles, the knowledge landscape was assumed to be rather barren. Consequently, the firm should rely on itself – and not feeble outside suppliers – for its critical technologies (CHESBROUGH, 2003, p. 29).

A lógica subentendida nessa abordagem da inovação é aquela de um P&D fechado, centralizado e interno. Nas suas raízes, a lógica implica uma necessidade de integração vertical profunda. Em outras palavras, para fazer qualquer coisa, nós devemos fazer tudo internamente, desde ferramentas e materiais, ao design de produtos e fabricação, a vendas, serviço e suporte. Fora dos castelos de fortificadas centrais de P&D, assumiu-se que o panorama do conhecimento foi considerado bastante improdutivo. Consequentemente, a empresa deveria confiar em si mesma – e não em debilitados fornecedores externos – em relação a suas tecnologias críticas (CHESBROUGH, 2003, p. 29).

Para ilustrar esse conceito, segue abaixo a imagem do panorama da inovação fechada. Onde todas as atividades são conduzidas dentro da firma e não há espaço/caminho para ideias externas.

Figura 4 – O panorama de conhecimento na inovação fechada



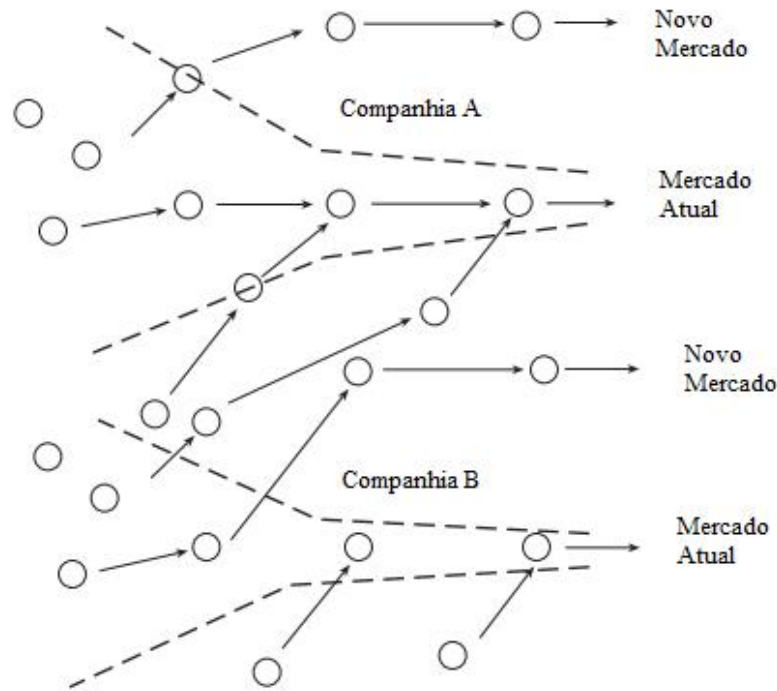
Fonte: Traduzido e adaptado pela autora de CHESBROUGH, (2003, p.31).

Com o passar do tempo e com os avanços nos estudos de P&D e inovação, a lógica por trás do paradigma da inovação fechada se tornou fundamentalmente obsoleta. Alguns dos fatores que contribuíram para essa obsolescência são a crescente disponibilidade e mobilidade de funcionários competentes; aumento nas capacidades dos fornecedores externos; a busca por novos mercados diferentes dos atuais; discontinuidades ocasionais como o surgimento de novos mercados e novas relações sociais (CHESBROUGH, 2003; TIDD et al., 2008). “Nesse processo, as ‘regras do jogo’ fundamentais mudam e um novo espaço de oportunidade se abre” (TIDD et al., 2008, p.38), desafiando os modelos de gestão daquela época, tornando-os insuficientes ou não mais adequados (Tidd et al., 2008).

Assim, o que antes era um ambiente fechado, internalizado, onde a companhia tinha que criar as ideias ao invés de usá-las, tornou-se um ambiente aberto, onde a mesma poderia criar e usar as ideias com origem de fora a organização do mesmo modo que as de origem interna. Neste novo contexto, as empresas devem criar estruturas para alavancar essa nova distribuição de conhecimento e ideologia, ao invés de ignorá-la em forma de busca pelo próprio desenvolvimento interno de P&D (CHESBROUGH, 2003).

Agora, já podemos falar em inovação aberta entendendo toda a lógica que deu origem a essa ideologia. Por inovação aberta Chesbrough (2003) entende como a forma de organização onde as ideias valiosas vem de dentro e fora da empresa e podem avançar para o mercado através também de dentro ou fora da própria empresa, como está presente na imagem abaixo (Figura 5).

Figura 5 – O panorama do conhecimento na inovação aberta



Fonte: Traduzido e adaptado pela autora de CHESBROUGH (2003, p.44).

A imagem acima representa, também, o cenário atual de inovação do século XXI. Hoje em dia, temos uma abundância de conhecimento através de meios virtuais, pela proliferação de dados de pesquisas científicas, jornais e artigos online que combinados com o baixo custo da internet e rapidez na transmissão de dados geram uma riqueza de informação que era muito mais cara e difícil de alcançar no início dos anos 90.

Através da inovação aberta, podemos fazer o melhor uso do conhecimento interno e externo de maneira oportuna, pois ela requer a combinação criativa de ideias em novas e diferentes formas de criar produtos e serviços, “fazendo o melhor uso de recursos e gerenciando riscos, principalmente o de falhas” (CARVALHO; REIS, 2011, p. 50). Resumidamente, abaixo estão as principais diferenças entre inovação fechada e aberta.

Quadro 2 – Princípios da inovação fechada e da inovação aberta

Princípios da inovação fechada	Princípios da Inovação aberta
--------------------------------	-------------------------------

As pessoas competentes trabalham para a própria empresa.	A empresa precisa trabalhar com pessoas competentes, que podem estar dentro e fora da organização.
Para obter lucro por meio de P&D, a empresa precisa fazer descobertas, desenvolvê-las e comercializá-las.	O departamento de P&D de outra organização ou de empresa parceira pode desenvolver inovações de valor significativo, e os colaboradores envolvidos no processo podem reivindicar parte da propriedade que foi criada.
Quando a empresa faz descobertas, tem mais condições de ser a primeira a introduzi-las no mercado.	A empresa não tem necessariamente objetivo de criar a pesquisa para lucrar com ela.
A empresa que coloca por primeiro a inovação no mercado é aquela que vai realmente lucrar.	A construção de um modelo de negócio é melhor do que chegar primeiro ao mercado.
Empresas vencedoras são aquelas que criam as melhores ideias.	Empresas vencedoras são aquelas que fazem o melhor uso das ideias internas e externas.
O controle da Propriedade Intelectual (PI) é fundamental para evitar que os concorrentes se apropriem e lucrem com nossas ideias.	A empresa pode lucrar com outros usos de sua propriedade intelectual para adquirir PI de outras, se necessário, para alavancar os modelos de negócio.

Fonte: CHESBROUGH 2003 (apud CARVALHO; REIS, 2011, p. 52).

3.2 CONCEITO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

Com tudo o que foi estudado até aqui, já sabemos que inovação envolve conhecimento, informação e criatividade, e que envolve também um processo que deve ser instrumento de gestão. Gestão essa comumente chamada de gestão da inovação, fortalecida pela ideia de que “a inovação é um processo, não um evento isolado, ela precisa ser gerenciada como tal. As influências sobre esse processo podem ser manipuladas para afetar o resultado, ou seja, a inovação pode ser gerenciada” (TIDD et al., 2008, p.107). Do mesmo modo que pode ser gerenciada, a gestão da inovação é também uma capacidade aprendida, em que cada empresa deve encontrar sua própria solução a problemas internos e externos e desenvolver a inovação dentro de seu próprio contexto (TIDD et al., 2008).

Em linhas gerais, a gestão da inovação é “o processo de planejamento, alocação, organização e coordenação de fatores essenciais para que se alcance resultados inovadores” (Tidd et al., 2008, p. 9). Os autores complementam dizendo que a gestão da inovação ocorre, também, a partir do conhecimento, informação e criatividade, que proporcionam uma gestão integrada de alternativas de mais valor para a empresa, por exemplo em novas tecnologias.

Scherer e Carlomagno (2009) destacam que a gestão da inovação possui proximidade a outros conceitos já existentes no meio empresarial, como ao de gestão da qualidade, políticas de recursos humanos e planejamento estratégico na medida em que é um processo contínuo, gerenciado e estimulado por ferramentas específicas de modo a obter melhor resultado.

A gestão da inovação tem início na criatividade – ou no caos – e segue depois um processo estruturado, de definição de estratégias, de estabelecimento de prioridades, de avaliação de ideias, de gestão de projetos e de monitoramento de resultado. [...] A indução e a gestão da inovação devem ser feitas por métodos e ferramentas específicas. Não se pode esperar por um “espasmo criativo” para que uma nova ideia seja gerada (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009, p. 8).

Se formos olhar a para a realidade prática das empresas, a gestão da inovação está presente em atividades que abrangem áreas multidisciplinares e multifuncionais, como na gestão do processo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços, na gestão da P&D (incluindo determinação da viabilidade econômica de projetos) e na gestão dos processos técnicos e organizacionais. (SENHORAS et al., 2007). Atividades estas que se relacionam diretamente com os tipos de inovação anteriormente descritos no trabalho.

Um dos fatores chave para o sucesso da gestão da inovação é a inovação descontínua, “em que nem o produto final nem os meios pelos quais ele pode ser obtido são plenamente conhecidos, [...] todo o conjunto de regras do jogo é alterado e abre-se espaço para novos entrantes” (TIDD et al., 2008, p.37). As discontinuidades acontecem quando eventos aleatórios redefinem o andamento estável do mercado. São exemplos de discontinuidade o surgimento de um novo mercado, de uma nova tecnologia, novas políticas, eventos imprevistos. Por serem eventos ocasionais, acabam criando um cenário de incerteza e alta velocidade de mudança, demandando da organização características que envolvem agilidade, flexibilidade, aprendizagem rápida e, para isso, a empresa deve desenvolver formas de gestão da inovação eficientes de acordo com cada contexto. Isso porque, mesmo em situações de incerteza e reestruturação das diretrizes do mercado, a gestão da inovação auxiliará a empresa a olhar para o contexto com amplitude e antecipação e a desenvolver abordagens estratégicas baseadas no conhecimento adquirido (TIDD et al., 2008).

Existem diversos benefícios que uma boa gestão da inovação pode trazer para a empresa. Segundo Carlos (2020), alguns deles são:

1. Valorização da marca – devido ao aperfeiçoamento em produtos, serviços e processos. Pode, também, ganhar autoridade frente ao mercado e criar uma nova tendência;
2. Vantagem competitiva – que se refere à disposição do cliente a gastar um valor superior ao seu produto inovador e diferenciado diante dos concorrentes;
3. Conquista de novos mercados – pode encontrar lacunas no mercado para desenvolver soluções e ampliar os horizontes da marca;
4. Melhoria de atração e retenção de talentos – a busca por desafios e estimulação do *empowerment* pessoal e social, atrai os profissionais qualificados do mercado;
5. Uso eficiente dos recursos – através da análise da empresa como um todo, a gestão da inovação irá sustentar a busca pela redução de falhas, desperdícios e retrabalhos de forma a ter um ganho em eficiência operacional;
6. Aprimoração e organização de processos internos – devido à adoção de soluções tecnológicas, metodologias que otimizam os processos;
7. Aumento da lucratividade – seja pela venda de produtos, quanto pela diminuição dos custos industriais.

No entanto, não adianta falarmos em benefícios da gestão da inovação se a empresa não possui competências suficientes para potencializar esses resultados e organizar de forma satisfatória a inovação nos processos organizacionais. Essas habilidades são, por exemplo, planejamento, gerenciamento de projetos, avaliação das necessidades do consumidor, aprendizagem para identificar melhorias nas rotinas gerenciais, escolha da resposta mais adequada a estímulos ambientais, entre outros. Isso demonstra que, argumentos como “esse é o jeito de fazer as coisas por aqui”, “sempre foi feito assim”, tornam a empresa rígida a mudanças, com baixo nível de gestão da inovação, o que pode gerar falta de competitividade com o mercado e desvalorização da marca. Nesse contexto, é visível a maior necessidade de construção de rotinas de inovação e da empresa melhorar seu reconhecimento de quando é preciso destruir pontos de vista defasados para viabilizar o crescimento da organização (TIDD et al., 2008).

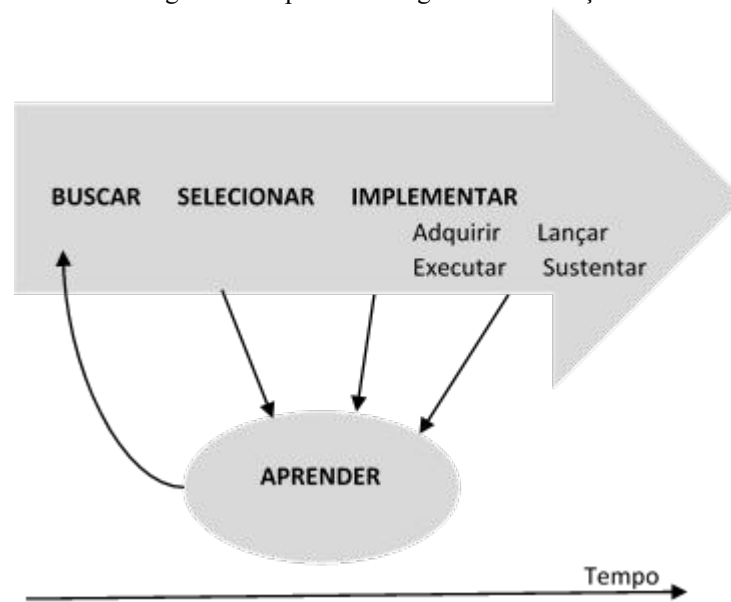
[...] a gestão eficaz da inovação é basicamente resultante da concepção e incremento de rotinas efetivas. Aprender a fazê-lo depende de reconhecer e compreender rotinas efetivas (sejam elas desenvolvidas internamente, sejam observadas em outra organização), e facilitar seu surgimento dentro da corporação (TIDD et al., 2008, p.104).

3.2.1 Processo de gestão da inovação

O processo da gestão da inovação cria um contexto ideal para a geração de ideias inovadoras, também envolve a seleção das ideias mais promissoras, o desenvolvimento e implementação de projetos de inovação, obtendo resultados satisfatórios (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Tidd et al. (2008) abordam o processo da inovação em quatro macro etapas: procura, seleção, implementação e aprendizagem. Na fase da implementação, há outras micro etapas envolvidas: aquisição de conhecimentos, execução do projeto, lançamento da inovação no mercado e sustentação e uso da inovação a longo prazo. Diferentemente de Tidd et al. (2008), Bachmann (2015) define que o processo de inovação é dividido em cinco etapas: levantamento de ideias, seleção das ideias, definição de recursos, implementação e aprendizagem. Porém, no “fundo” ambas as abordagens chegam “no mesmo lugar”.

Figura 6 – O processo de gestão da inovação



Fonte: Adaptado de TIDD ET AL. (2008, p. 109).

De forma muito simplista, o processo em questão pode ser assim resumido: a empresa “pesca” do ambiente competitivo no qual está inserida informações para, com seus conhecimentos e tecnologias prévias, e principalmente com criatividade, desenvolver novos valores (soluções e tecnologias) de maneira a manter ou ampliar sua posição no mercado (de modo lucrativo) (TIDD et al., 2008, p. 9).

Para entender melhor sobre o processo de gestão da inovação e o ciclo de atividades por trás do esquema, foi feita uma breve descrição das etapas elencadas por Tidd et al. (2008).

A primeira etapa é a fase da busca ou procura por sinais relevantes sobre ameaças e/ou oportunidades para a mudança, através da análise do cenário interno e externo. Atualmente existem infinitas fontes de informação que podem até atrapalhar a busca por informações relevantes, por isso é importante que a empresa tenha mecanismos bem desenvolvidos para filtrar essas informações de modo a processar dados importante no menor tempo possível.

A segunda fase é a seleção sobre os sinais ambientais que a empresa deve responder, a fim de minimizar riscos e ampliar tais informações coletadas na forma de um conceito de inovação dentro da empresa. Os três tipos de informação que alimentam a fase da seleção são: (1) possíveis oportunidades tecnológicas e de mercado; (2) base tecnológica da empresa, ou seja, sua capacidade de conhecimento e controle do processo de produção; (3) consistência com o negócio geral, para que, assim, a empresa saiba quais mudanças são possíveis de serem concretizadas.

A próxima fase é a de implementação. Nessa fase é feita a transformação, de fato, das ideias potenciais em algo concreto à realidade da empresa, seja ele um novo produto, serviço, mudança de processo operacional, etc. Só que, para isso, é preciso que ocorra uma pesquisa tecnológica e de mercado para saber se a inovação é tecnicamente viável ou não e se há demanda para tal. Essa fase é dividida nas seguintes micro etapas abaixo:

1. Aquisição de conhecimento – combinação entre o conhecimento adquirido fora da empresa e o conhecimento interno para solucionar determinado problema, de modo que certa informação ou ideia possa tornar-se algo concreto, ou que seja descartada, pela empresa. É nesta fase que a definição de recursos, citada por Bachmann (2015) pode ser encaixada, pois, segundo Tidd et al. (2008), nesta fase o P&D é responsável pela distribuição na utilização dos recursos disponíveis ao sistema.
2. Execução do projeto – aqui as informações iniciais são transformadas em uma estratégia clara, em uma inovação, de fato, desenvolvida e um ambiente (interno ou externo) preparado para o lançamento final. Essa fase demanda maior tempo, mais recursos, comunicação entre as funções para garantir a flexibilidade na resolução dos problemas que, muitas vezes, são inesperados.

3. Lançamento e sustentação da inovação – nesta fase é feita a preparação do mercado em que o produto será lançado e as formas de divulgação. Leva-se em consideração o comportamento do consumidor, a antecipação de reações possíveis ao novo produto e busca-se a conversão da tomada de decisão em interesse/necessidade pessoal do público-alvo, através da propaganda. Voltando ao conceito de inovação descontínua, nesta etapa também há um certo grau de incerteza que demanda à empresa estratégias de adaptabilidade que enfatizem a coevolução da inovação empresarial e usuários, como é o exemplo do “teste e aprenda”, ao fazer um produto teste e pedir feedback dos que testaram o produto.

A última fase do processo cíclico da inovação é a aprendizagem. Cíclico, pois “um resultado inevitável do lançamento de uma inovação é a criação de um novo estímulo para o reinício do ciclo” (TIDD et al., 2008, p.116). Nesta fase, não é avaliado somente a inovação que “deu certo”, os fracassos na oferta de um produto/serviço oferecem informações valiosas sobre o que modificar em processos futuros. Identificar as lições aprendidas com dificuldades, seja no sucesso ou fracasso de alguma inovação, e usá-las para idealizar uma nova geração de ideias é o que sustenta a verdadeira necessidade de uma gestão eficaz de inovação.

Não podemos esquecer, no entanto, que, conforme Tidd et al. (2008) o processo de gestão da inovação não acontece no “meio do nada”, ele é influenciado por fatores internos e externos à organização como: o contexto estratégico para a inovação ao qual a empresa está inserida, a sua capacidade de inovação e a conexão entre a própria empresa e os elementos essenciais de auxílio à inovação presentes no cenário externo.

3.2.2 Técnicas de criação

“Existem técnicas, para viabilizar o processo criativo, que podem ser aprendidas e usadas por qualquer pessoa” (BACHMANN, 2015, p.8). Essas técnicas afrontam o senso comum que associa o levantamento de ideias a algo relacionado com a genialidade ou como resultado de *insights* (flashes) repentinos.

Bachmann (2015) explica que a criação de ideias também é passível de ser sistematizada, através de técnicas de criação. Neste trabalho serão apresentadas três delas: *brainstorming*, SCAMPER e *design thinking*.

O *brainstorming*, cujo significado literal é tempestade de ideias, no meio empresarial é uma técnica que busca encontrar uma solução para um determinado problema através do compartilhamento espontâneo de ideias. Para isso, o ideal é que o *brainstorming* envolva um elevado número de pessoas que possuam características distintas, para que o debate de ideias seja plural e diversificado (WOEBCKEN, 2019). Nesse contexto, Woebcken (2019) também cita que inicialmente nenhuma ideia é descartada, pois quanto maior a quantidade de ideias, maior a possibilidade de se chegar a uma ideia brilhante. Posteriormente, é aplicado um filtro às ideias levantadas para discutir a viabilidade e aplicabilidade de cada uma.

A técnica SCAMPER é considerada como um desdobramento do *brainstorming*, porém um pouco mais estruturado, organizado de modo a facilitar o foco e encontrar soluções novas para os problemas apresentados (RODRIGUES, 2020).

Quadro 3 – Técnica SCAMPER

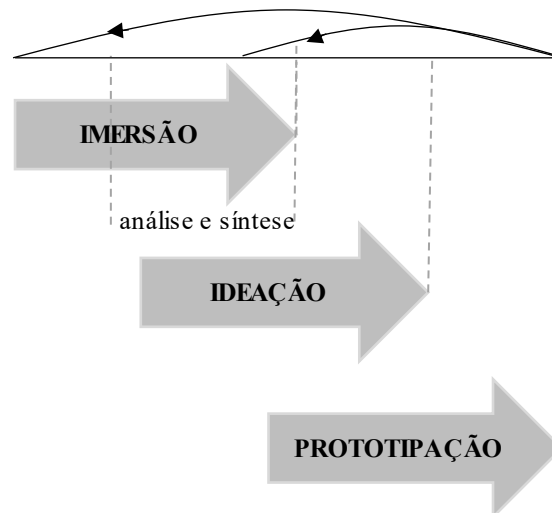
Sigla	Descrição
S ubstituir	Substituir por outro material, trocar o nome, mudar o processo.
C ombinar	Combinar materiais, misturar soluções, combinar interesses.
A daptar	Adaptar por outro uso ou outro tipo de usuário (criança, deficiente, etc.).
M odificar	Alterar a cor, o formato, o sabor.
P rocurar outro uso	Identificar outras aplicações ou usuários.
E liminar	Reduzir o tamanho, eliminar componentes, suprimir funções.
R earrumar	Virar do avesso, colocar de lado, reposicionar na embalagem.

Fonte: Adaptado pela autora de BACHMANN (2015, p.14).

Nesta técnica não é preciso seguir estritamente a ordem de todos os passos desde que seja a melhor forma de você, ou do grupo, chegar a ideias satisfatórias.

A última técnica de criação de ideias abordada neste trabalho é o *design thinking*, cuja tradução literal é pensamento de design. Essa técnica pode ser utilizada para solucionar problemas de origens distintas e elaborar novos produtos e serviços. Segundo Vianna et al. (2012) o *design thinking* possui três etapas divididas em:

Figura 7 – Etapas do processo de design thinking



Fonte: Adaptado de VIANNA ET AL (2012, p.18).

1. Imersão – durante a imersão preliminar é feito o entendimento inicial do problema, a definição do escopo do projeto, identificação dos perfis dos usuários e autores-chave que serão abordados. Em seguida, na etapa de imersão em profundidade é feita análise de todos os fatores internos e externos que afetam a empresa, através de um plano de pesquisa que identifique as tendências do mercado, áreas de atuação da empresa. A partir daí ocorre a micro etapa de “análise e síntese” para organizar os insights de modo a levantar informações e dados que identificarão padrões, oportunidades e auxiliarão na solução dos problemas mapeados.
2. Ideação – é feita a produção de ideias relevantes para solucionar os problemas ou proporcionar melhorias no processo. Neste momento, a conhecida ferramenta de *brainstorming* pode ser utilizada para a geração de ideias.
3. Prototipação – é a fase que auxilia a validação das ideias geradas anteriormente. Após a aplicação do filtro nas ideias mais viáveis, é hora da criação de protótipos (testes) do que foi idealizado antes de investir, de fato, na execução ou na versão definitiva, seja através de produtos teste ou representações gráficas para serviços;

Importante frisar que é preciso manter um monitoramento constante de todas as técnicas, ferramentas e abordagens da inovação “a fim de identificar pontos de melhoria e avaliar o sucesso da inovação” (WOEBCKEN, 2019, p. inicial).

3.2.3 Radar da inovação

Existem, hoje, diversas ferramentas que mensuram o grau de gestão da inovação em uma empresa. Para fins deste trabalho foi estudado o radar da inovação, pois ele abrange diferentes dimensões da empresa, a intensidade da inovação e seu grau de dependência.

Figura 8 – Radar da inovação



Fonte: Adaptado de SCHERER; CARLOMAGNO (2009, p.13).

Scherer e Carlomagno (2009) ressaltam o radar da inovação, inicialmente apresentado pelo professor Sawhney (2007) e seus colaboradores. Nele, são destacadas doze dimensões da inovação as quais a empresa deve definir em quais quer focar naquele momento, já que limitações de recursos e controle dos riscos podem impedir a empresa de inovar em todas as áreas.

Quadro 4 – Dimensões do radar da inovação

Dimensão	Definição	Exemplos
Oferta	Desenvolvimento de novos produtos e serviços que representem valor aos consumidores. Ou para atingir mercados diferentes dos usuais.	Gillette - barbeadores Sensor, Mach III
Plataforma	Construção de um portfólio de produtos e serviços variados e adaptados a necessidades específicas dos clientes. A capacidade inovadora também está na habilidade em utilizar uma mesma plataforma para oferecer maior número de produtos.	Sony – walkman; Postos Ipiranga – AM/PM
Soluções	Criação de soluções integradas e customizadas através de produtos, serviços e informações para resolver problemas dos clientes. O que gera fidelidade e maior rentabilidade.	IBM - soluções "on demand"
Clientes	Descobrir necessidades (não) identificadas pelos próprios consumidores ou em novos segmentos de clientes inexplorados. Busca de novos mercados, utilização das manifestações dos clientes (feedbacks).	Habib's - preço baixo
Experiências do consumidor	Aprofundar a relação com os consumidores; criar novas experiências e sensações ao público. Como distribuição de brindes, premiação e concursos, vitrinismo (bom planejamento da vitrine da loja).	Cirque du Soleil

Captura de valor	Redimensionamento e geração de novas fontes de receita, criando novas sistemáticas de preços e pacotes de serviços. Normalmente feito através da análise da cadeia de valor.	Google Adwords
Processo	Redesenho dos principais processos operacionais a fim de aumentar a eficiência e produtividade.	Toyota - qualidade de processos internos
Organização	Busca de novas formas de estruturação da empresa, redefinição de parcerias e redesenhar as responsabilidades dos colaboradores.	Promon - estrutura flexível
Cadeia de fornecimento	Redimensionamento de operação que agregam valor ao produto, ajustando atividades do processo de fabricação e prestação de serviços. Envolve aspectos logísticos como estocagem, transporte e entrega.	GM - Celta e vendas online
Presença	Recriação de canais de distribuição para aproximar a empresa do cliente através de novos pontos de venda, por exemplo.	Grendene - lojas conceito para Melissa
Relacionamentos Ou Rede	Refere-se aos recursos utilizados para melhorar a comunicação entre a empresa e seus clientes. Ou seja, é a integração de clientes e parceiros para oferecimento de uma solução mais competitiva.	Otis - monitoramento remoto de elevadores
Marca	Criação de novos contextos e aplicações para a marca. Investimento na identificação visual que confere personalidade ao negócio e aos produtos.	Ferrari - roupas, canetas

Fonte: Scherer e Carlomagno, 2009; Bachmann, 2015. Elaborado pela autora.

Além dessas doze dimensões, Bachmann (2008; 2015) também adiciona ao radar da inovação a dimensão “Ambiência inovadora” da empresa. Essa dimensão refere-se a algumas características do ambiente organizacional como relacionamento com as fontes de informação externas, valorização do conhecimento adquirido ou desenvolvido (propriedade intelectual), conhecimento sobre fontes de financiamento para inovação e se a empresa tem uma cultura de aceitação de erros e ousadia para testar novos produtos e processos.

3.3 CONTEXTO BRASILEIRO

Apesar de ser o 19º país com maior Produto Interno Bruto (PIB) do mundo, o Brasil fechou o ano de 2020 em 84º lugar no ranking mundial do índice de desenvolvimento humano (IDH) e o 2º maior no quesito de concentração de renda (G1, 2020; CRISTALDO, 2020; SASSE, 2021). Claro cenário de um país subdesenvolvido onde a crise econômica fortalecida pela COVID-19 tornou a desigualdade mais evidente. Isso, sem contar problemas estruturais como baixa qualidade da educação, dos sistemas de saúde, pouca eficiência dos sistemas de transporte e logística, e no atendimento ao cidadão (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Com quase 15 milhões de brasileiros sem emprego (IBGE, 2021), uma das saídas para essa crise está sendo empreender, mesmo sem muito capital agregado para tal. Explicação essa que reflete no aumento em 6% do número de empresas abertas em 2020 em comparação a 2019 e ao total agregado de mais de 19 milhões de empresas ativas no Brasil (NASCIMENTO, 2021).

3.3.1 Empresas de pequeno porte no Brasil

A busca pela realização do sonho de vida ou simplesmente por ter uma nova fonte de renda podem ser considerados grandes motivos que levam uma pessoa a empreender. Com recursos limitados, a categorização de pessoas jurídicas no sistema legal brasileiro acontece através de divisões precisas em relação à quantidade de funcionários e faturamento anual feitas por órgãos representativos, como o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ilustrado no quadro abaixo.

Quadro 5 – Critérios para classificação de MPE no Brasil

Instituição	Atividade Econômica	
	Indústria	Comércio/Serviços
	Número de pessoas ocupadas	
IBGE		
ME	0 a 19	0 a 9
EPP	20 a 99	10 a 49
	Receita Bruta Anual	
BNDES		
ME	menor ou igual a R\$ 360 mil	
EPP	maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões	

Fonte: Adaptado pela autora de CUNHA (2021, p. inicial)¹

O aumento de 6% no número de empresas abertas em 2020, visto anteriormente, não reflete o cenário das micro e pequenas empresas (MPE). O ano de 2020 marcou uma queda de 0,5% em relação ao número de abertura de MPEs em comparação ao ano anterior (SEBRAE, 2021).

Existem alguns benefícios legais às microempresas e empresas de pequeno porte em comparação às empresas médias e grandes, como, como prevê a Lei Complementar 123 (BRASIL, 2006), a unificação de impostos federais, estaduais e municipais, facilidade de participação em licitações do governo, acesso a crédito. Da Silva Néto (2011) destaca outro tipo de benefício que é a criação do Sociedade e Propósito Específico (SPE), onde é feita a associação entre pequenos negócios para obter ganhos de escala, competitividade e acesso a novos mercados.

Mesmo com o tratamento diferenciado oferecido pelo Governo, o Brasil ainda continua sendo um país de grande instabilidade onde o maior obstáculo para a empresa inovar são os

¹ Elaborado pela autora através de dados retirados de CUNHA, K. Saiba como definir o porte da empresa e no que isso pode impactar o negócio. **Blog: Conube**, 19 mar. 2021. Disponível em: <<https://conube.com.br/blog/como-definir-o-porte-da-empresa/>>. Acesso em: 09 ago. 2021.

riscos econômicos excessivos (IBGE, 2017). Outro problema é que grande parte das pessoas que começam a empreender não têm conhecimento técnico que sirva de base para um crescimento sustentável ao longo do tempo. No Brasil, 24,4% das micro e pequenas empresas fecham as portas com menos de dois anos de existência, percentual que pode chegar a 50% em menos de quatro anos (SEBRAE, 2017).

3.3.2 Setor varejista e pandemia

A crise sanitária da COVID-19 que se iniciou no final de 2019 ainda deixa graves resquícios de caráter socioeconômico no Brasil, principalmente no que diz respeito ao setor de varejo e lojas físicas. Empresas tiveram que mudar drasticamente sua forma de organização e até suas fontes de receita para se adaptarem ao mercado, porém, para os pequenos negócios, a crise da COVID-19 agravou ainda mais as principais dificuldades internas que já aconteciam antes mesmo da pandemia.

Destaque para os temas de gestão financeira, ingresso na economia digital e acesso ao crédito. Antes mesmo da pandemia, a gestão financeira dos pequenos negócios sempre foi um “calcanhar de Aquiles” dessas empresas. Seja no tocante à gestão do caixa (falhas na gestão de receita e despesas), escassez de recursos próprios (falta de reservas para enfrentar crises) ou dificuldades no acesso ao crédito. (SEBRAE, 2020, 19.ed., p. inicial).

Segundo pesquisas do Sebrae (2021), a taxa de crescimento do setor de comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios (minimercados, mercearias e armazéns) foi de -4,9% em 2020 comparado a 2019. Pior do que este setor está o de lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares, cuja taxa de crescimento é de -19,6% em 2020.

De longe, nenhuma dessas categorias de mercado se comparam à diferença exorbitante no setor de delivery durante a pandemia da COVID-19, são exemplos de aplicativos delivery o Ifood, Uber eats, Rappi, Uber Flash, Loggi, Click Entregas. Somente entre março e abril de 2020 o número de usuários dos aplicativos de delivery aumentou 155%. O aumento ocorreu também no número de pedidos nessa rede, representando a taxa de 975% de crescimento (FRANCE JÚNIOR, 2021). Essa elevação nas taxas de delivery durante a pandemia se deu principalmente pela mudança de hábitos dos brasileiros, pois, devido às medidas de restrição e

isolamento social, restaurantes fecharam as portas, ambientes de trabalho deslocaram-se para o *home office* (trabalho em casa), crianças não podiam mais ir às escolas e foi restrita a presença de auxiliares do lar, o que aumentou a carga de afazeres domésticos. Mesmo após a pandemia, a tendência é que o delivery continue em um patamar de destaque dentro do setor alimentício (FRANCE JÚNIOR, 2021).

A utilização de aplicativos e redes sociais como forma de comercializar produtos não é restrita somente ao mercado alimentício, a maior parte dos estabelecimentos de varejo (lojas de roupa, de móveis, eletrodomésticos, aparelhos eletrônicos, livros...) tiveram que criar sites ou aderir a plataformas como Instagram, Facebook e Pinterest, para garantir algum faturamento mensal e competitividade no mercado. Até mesmo para aqueles que julgavam que seu negócio só era capaz de funcionar presencialmente, começaram a usar as ferramentas digitais (SEBRAE, 2020).

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nos capítulos anteriores, foi realizado um levantamento teórico sobre inovação e suas principais diretrizes que influenciam a criatividade e competitividade nas empresas, com foco em MPEs brasileiras. Agora, considerando a introdução prévia ao problema de pesquisa, serão discutidos os métodos que foram utilizados para a realização do estudo científico.

Esta pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, por ser um estudo de caso e obter informações gerais de evidências sobre a GI (gestão da inovação) na empresa e possíveis dificuldades durante épocas de crise, como a da COVID-19. Apesar de ter abordagem qualitativa, utilizou-se uma ferramenta de cunho quantitativo (ANEXO I), para que fosse possível focalizar em uma quantidade pequena de conceitos e utilizar um instrumento estruturado e formal para a coleta de dados e análise numérica, responsável por mensurar os conceitos descritos. Como complemento, a ferramenta qualitativa (APÊNDICE A) diminuiu a superficialidade dos dados para que pudéssemos entender a totalidade do fenômeno em questão, interpretar os eventos e analisar as informações narradas de forma mais organizada (POLIT et al., 2004, apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A escolha da empresa em questão deve-se, principalmente, à acessibilidade e adequação ao tema. Seleção, esta, feita por conveniência, ou seja, quando é possível acesso aos sujeitos e a obtenção de dados (THIRY-CHERQUES, 2009). Assim, o objeto de estudo é uma pequena empresa de varejo no setor de alimentos, Brownie do Luiz, onde a primeira loja fundada foi na zona sul do Rio de Janeiro. O contato com os sócios-fundadores é, ainda, facilitado pelo *networking*. Deste modo, a proximidade com a empresa permitiu a coleta de dados e de evidências que deram validação e confiabilidade à pesquisa qualitativa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva. Descritiva justamente por descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987, apud GERHARDT; SILVEIRA, 2009). São exemplos de pesquisa descritiva os estudos de caso e análise documental.

Quanto aos meios, a pesquisa foi essencialmente um estudo de caso. No contexto do trabalho, este estudo de caso é sobre gestão da inovação em uma MPE brasileira do setor de

varejo alimentício e lanchonetes. Segundo Fonseca (2002), o estudo de caso pode ser caracterizado como o estudo de uma entidade social, uma pessoa, uma instituição que visa recolher grande quantidade de informações e conhecer em profundidade como e porquê de alguma coisa, visando descobrir o que há de mais essencial e característico naquela determinada situação. “O pesquisador não pretende intervir sobre o objetivo, mas revela-la tal como ele o percebe. O estudo de caso apresenta deste modo, uma forte tendência descritiva” (FONSECA, 2002, p.34).

4.2 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A pesquisa baseou-se em mensurar o grau de gestão da inovação na empresa de forma a auxiliar na competitividade e melhorias internas e externas, porém, a ferramenta utilizada para tal não nos responde se a empresa está, de fato, fazendo sucesso ou não.

O questionário apoiou-se em respostas medidas pela escala Likert e as perguntas abertas foram feitas de forma individual. Porém, mesmo com evidências e com uma quantidade considerável de respostas que dão confiabilidade no trabalho, não é improvável que algumas dessas respostas estejam enviesadas pelos próprios entrevistados. Além disso, a pesquisa com somente uma empresa do setor não reflete o contexto varejista como um todo, tendo em vista que, a depender do setor, grande parte das empresas podem não se identificar com os resultados coletados.

Limitações de cunho superficial também acabaram surgindo durante o desenvolvimento do trabalho devido à falta de acesso à conteúdos exclusivos como livros, o qual o acesso a bibliotecas é prejudicado também pela pandemia da Covid-19. Futuramente, a pesquisa pode não ter grande relevância devido à rapidez na mudança entre as relações de mercado, mudanças tecnológicas e de perfil de consumidor presente nos dias atuais.

4.3 A FERRAMENTA DIAGNÓSTICA

A ferramenta de cunho quantitativo que possibilitou a mensuração exata do grau de gestão da inovação da empresa foi o Questionário Radar da Inovação presente no Anexo I deste trabalho. O “radar da inovação” é uma ferramenta de elaborada inicialmente pelo professor Mohanbir Sawhney (2006) e aprimorada em seguida por Bachmann e Destefani (2008), que,

também, já foi objeto de estudo neste trabalho. O que não foi dito anteriormente é que outros estudiosos brasileiros já utilizaram esta ferramenta em seus trabalhos científicos, como Carpejani (2015), Silveira (2017), Silva Néto (2012) e Crespo (2015), promovendo, assim, maior confiabilidade na reutilização deste método.

A diferença deste trabalho para os demais é que, além do questionário quantitativo, foi feita uma pesquisa qualitativa baseada em evidências por meio de fontes como entrevistas, observações em loja, documentos e pesquisas virtuais que legitimam e dão credibilidade ao estudo de caso (YIN, 2001). No caso das entrevistas individuais, foi formulado um roteiro semiestruturado (APÊNDICE A) que possui como base o roteiro previamente feito por Carpejani (2015), porém reformulado e adequado à nova realidade do presente estudo, de modo que permitisse a criação de novas perguntas durante as entrevistas, caso necessário.

4.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente foi feita utilizada a plataforma Google Forms para coletar respostas ao questionário radar da inovação (Anexo I), a fim de alcançar um dos objetivos do trabalho que é avaliar o grau de gestão da inovação na empresa. A escolha desta plataforma foi devido à facilidade de compilação dos resultados e facilidade de acesso, tanto para a elaboração quanto para o preenchimento das respostas, pois é possível respondê-lo inclusive pelo *smartphone*.

O questionário radar da inovação possui horizonte temporal de 3 anos e uma escala de medição característica que auxilia a mensuração do grau de gestão da inovação e classifica as empresas em 3 situações: pouco ou nada inovadoras, inovadoras ocasionais e inovadoras sistêmicas (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). A escala das perguntas do questionário representa a mesma regularidade, ou seja, a nota 1 é dada quando a variável não se faz presente ou não existe; a nota 3 é quando a variável se faz presente ocasionalmente; e a nota 5 é quando a variável é sistemática ou comum (CARPEJANI, 2015). Observe que, a escala não possui os valores 2 e 4, somente 1, 3 e 5.

Para enquadrar a empresa em umas das 3 opções foi preciso fazer um cálculo (APÊNDICE B) onde o grau de gestão da inovação (ou grau de inovação) é igual ao somatório dos valores das médias obtidas em cada dimensão dividido pelo total de dimensões, 13. Essa

equação foi inicialmente desenvolvida por Silva Néto (2012) e posteriormente utilizada por Silveira (2017).

Figura 9 – Equação do cálculo do grau de inovação médio

$$\overline{GI} = \frac{\sum_{i=1}^n DAI + \sum_{i=1}^n DBi + \sum_{i=1}^n DCi + \sum_{i=1}^n DDi + \sum_{i=1}^n DEi + \sum_{i=1}^n DFi + \sum_{i=1}^n DGi + \sum_{i=1}^n DHi + \sum_{i=1}^n DIi + \sum_{i=1}^n DJi + \sum_{i=1}^n DKi + \sum_{i=1}^n DLi + \sum_{i=1}^n DMi}{N}$$

Fonte: SILVA NÉTO (2012, p.70).

Na equação, cada somatório representa a média dos valores de uma dimensão. Deste modo, (DAi) dimensão oferta; (DBi) dimensão plataforma; (DCi) dimensão marca; (DDi) dimensão clientes; (DFi) dimensão soluções; (DEi) dimensão relacionamento; (DGi) dimensão agregação de valor; (DHi) dimensão processos; (DIi) dimensão organização; (DJI) dimensão cadeia de fornecimento; (DKi) dimensão presença; (DLi) dimensão rede; (DMi) dimensão ambiência inovadora; (n) número total de questões na dimensão; (N) número total de dimensões.

Feito o cálculo, é hora de classificar a empresa em uma das 3 categorias vistas anteriormente, como ilustrado no quadro abaixo.

Quadro 6 – Classificação das empresas pela pontuação do grau de inovação

Tipo de Empresa	Definição	Pontuação do Grau de Inovação (GI)
Inovadora Sistêmica	É aquela que pratica sistematicamente a gestão da inovação.	O GI tem valor igual ou superior a 4.
Inovadora Ocasional	É a empresa que inovou nos últimos 3 anos, porém não há sistematização do processo.	O GI tem valor igual ou superior a 3 e abaixo de 4.
Pouco ou Não Inovadora	É a empresa que inova pouco ou não inova.	O GI tem valor igual ou superior a 1 e abaixo de 3. Se a pontuação do GI for 1 (um) a empresa não é inovadora.

Fonte: Adaptado de SILVA NÉTO (2012, p.71).

Enquanto o questionário era preenchido por membros da organização em análise, foram feitas pesquisas em blogs e redes sociais de forma a coletar a maior quantidade de informações sobre a empresa e evidências que deram base para a formulação da análise dos resultados. Ainda, como forma adicional de evidência concreta, foi feita uma observação direta pela visita à fábrica e à loja física, onde foi possível verificar aspectos como a infraestrutura do local, modo

de produção, formas de organização da fábrica, qualidade dos produtos, layout e design da loja, respeito às normas sanitárias.

Em seguida, foram feitas entrevistas individuais, presenciais e virtuais, através da plataforma Google Meets. Em ambos os casos foi utilizado um gravador de celular (com autorização prévia) para que nenhuma informação fosse perdida no momento da análise do estudo de caso. Para a condução das entrevistas foi utilizado um roteiro semiestruturado (APÊNDICE A), descrito anteriormente.

Com relação ao número de pessoas entrevistadas, determinou-se a quantidade de 9 pessoas. Esse valor é considerado ideal para a forma de estudo e ambiente de análise, pois, segundo Tirthy-Cherques (2009), há um momento em que o número de entrevistas necessárias é suficiente para saturar uma categoria, o que significa saber até que ponto é válido a coleta de novas respostas. Esse ponto é chamado ponto de saturação. Assim, a recomendação seria realizar entre 8 e 15 entrevistas, a compreender a possibilidade de que a partir de decorridos 1/3 das entrevistas, seja difícil o acréscimo de novas propriedades qualitativas à pesquisa. Dentre essas nove pessoas, estão quatro sócios, um estagiário, um transportador e três atendentes de loja.

5 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

Nesta parte do trabalho foi feita uma breve contextualização da empresa em questão, em seguida, a análise gráfica do radar da inovação e análise descritiva de todas as dimensões da inovação com base em evidências coletadas via internet, visitas ao local e entrevistas. Por fim, foi avaliado o grau de gestão da inovação da empresa.

5.1 A EMPRESA

O que parecia ser somente um ambiente escolar, nos olhos de um empreendedor, tornou-se uma verdadeira oportunidade de negócio. Em 2005, com apenas 15 anos, o sócio fundador começou a vender brownies de maneira informal para os colegas em uma escola no Rio de Janeiro. No início, não existiam custos fixos mensais, pois a produção era feita na cozinha de casa com ajuda da empregada doméstica da família, com quem ele dividia o faturamento. O dinheiro que sobrava após o gasto com suprimentos e outros custos variáveis, era reinvestido para melhorias no próprio negócio (como em novas embalagens e marketing), já que até mesmo as entregas eram feitas pelo próprio sócio.

Em 2011, o grupo foi convidado a participar de um programa conhecido na televisão brasileira que permitiu a popularização ainda maior da marca. A partir deste grande marco impulsionador das vendas, eles perceberam que a cozinha de casa não era mais capaz de suportar tal aumento na demanda. A partir daí, conseguiram formalizar o negócio, com o nome de Brownie do Luiz (BDL), e montar sua própria fábrica.

Hoje, 16 anos depois, a empresa conta com 48 pessoas no quadro de funcionários, cinco sócios, três lojas físicas no Rio de Janeiro e três em São Paulo, 1.500 pontos de distribuição incluindo supermercados e restaurantes, expandiu seu portfólio de produtos para além de brownies e, com a pandemia, teve que modificar sua estratégia de venda para B2C (*business to customer*), já que grande parte dos clientes que eram pessoas jurídicas fecharam ou ficaram inadimplentes.

5.2 ANÁLISE GRÁFICA

Como decorrido durante o trabalho, a análise do Gráfico Radar da Inovação, presente na figura abaixo, nos permite avaliar o grau de maturidade inovadora das organizações de pequeno porte, reduzir a subjetividade (BACHMANN; DESTEFANI, 2008) das respostas qualitativas e utilizar a mensuração desses dados para estimular melhorias no processo de gestão da inovação da empresa (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

FIGURA 10 – Gráfico radar da inovação



Fonte: Elaborado pela autora.²

A partir do gráfico, torna-se fácil a visualização de quais dimensões da inovação merecem mais atenção e quais apresentam níveis aceitáveis de gerenciamento. As maiores pontuações obtidas durante a pesquisa foram nas dimensões “plataforma” e “marca”, obtendo média geral 5 e 4,9 respectivamente. Em contrapartida, as menores médias calculadas no questionário foram nas dimensões “ambiência inovadora” e “agregação de valor”, com o quantitativo de 2,7 e 3,1 respectivamente.

O motivo para a alta média em “plataforma” é que, por unanimidade, a empresa de fato oferece mais de um produto usando os mesmos componentes e há versões diferentes para o mesmo produto ou serviço para atingir nichos de mercado distintos. Na dimensão “marca”,

² Os dados numéricos foram retirados a partir do Apêndice B – Cálculo do grau de gestão da inovação, ao qual contém a média das respostas dos nove entrevistados em cada pergunta e a média das perguntas de acordo com a correspondência em cada dimensão.

também foi unânime a afirmação de que a marca é registrada, porém somente uma pessoa marcou 3 (variável se faz presente ocasionalmente) quando foi perguntado se a empresa fez um novo uso de sua marca em outro tipo de produto ou negócio.

Ao analisar o outro extremo, nenhum dos entrevistados respondeu que a empresa faz uso contínuo ou variável do apoio de entidades como Sebrae, Senai, universidades, etc. E somente os funcionários de nível gerencial mais alto responderam que a empresa tem alguma patente em vigor, o que acabou diminuindo consideravelmente a média de “ambiência inovadora”. O mesmo aconteceu para a dimensão “agregação de valor”, somente os sócios responderam que a empresa adotou novas formas de gerar receitas usando os mesmos produtos e processos existentes, o que demonstra que o conhecimento do processo como um todo não é compartilhado por todos os membros da organização.

A seguir, está presente no trabalho a análise descritiva que tem como objetivo melhorar a compreensão sobre como é gerenciado no Brownie do Luiz cada uma das dimensões da inovação presentes no gráfico Radar da Inovação, proposto por Bachamann e Destefani (2008), e algumas razões para tal pontuação.

5.3 ANÁLISE DESCRITIVA

Neste momento do trabalho serão descritas evidências coletadas através de entrevistas individuais, análise de sites, mídias sociais e observação direta, de inovações nas dimensões: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, experiência do cliente, agregação de valor, processos internos, organização (parcerias), cadeia de fornecimento, presença, relacionamentos (rede) e ambiência inovadora.

5.3.1 Oferta

Desde os anos iniciais, a preocupação com a sustentabilidade e o pensamento inovativo já estavam presentes na empresa, como bem destacado por Marques (entre 2012-2021). Não foi à toa que um dos sócios citou na entrevista “*Por que desperdiçar uma quantidade considerável de brownie durante a produção da unidade, se podemos lucrar com isso?!*”. Foi a partir daí que surgiu a segunda linha de produtos: uma lata com 200g (duzentos gramas) de lascas de brownies.

Figura 11 – Brownie em lata



Fonte: PEIXOTO, 2019.

Ao analisar essa nova linha de produtos no contexto da gestão da inovação, o reaproveitamento das lascas de brownie que seriam descartadas, além de ser uma inovação em produto, também pode ser considerada uma inovação em processo e em agregação de valor. A empresa foi eficiente ao criar um novo produto através de um gargalo no processo produtivo, que por sua vez poderia representar só perdas, já que, segundo um dos sócios, para cada unidade ficar padronizada, com tamanho e sabor exatos, é utilizada uma ferramenta da corte que acaba deixando de considerar as bordas do brownie feito em tabuleiro. Agregou valor à marca, tendo em vista a adoção de uma nova fonte de receita utilizando o mesmo processo produtivo que já era utilizado anteriormente, porém com uma única alteração na etapa final de separação das lascas e envase.

Levando em consideração o horizonte temporal do radar da inovação para inovações em produtos de até 3 anos atrás, todos os entrevistados destacaram como sendo os mais recentes lançamentos: a lata de cookies e o *ice cream sandwich*. Contrapondo o mito da inovação que diz que “crise é o momento de esquecer a inovação e focar no core business”, estes dois produtos foram lançados pela empresa durante a pandemia da COVID-19. Três dos nove entrevistados também destacaram que a pandemia fortaleceu o comércio informal e a produção caseira de doces. Para um deles, especificamente sobre a venda brownie, que antes da pandemia já era um produto ao qual a quantidade de vendedores informais vinha crescendo muito, a concorrência ficou ainda maior. “*Tivemos que nos diferenciar*” disse. Isso demonstra que com um core business fragilizado, uma das opções escolhidas foi investir em inovação de produtos. O que se reparou na entrevista foi que, por mais que os novos produtos já estejam circulando

no mercado, o brownie tradicional e a lata com lascas de brownie ainda representam a parcela mais significativa do faturamento da empresa.

Figura 12 - Inovação em produtos



Fonte: Compilação do autor³.

Durante a entrevista com um dos responsáveis pelo setor de marketing, foi possível ir além das perguntas sobre inovação e discutimos sobre as estratégias de marketing para esses dois produtos. Aos olhares do marketing estratégico, a lata de cookies representa a estratégia de extensão de categoria, termo definido por Kotler e Keller (2012) como a introdução de uma categoria diferente daquela já atendida pela marca, ou seja, é a ampliação de uma mesma marca para uma linha diferente de produtos. No caso, a marca que comercializa brownies em lata, agora comercializa também cookies em lata.

Já o *ice cream sandwich* foi lançado com parceria do Brownie do Luiz com a empresa Ice Burguer Brasil, como uma estratégia de marketing de combinação de marcas, ou *co-branding*, que é quando duas marcas “são combinadas em uma única oferta ou comercializadas em conjunto de alguma forma” (KOTLER, KELLER, 2012, p. 365). Com a observação direta do produto em loja, o que diferencia o *ice cream sandwich* dos demais brownies são (1) a necessidade de refrigeração, (2) a embalagem, que apresenta um material impermeável envolvendo o produto e caixa de papelão por fora, para proteção, e (3) adição de dois ingredientes: calda de chocolate e sorvete, presentes dentro do brownie. Com a pesquisa na página online de vendas da marca, percebeu-se que há uma limitação na comercialização do Icebuger e dos demais picolés e sorvetes: a possibilidade de compra ser somente na loja física e através de aplicativos de *delivery* e não pelo site. Ou seja, se o cliente mora distante de uma das lojas físicas, não poderá comprar o produto. As razões para tal foram descobertas na

³ Montagem feita a partir de imagens coletadas do Instagram do Brownie do Luiz.

entrevista quando um dos sócios destacou que a forma de comércio para produtos gelados somente por aplicativos *delivery* é devido ao custo do transporte com resfriamento e à preocupação em manter a qualidade e estrutura física do produto. Não é à toa que, quando o produto foi lançado, a venda era somente em loja física. Dado que, em uma das fotos no Instagram no início do lançamento, a empresa comentou estar testando a entrega por esses aplicativos *delivery* para evitar o derretimento do sorvete presente no Iceburger.

O envio de forma inadequada dos produtos que necessitam de resfriamento, sem estudo prévio de logística, afetaria principalmente a dimensão de experiência com o cliente, tendo em vista que a apresentação do produto e o sabor estariam comprometidos.

Além das inovações radicais em produtos comercializados durante todo o ano, a empresa também investe na produção de doces específicos de acordo com a sazonalidade para garantir competitividade frente aos demais concorrentes em épocas festivas.

Figura 13 – Produtos sazonais



Fonte: Compilação do autor.⁴

Alguns exemplos dos produtos sazonais, presentes na imagem acima, são: a lata com lascas de brownie de chocolate branco para o dia dos namorados, ovos de páscoa e panetone. Nestes casos, não foi feita nenhuma parceria com outras empresas. O produto foi totalmente desenvolvido pela própria organização. Fato esse que foi revelado através de publicações nas redes sociais.

Outro fator interessante destacado durante a entrevista com o responsável por desenvolvimento de produtos é que, a ideia de um novo produto vem dos canais de marketing (enquetes nos stories do Instagram, comentários, feedbacks recebidos em loja), pois “*é mais fácil saber o que o cliente quer do que inventar algo que não tenha tanta vazão*”. Quando é

⁴ Montagem feita a partir de imagens coletadas do Instagram e site oficial do Brownie do Luiz.

dada uma ideia de um novo produto, a pessoa responsável pelo desenvolvimento de produtos faz algumas fórmulas que são experimentadas pelo restante da equipe. A partir daí, chega-se a uma opção ótima na qual é calculado os custos em uma planilha de custos editável em tempo real, para a precificação da produção em larga escala. Após um produto ser lançado em loja, é feito um levantamento com *feedbacks* dos clientes e faturamento do produto, que será analisado pela empresa (se atingiu a performance esperada ou não) a fim de se tomar algumas decisões: tirar o produto de linha, torná-lo sazonal ou colocar para relançamento, com as devidas adaptações de acordo com os *feedbacks*.

No Brownie do Luiz, todas as inovações em produtos se baseiam na teoria do MVP (*minimum viable product*), produto mínimo viável. Que, como estudado na obra de Reis, 2012, é o produto fabricado com o mínimo de esforço possível e menor tempo de desenvolvimento que, por mais que careça de diversos recursos, é suficiente para medir o seu impacto. O que é justamente o que foi feito no caso dos Cookies em lata que foram lançados ainda esse ano. A previsão é de continuação desta linha, ou seja, após a análise da performance do produto ter sido satisfatória, ele será relançado no mercado somente com adaptação em relação à fonte da caixa, que havia ficado muito grande inicialmente. Não há nenhuma porcentagem mensal ou anual de faturamento que seja destinada especificamente para a área de inovação, seja ela de produtos, processos ou serviços, a menos que essa inovação já seja prevista. Já que “*se o produto não der certo, pelo menos a gente gastou pouco dinheiro.*”.

5.3.2 Plataforma

Existem alguns produtos lançados no mercado que não representam uma inovação radical em produto em termos de valor ao cliente, mas sim uma adequação às suas necessidades específicas, o que define uma inovação de plataforma. No caso do Brownie do Luiz, a partir da pesquisa online (redes sociais, website) e observação direta, notou-se que o portfólio de produtos é bastante variado dependendo da necessidade do cliente ou ocasião em que o produto será consumido.

O brownie zero é um produto desenvolvido e lançado durante a pandemia da COVID-19, fruto de uma estratégia representada pela extensão da primeira linha de produtos, a unidade de brownie. Já que, para Kotler e Keller (2012), este tipo de estratégia ocorre quando a marca mãe lança um produto novo dentro de uma categoria já existente.

Figura 14 – Brownie Zero



Fonte: Página do Brownie do Luiz no Instagram⁵.

No caso em questão, através da experimentação do produto em loja física, o que diferencia o brownie zero do modelo tradicional é a embalagem, sabor, quantidade de açúcar e valor calórico nutricional. Como evidenciado na entrevista, a criação deste novo produto visou atender a necessidade do consumidor que possui restrições alimentares ou que demanda produtos com menos açúcar e menor valor calórico. O motivo em atender uma necessidade do cliente caracteriza o brownie zero como uma evidência de inovação na dimensão plataforma e em produto.

Outra evidência em inovação de plataforma é a possibilidade de compra online e física de combos a preço promocional, já que são produtos comuns montados ou agrupados de formas distintas (SCHERER, CARLOMAGNO, 2009). Esse tipo de produto pode ser considerado também inovação em soluções, já que representa uma oferta integrada de produtos criada para resolver problemas abrangentes dos clientes (seja pelo preço ou escolha de produtos). Exemplo ilustrado abaixo.

Figura 15 – Combo Degustação



Fonte: Site oficial de venda do Brownie do Luiz⁶.

A descrição do site de vendas online informa que esse combo contém brownies tradicionais e variações dessa linha de produtos de acordo com o recheio, brownie com recheio

⁵ Disponível em: https://www.instagram.com/p/CO0WYptH_SQ/. Acesso em: 02 set. 2021.

⁶ Disponível em: <https://browniedol Luiz.com.br/produto/combo-degustacao/>. Acesso em: 02 set. 2021.

de chocolate branco, avelã, maracujá, limão e doce de leite. Na entrevista, um sócio informou que com a análise dos feedbacks dos clientes através da interação em redes sociais (enquetes, perguntas e respostas), descobriram que muitas vezes o cliente não sabe qual sabor escolher. Assim, esse combo impulsionaria a compra pela dificuldade na escolha de somente um único sabor, devido ao preço atrativo e pelo enfoque no consumo em situações em que toda a família está presente.

5.3.3 Marca

Para melhor entendimento sobre a dimensão de diversificação da marca, segue o exemplo da Ferrari, que aproveitou sua influência e presença no mundo automobilístico e diversificou seus produtos para vestuário, canetas, *notebooks* obtendo bons resultados (CARLOMAGNO; SCHERER, 2009). Com o Brownie do Luiz não foi muito diferente.

Ao contar com o devido reconhecimento do nome da marca, a empresa BDL expandiu seu portfólio para além de produtos comestíveis, principalmente através de parcerias com empresas que compartilham de valores similares. Fato esse que pôde ser evidenciado pela comercialização na loja virtual e física e pela publicação em mídias sociais próprias e de parceiros.

Figura 16 – Diversificação da marca



Fonte: Compilação do autor.⁷

Os produtos presentes na imagem acima representam parcerias com as empresas Menosumlixo e Grudado respectivamente. Assim como a parceria com a Iceburguer, analisada anteriormente em inovação de produtos, a estratégia de marketing utilizada para o desenvolvimento desses novos produtos é o *co-branding*. Segundo informações da loja oficial, o copo ecológico, primeiro produto da imagem acima, é feito de silicone e a tampa de

⁷ Montagem feita a partir de imagens coletadas do Instagram e site oficial do Brownie do Luiz.

polipropileno, que permite resfriamento ou aquecimento dependendo da necessidade do cliente. Já a carteira é produzida 100% em algodão através de uma técnica de dobradura específica que a deixa com formato pequeno, fino e prático.

Durante a entrevista individual, um dos entrevistados citou que a ideia de desenvolver esses dois produtos veio principalmente da crescente demanda por produtos sustentáveis e já que a própria empresa não possuía *intelligence* e estrutura suficiente para produzir um copo sustentável ou uma carteira sustentável, por exemplo, fechou parceria *win-win* com empresas aptas para tal. Na parceria *win-win* ninguém perde, todos ganham (SEBRAE, 2021).

Por mais que o entrevistado não tenha usado a expressão “inovação aberta” em sua resposta, claramente, estes dois tipos de produto que representam inovações de marca também têm influência direta da inovação aberta, explicada inicialmente no trabalho através dos estudos de Chesbrough (2003). A relação está na mudança nas formas de organização que só foram possíveis devido às informações que vieram de fora da empresa, principalmente pela análise das tendências do mercado, e que avançaram para o próprio mercado através de produtos desenvolvidos em parceria com outras empresas.

Outro tópico abordado na entrevista individual foi sobre as inovações que não deram certo. Afinal, foi visto no texto que, segundo Tidd et al. (2008), só é considerado inovação quando é acompanhado de sucesso econômico, caso contrário, o produto é considerado como invenção. Porém, no questionário quantitativo do radar da inovação proposto por Bachmann e Destefani (2008), a pergunta número 2 refere-se a produtos que não deram certo. Considerando que de acordo com critérios do próprio questionário, quanto maior a ocorrência de uma variável, maior a pontuação e maior o grau maturidade em gestão da inovação. Portanto, é possível concluir que, ponderando ambas as interpretações, a empresa possui perfil organizacional inovativo até mesmo quando um produto ou processo não têm o sucesso previsto, porém este determinado produto ou processo não é considerado inovação, mas sim invenção.

No caso do BDL, algumas “inovações” em produto evidenciadas por dois entrevistados que não deram certo a longo prazo e que também são consideradas como inovações de marca, são a cerveja Brownie Ale, em colaboração com a empresa Three Monkeys, o chinelo com a estampa de brownie, em colaboração com a Havaianas.

Figura 17 – Invenções BDL



Fonte: Compilação do autor.⁸

O fato de “não dar certo” decorrido durante as respostas, foi porque esses dois produtos não tiveram a aderência esperada pelo mercado, o que impossibilitou a continuação da parceria após alguns meses do lançamento. Outro produto que “não deu certo” destacado na entrevista individual e foi retirado em 6 meses a 1 ano de loja, porém não é considerado uma inovação em marca, mas sim em produto, foi o brownie com castanha de caju. Nesse caso, os insumos eram extremamente caros, o que refletia diretamente no valor do produto, destacando-o negativamente em comparação aos demais. Como a *performance* também não atingiu o esperado, a decisão foi de retirada desta linha de produtos.

5.3.4 Clientes

Como visto, inovar nesta dimensão abrange desde encontrar um novo nicho de mercado até atender e/ou descobrir as necessidades dos próprios clientes. No Brownie do Luiz há diversas formas utilizadas para tal, porém, foi exposto na entrevista que não são em todas essas formas que há um processo bem definido.

Duas vezes por semana um estagiário de marketing é responsável por visitar as lojas físicas para conversar com os clientes, coletar *feedbacks*, compilar essas informações e discutir internamente com a equipe possibilidades de melhoria e ajustes internos, seja sobre produtos ou serviços. Importante ressaltar que todos os entrevistados citaram esse tipo de coleta de informações, desde os sócios até os colaboradores de nível operacional. Além deste tipo de troca com o cliente, a empresa também tem uma pessoa responsável pelas mídias sociais, que

⁸ Montagem feita a partir de imagens coletadas do Instagram e blog Malte & Esmalte, disponível em: <<https://malteesmalte.com.br/2016/04/24/2cabecas-organiza-melhor-que-uma/>>. Acesso em: 21 set. 2021.

faz esse mesmo filtro e compilação de informações relevantes para alterações internas em produtos ou serviços, porém sem tanto rigor na periodicidade.

Nesses dois casos, o público analisado é o consumidor final, ou seja, a forma de troca de informação é baseada na estratégia B2C que, como também já descrito, só passou a ter mais relevância no faturamento da empresa durante a pandemia da COVID-19. Porém, é esse tipo de cliente que influencia as inovações feitas na empresa. Como exemplo, um dos entrevistados citou o brownie zero como uma forma de atender as necessidades do público. *“A gente viu que tinha gente querendo e fez”*.

Outro exemplo identificado na entrevista de quando a empresa percebeu a necessidade do cliente durante a exploração do mercado, que foi convertida diretamente como venda, foi em relação às pessoas que queriam fazer o brownie, seja para uso em domicílio ou para venda. A empresa então, além de disponibilizar de graça na internet a própria fórmula do brownie tradicional (carro-chefe da casa), também oferta para venda online equipamentos para a produção como assadeira, rolo cortador e separador de casquinhas. A venda destes equipamentos também representa uma parceria com outra empresa, Formas e Cia. Analisando mais a fundo esse caso específico, percebe-se uma inovação também em captura de valor, pois a empresa conseguiu transformar uma das suas principais fraquezas (facilidade em fazer o brownie) em oportunidade de receita para o público que representa uma ameaça ao seu negócio, os micro comerciantes e comerciantes informais de brownie. Assim, conseguiu adotar também novas formas de interação com os clientes e parceiros, gerando venda a partir de processos já existentes.

Ao conversar com a pessoa responsável pela área administrativa, notou-se que troca de feedbacks com clientes B2B, por exemplo supermercados, restaurantes, é feita pelo contato direto com a empresa (telefones, e-mails), onde as maiores necessidades fogem do produto em si e entram em questões logísticas, de faturamento e administrativas que serão abordadas em tópicos posteriores.

5.3.5 Soluções

No contexto da inovação em soluções, foi destacado anteriormente o combo de degustação como um tipo de inovação em plataforma e solução. Além deste, nas entrevistas

muitos destacaram que os produtos que foram lançados em parceria com outras empresas também foram levados em consideração durante a mensuração do item em escala Likert, já que eles também poderiam ser “soluções” ou alternativas para os clientes.

Uma observação que foi destacada durante a entrevista por um dos sócios e está, de certa forma, atrelada como inovação em solução e cadeia de fornecimento é que considerando o mercado B2B, principalmente, a empresa possui uma parceira especializada em logística que oferece serviços integrados para seus clientes. O motivo deste tipo de inovação estar destacado no presente trabalho é que esta empresa de logística, Lupe Soluções Empreendedoras, foi fundada em 2017 quando um dos sócios do Brownie do Luiz deixou a empresa momentaneamente após conflitos internos, voltando a fazer parte do grupo pouco tempo depois. A motivação para a criação da empresa foi para resolver problemas com empresas terceirizadas que ocorriam anteriormente.

Somente por questões de estudo de caso e desconsiderando, por um momento, o horizonte temporal de 3 anos ao qual o questionário radar da inovação considera para avaliar a maturidade em inovação da empresa, em meados de 2015 o Brownie do Luiz lançou um produto complementar ao brownie, o sorvete de creme com pedaços de brownie. Já que, entende-se como bens complementares aqueles que são comumente adquiridos em conjunto (REIS, 2020) e o brownie de chocolate com sorvete de baunilha é um famoso prato consumido por brasileiros.

Figura 18 – Veneno do Alasca



Fonte: Facebook Brownie do Luiz (2015).⁹

5.3.6 Experiência do cliente

⁹ Publicação na página oficial do Facebook do Brownie do Luiz, 29 mai. 2015. Disponível em: <<https://www.facebook.com/browniedoluiz/photos/779457338837839>>. Acesso em: 23 set. 2021.

Para relembrar, a dimensão de experiência do cliente retrata tanto alguma facilidade ou recurso que melhore o relacionamento com o mesmo na loja física, quanto aos canais de comunicação.

Durante as visitas à duas lojas físicas, notou-se que, além do brownie, sorvetes e picolés, ambas as lojas possuem máquinas de café expresso para consumo dos clientes e água filtrada, que, de acordo com a Lei nº 7047 (RIO DE JANEIRO, 2015) é obrigação de todo estabelecimento servir de forma gratuita água filtrada aos clientes. Em relação ao layout da loja, o design interno é totalmente alinhado aos valores de sustentabilidade da empresa, os móveis são todos de madeira reutilizada e as sacolas são feitas de papel reciclável.

Figura 19 – Loja física



Fonte: A autora (2021).¹⁰

Durante a visita a esta loja específica, o ar condicionado estava com defeito e o letreiro da parte externa da loja estava coberto, o que pode prejudicar muito a experiência de compra do cliente e levar a um nível de satisfação menor. No caso do letreiro, a dificuldade de visualização pode acabar limitando o acesso somente a pessoas que conhecem a localização da loja, assim, o público que está “só de passagem” pode não perceber que ali é uma loja do BDL.

5.3.7 Agregação de valor

Como forma de sintetizar as inovações em agregação de valor, descritas nos tópicos anteriores, tem-se as novas fontes de receita pela criação de uma nova linha de produtos (veneno

¹⁰ Fotos retiradas pela autora através da câmera do celular em 27 ago. 2021 na loja Brownie do Luiz no Leblon, Rio de Janeiro.

da lata) a partir das lascas que seriam descartadas e pela venda de equipamentos para a produção do brownie.

Já que existem evidências que comprovem inovações em agregação de valor na empresa, o que explicaria então a média de 3,1 nesta dimensão obtida pelo questionário?! Há alguns fatores a serem considerados que podem ter levado a tal resultado, principalmente em relação à linguagem utilizada nas perguntas no questionário e ao conhecimento sobre o próprio processo produtivo. Por exemplo, no caso do Brownie do Luiz, descobriu-se por entrevista que não são todas as pessoas da empresa envolvidas no desenvolvimento de um novo produto ou processo. Até mesmo quem sabe do brownie em lata, não percebe que ele foi fruto de um pensamento inicial “zero desperdício” e que representa, também, uma nova forma de gerar receita a partir de um produto já existente, o que o caracteriza diretamente como inovação em agregação de valor.

5.3.8 Processos internos

Retomando ao contexto das inovações que não deram certo, além de alguns produtos que acabaram se mantendo por pouco tempo no mercado como destacado anteriormente, a empresa já teve perdas significativas devido a erros em relação ao maquinário. Na entrevista, o sócio administrativo informou que quando a demanda foi crescendo e não era mais viável manter somente mãos humanas para a produção do brownie, a empresa teve que investir em máquinas específicas que produzissem mais de 1 mil brownies por dia na época. Porém, não havia no mercado uma máquina com tal utilidade, assim, o grupo do BDL contratou um soldador que faria a solda do desenho elaborado pelos próprios sócios, com ajuda de um engenheiro, para fabricar uma nova máquina que suprisse a demanda.

Durante certo período, a máquina “inventada” resolveu o problema, porém, com o aumento ainda maior da demanda e incremento de novas complexidades no processo produtivo devido à diversificação de produtos, novas necessidades de equipamentos foram se tornando cada vez mais urgentes. A solução então, foi encontrar parceiros que entendessem da complexidade do processo e tivessem estrutura suficiente para desenvolver o maquinário necessário. No meio do caminho, houve compras desastrosas, por exemplo, achar que uma máquina iria funcionar, porém não ocorreu como esperado.

Hoje, está presente nos contratos de compra que a empresa poderá fazer experimentações com o produto antes da compra, não é à toa que dois sócios viajam para São Paulo para tal, e, também está previsto no contrato a possibilidade de devolução de uma determinada máquina caso seja necessário.

No Rio de Janeiro, a indústria e centro de distribuição do Brownie do Luiz estão localizados na praça da bandeira e contam com equipamentos de ponta que estão presentes desde a mistura dos ingredientes do brownie até a embalagem final, como segue na sequência abaixo.

Figura 20 – Cadeia de produção



Fonte: Instagram Brownie do Luiz (2018 – 2021).¹¹

A primeira imagem representa a contagem da quantidade de ingredientes que serão misturados em uma batedeira automática. Em seguida, a massa vai para grandes assadeiras

¹¹ Compilação de sequência de imagens retiradas dos destaques no Instagram oficial do Brownie do Luiz.

cobertas com papel alumínio para facilitar a remoção dos brownies após saírem do forno. Quando os brownies saem do forno vertical em assadeiras, são cortados e vão para esteiras que separarão as lascas dos brownies (destinadas ao brownie em lata) daqueles que serão embalados em formato quadrado para unidade. Na sequência, uma última máquina é responsável por embalar o brownie corretamente que seguirá para montagem em caixas de papelão, ou em lata, e, por fim, a distribuição de acordo com encomendas de cada cliente e necessidades de reposição das lojas físicas.

Saindo um pouco da análise em gestão da inovação e entrando em conceito de modos de produção, a cadeia produtiva do Brownie do Luiz possui como características a produção em massa de mercadorias padronizadas e linha de montagem (esteira rolante em algumas etapas da produção), de modo a garantir a produtividade e diminuição do tempo de produção. Esse modelo de produção é típico do fordismo, de Henry Ford, que aperfeiçoou as inovações feitas anteriormente por Frederick Taylor (MATIAS, [s.d.]). Durante a visita à fábrica, foi possível perceber que há algumas diferenças do modelo de produção do BDL e do fordismo no que tange a alienação do colaborador, que no BDL não acontece, pois todos os funcionários têm consciência dos processos produtivos e do resultado final, e a inspeção de qualidade é feita ao longo do processo produtivo e não somente ao final.

Retomando os conceitos de gestão da inovação e análise do quadro de funcionários e parcerias da empresa, não é porque “agora” o BDL possui parceiros especializados em máquinas para produção que a empresa tenha parado de inovar como um todo. Pelo contrário. As demandas internas de novos equipamentos continuam crescendo de acordo com a diversidade de produtos e somente mentes criativas e inovadoras são capazes de perceber essas demandas internas, arriscar e dar o primeiro passo para a criação de um novo equipamento. Um exemplo é a lata de minibrownies, que também é um produto relativamente novo na empresa e necessita de colaboradores para inseri-los dentro da lata. Para facilitar esse processo, um dos colaboradores entrevistados deu a ideia de fazer um “funil” que seria manuseado por mãos humanas, porém diminuiria consideravelmente o tempo de atividade. No destaque no Instagram da empresa, imagem abaixo, o próprio colaborador foi reconhecido como a cabeça por trás da invenção. De fato, esta “ideia” pode ser considerada inovação em processo, tendo em vista que houve uma alteração em um processo interno através do implemento de um novo equipamento de produção que tornou a cadeia produtiva mais eficiente.

Figura 21 – Funil para brownie



Fonte: Instagram Brownie do Luiz.

5.3.9 Organização

No início da pandemia da COVID-19, a empresa teve que mudar sua estratégia empresarial e tomou decisões drásticas que abalaram o clima organizacional como um todo, principalmente ao diminuir pela metade o quadro de funcionários. A justificativa para essa diminuição foi sinalizada por um dos sócios, responsável pelo setor administrativo, que através de estudos feitos pelo mesmo, ele criou cenários para prever as futuras receitas de acordo com o que havia analisado do cenário internacional. Assim, percebeu que no melhor cenário possível, a receita futura da empresa chegaria no máximo até metade do que já era faturado atualmente (na época, início de 2020). Por esse motivo, então, não faria sentido manter um extenso quadro de funcionários que poderiam ficar sem função prática.

O que poderia parecer uma ameaça devastadora no mercado, para a empresa como um todo, o contexto não foi tão impactante negativamente assim. Por mais que tenham sido desligados metade dos funcionários, a empresa conseguiu obter a produtividade e lucro pouco tempo depois do início da pandemia, graças a estratégias de “fazer mais com menos”, reorganização do pessoal em fábrica e na loja e capacitação para que um funcionário possa ser responsável por mais de uma função. Para o sócio administrador, quando a gente passa pelo perrengue mais rápido, mas a gente chega num lugar melhor mais rápido também. No caso, ele referiu-se “gente” como grupo empresarial.

Além da discussão sobre como ficou a empresa pós pandemia, o entrevistado também citou que as decisões tomadas na empresa já não demoravam tanto tempo para serem concretizadas e não há burocracia, como acontece na maior parte das grandes empresas. *“Não é em qualquer lugar que você consegue tomar uma decisão em 10 minutos e começar a colocar em prática às vezes no mesmo dia”*.

Ao referir-se à grandes empresas durante a entrevista, tomou-se conhecimento de que o Brownie do Luiz já foi alvo de ofertas de compra por grandes *players* do mercado. Por exemplo, quando uma grande rede de supermercados ofereceu ser o principal cliente da marca a ponto de financiar a produção. Neste momento, o BDL fica refém de qualquer negociação que a empresa possa vir a tomar, seja ela para reduzir o preço pago por unidade ou no caso de cortar a parceria e levar ao possível falecimento da BDL. Outro exemplo é sobre a aquisição por uma transnacional em alimentos e bebidas, a qual não possui os mesmos valores que o Brownie do Luiz. Isso, porque o BDL recicla 80% dos resíduos após o processo de produção e possui uma distribuição salarial equilibrada entre os colaboradores que enfrenta a realidade de desigualdade social e desproporção salarial brasileira. *“Nunca foi uma questão somente de dinheiro, é um projeto de vida. Eu quero ser a empresa que eu quero ver no mundo.”* Disse um dos sócios.

Pelo motivo de rapidez no processo decisório, a empresa também não faz o controle mensal de quantos por cento do faturamento da empresa é repassado para a inovação especificamente, como visto em inovação por produtos. Dois entrevistados citaram sobre o planejamento financeiro para lançamento de um novo produto/serviço. A questão foi que se há alguma demanda para lançar um novo produto ou mudar algum processo interno, campanha de marketing ou qualquer outra coisa que seja, o responsável pelas finanças analisa o faturamento e conversa com o grupo para saber se vão implementar agora e lucrar um pouco menos, devido aos custos para a implementação (seja em uma nova máquina, estudos para novos produtos, nova campanha de marketing, gestão de dados, etc.), ou se vão preferir continuar com a mesma média de caixa mensal e esperar um pouco. O exemplo mais claro dado foi que se está chegando o natal e precisamos comprar uma nova máquina, é feito um planejamento financeiro para a compra desta máquina específica. Segundo ele, o que os diferencia dos tantos outros empreendedores que brownie ou palha italiana que faliram é que não são abertas lojas novas todos os anos, é feito um estudo por trás, uma projeção de vendas para saberem exatamente qual a prioridade de investimento e o que *“dá pra fazer”*.

5.3.10 Cadeia de fornecimento

Em relação à cadeia de fornecimento, o que foi destacado detalhadamente durante a entrevista individual foi em relação aos meios de distribuição de produtos, para controle interno, e da venda por aplicativos delivery. Pouco foi falado sobre as formas de captação de insumos, já que este não sofreu tantas alterações nos últimos anos.

A principal dificuldade em fabricação destacada em uma das entrevistas foi em relação ao fornecimento de insumos de um produto específico, o brownie vegano desenvolvido em parceria com uma personalidade pública conhecida. Para este produto, as dificuldades que o levaram a sair de linha de produção foram em relação às especificidades dos insumos. A farinha de linhaça obrigatoriamente deveria ser fornecida por um comerciante específico que carecia deste insumo durante grande parte do ano, por exemplo.

Por outro lado, uma das maiores dificuldades que acabou se tornando um grande ganho em gestão da empresa foi o desenvolvimento de um aplicativo de computador que torna a gestão de todos os setores da empresa mais simples e eficiente, tendo em vista que grande parte dos colaboradores, inclusive sócios, da empresa não têm graduação em contabilidade, administração ou TI (Tecnologia da Informação). Segundo o responsável pela administração e análise dos dados, o aplicativo vem sendo desenvolvido por ele mesmo em parceria com a empresa de software há mais de 7 anos e permite a visualização de ícones para acesso nos módulos:

1. Operacional - como registro e plano de produção
2. Logístico - utiliza uma plataforma acoplada ao aplicativo onde é possível visualizar um mapa com todas as lojas e pontos de venda a serem atendidos, o status de atendimento, a forma como o produto será entregue (pela própria loja ou correios), se é preciso combinar algum tipo de serviço, o peso da mercadoria, data referência e a de recebimento.
3. Gerencial - com as contas a receber, histórico de venda, relações gerenciais, controle de despesas, excluir cliente, quitar roteiro e análise de ocorrências.
4. Comercial – todas as transações comerciais e financeiras por cliente, produto, aplicativos delivery, gastos fixos e variáveis, gastos com comunicação.

O acesso ao aplicativo é limitado, dependendo da sua função na empresa, porém permite que sejam inseridos dados para controle durante o andamento ou término de alguma atividade. Durante a entrevista individual pela plataforma Google Meets, houve o compartilhamento de tela em que o sócio entrevistado utilizou diversas funções do aplicativo para demonstrar seu funcionamento.

5.3.11 Presença

Foi no contexto de pandemia que a empresa aproveitou a oportunidade de baixa de preços do mercado e expandiu sua atuação em São Paulo, abrindo duas novas lojas e totalizando três. Sobre essa expansão, todos os entrevistados afirmaram ter conhecimento, e não somente os de nível estratégico. Voltando para Scherer e Carlomagno (2009) e o mito da inovação na crise, não é preciso uma informação explícita de que a BDL olhou tanto para dentro da organização, quanto para todos os outros *stakeholders*, para as tendências do mercado e possibilidades de expansão, utilizando, também, os conceitos de inovação aberta. Com a intensa análise do mercado externo e diminuição dos custos com salários de funcionários que ficariam ociosos, grande parte do risco de incerteza do mercado foi reduzido. O que demonstra, na prática, que o alto risco da crise, exposto no primeiro item do mito da inovação na crise, pode ser diminuído.

5.3.12 Relacionamentos ou Rede

Assim como praticamente todas as corporações privadas, públicas, desde escolas a empresas listadas na bolsa, o BDL teve que se adaptar ao novo contexto de pandemia e aprimorar sua forma de contato com os *stakeholders* e até mesmo seus meios de captação de novos clientes.

No contexto do relacionamento com o setor de empresas, B2B, as reuniões que antes eram presenciais, onde uma das partes tinha que se locomover ao escritório ou empresa da outra, durante a pandemia tornaram-se virtuais. Na entrevista individual os colaboradores responsáveis por esse setor na empresa destacaram que as plataformas mais utilizadas são o Google Meets e o Teams.

Outra forma de inovação implementada na empresa que facilita tanto o contato com os stakeholders externos quanto a organização das informações internamente é a alteração na aba “contato” no site. Agora, estas abas são de acordo com a intenção. Ao invés de ter somente uma aba “fale conosco” há cinco opções diferentes para classificar o assunto do contato como encomenda, parceria, contato geral, revenda ou loja virtual (Figura 20). Dessa forma, há uma separação automática na caixa de e-mails por onde é redirecionado o contato que organiza e prioriza a informação de acordo com o que a pessoa selecionou.

Figura 22 – Formas de contato



Fonte: Site oficial Brownie do Luiz¹².

Durante a pesquisa em plataformas virtuais oficiais não foi encontrado nenhum número de telefone centralizado para o SAC (serviço de atendimento ao cliente), somente telefone das lojas físicas, diferente do que vemos em grandes empresas. Por outro lado, o Instagram e Facebook da marca aceitam qualquer tipo de mensagem direta ou comentário em fotos e vídeos.

5.3.13 Ambiência inovadora

A dimensão ambiência inovadora foi a de menor pontuação dentre todas as dimensões da inovação, o que é explicado essencialmente por duas principais razões. A primeira é o fato de a empresa não utilizar auxílio em gestão de universidades, empresas juniores ou órgãos que tem apoio do governo. A segunda é que não há patentes ou registro de desenhos industriais em nome da empresa Brownie do Luiz, de acordo com pesquisas feitas no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial).

Como o questionário foi respondido por nove colaboradores, nesse caso, pode-se dizer que todos possuem entendimento similar em relação à essa dimensão da empresa, já que, como vimos em outras dimensões, até mesmo em empresas pequenas como é o Brownie do Luiz, existem diferenças entre informações que são centralizadas no nível estratégico e as que são de conhecimento de todos.

¹² Printscreen da tela do site oficial do Brownie do Luiz. Disponível em: <<https://browniedoluiz.com.br/contato/>>.

5.4 DIAGNÓSTICO DO GRAU DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

Apesar dos colaboradores do Brownie do Luiz não terem demonstrado muito conhecimento sobre o processo de gestão da inovação e suas nuances, durante as entrevistas individuais, principalmente com os sócios, ficou claro que a empresa utiliza os principais conceitos desta metodologia em grande parte das inovações em produtos e processos.

Ao contrário do que se viu em inovação fechada, a busca da empresa por informações e conhecimento provindas do ambiente externo é definida pela inovação aberta. Onde, segundo Carvalho e Reis (2011), a empresa é conduzida para além das fronteiras internas em virtude da busca, seleção, implementação e aprendizagem (que são as etapas do processo de gestão da inovação) nos sentidos de fora pra dentro e de dentro pra fora da organização.

Na empresa, este processo está bem representado, por exemplo, na situação de criação de um novo produto, ao qual a empresa utiliza o conceito do MVP, e na mudança drástica de estratégia quando as decisões de focar no mercado B2C e diminuição do quadro de funcionários foram tomadas.

A utilização do MVP para o desenvolvimento e testagem dos produtos afronta o que foi descrito como um dos mitos da inovação na crise: “crise é o momento de muita análise antes do investimento”. A concordar, assim, diretamente com os autores Scherer e Carlomagno (2009), pois, para eles, a melhor forma de lidar com a incerteza momentânea é investir pouco e aprender muito com as respostas do mercado. O que retrata exatamente o praticado no Brownie do Luiz, como visto em inovação de oferta.

Durante a fase de Busca do processo de gestão da inovação, quando a empresa procura por sinais relevantes do contexto externo de maneira a desenvolver estratégias/ideias para manter ou ampliar sua posição no mercado (TIDD et al. 2008), a empresa utiliza feedbacks de clientes na loja física e comentários e respostas em redes sociais, no caso de fatores relacionados ao âmbito interno da organização, como criação de um novo produto. As informações obtidas pelo feedback de clientes são selecionadas (etapa de Seleção), levando em consideração como irão afetar o negócio e analisando se a empresa possui base tecnológica para desenvolver esse produto ou serviço, como visto por TIDD et al (2008) e destacado durante a entrevista.

A partir daí, seguindo o processo da gestão da inovação, a fase de Implementação é quando a empresa vai, de fato, “colocar a mão na massa”. Inicialmente, identificamos na entrevista que a parte de Aquisição de Conhecimento no Brownie do Luiz para inovações em oferta ou plataforma é quando é estudado internamente sobre o maquinário necessário para fabricar a nova ideia de produto e se há capacidade de *intelligence* suficiente, por parte da pessoa responsável pelas fórmulas dos doces, para desenvolver este novo produto. Durante a entrevista, pode-se perceber que o setor responsável pelo desenvolvimento do produto faz um brainstorming de como adequar melhor as ideias dos clientes com o que é possível ser feito pela empresa, quais os ingredientes que serão utilizados, se há um outro produto parecido no mercado, etc.

Na sequência, a etapa de Execução do Projeto, onde é feito o desenvolvimento do produto, como foi o caso das últimas inovações em oferta: brownie zero, iceburguer e lata de cookies. Posteriormente, seu lançamento no mercado e análise de indicadores financeiros para saber se o retorno sobre aquele investimento foi favorável. A garantir assim, relançamento do produto, após serem feitos os devidos ajustes para melhorias do produto ou embalagem de acordo com os feedbacks. Caso esse que faz parte da última etapa do ciclo do processo de inovação, que é a Aprendizagem, onde, novamente são coletados feedbacks em loja física e através de mídias sociais.

Um segundo exemplo de processo de gestão da inovação está na mudança das diretrizes estratégicas da empresa devido à descontinuidade do andamento estável do mercado pela pandemia do coronavírus. Este evento criou um cenário de incerteza e alta velocidade de mudança, e, como visto por Tidd et al (2008), novas competências organizacionais foram tidas como essenciais para a sobrevivência da organização, como flexibilidade e aprendizagem rápida de forma que, com o auxílio da gestão da inovação, a empresa pudesse ser capaz de olhar o contexto com a amplitude necessária de forma a se antecipar e minimizar os riscos através de estratégias adequadas. É o que é chamado de inovação descontínua.

Ao olhar para o Brownie do Luiz, a dita inovação descontínua está bastante presente no dia-a-dia da empresa, haja vista seu sucesso empresarial durante a pandemia do coronavírus, caracterizado pela expansão da empresa para outro estado, lançamento de novos produtos no mercado e do lucro obtido rapidamente após o início do lockdown.

Porém, relacionando os conceitos de inovação aberta com o processo de gestão da inovação, não são todos os colaboradores que são “atenados” com as mudanças políticas, sociais e econômicas mais recentes. Somente um dos sócios que estava “ligado nos jornais e notícias internacionais”, palavras ditas por ele, teve a visão de que a pandemia do coronavírus seria uma ameaça extrema que poderia levar à falência da organização. Essa ameaça foi um sinal do ambiente impossível de não ser levada em consideração para a mudança interna em todas as dimensões da organização, tanto em termos de processos e quadro de funcionários, quanto em produtos e formas de distribuição. Assim, a etapa de Seleção das informações baseou-se em como esta ameaça afetaria o negócio geral, para saber quais mudanças seriam concretizadas internamente.

Nesse caso, a etapa de Implementação apresenta relação direta com os tipos de inovação destacados por Tidd et al. (2008) no que tange o modelo dos 4P’s. Isso, porque esta parte do processo da inovação caracterizou-se pelas mudanças:

1. No lançamento de novos produtos (produtos), com o lançamento do brownie zero, por exemplo, para atingir uma parte do mercado que possui restrições alimentares;
2. Na mudança de estratégia comercial (paradigma e posição) que antes era B2B para B2C, como já descrito anteriormente, já que antes os produtos eram conhecidos pelo público por serem vendidos somente no supermercado a preço alto, agora como o contato cliente-empresa é maior e são oferecidas promoções e ofertas para clientes que compram online ou na loja física, a mudança de mentalidade dos consumidores em relação ao brownie está mudando;
3. Mudanças em marketing, que fortalece a inovação de paradigma, já que as formas de comunicação e alcance aos clientes também tiveram que ser alteradas;
4. pela mudança em processos internos (processos), pois já que a empresa se antecipou da possível crise, ao tomar a decisão de reduzir pela metade o quadro de funcionários que ficariam ociosos durante o lockdown, teve que desenvolver formas mais ágeis de trabalho a garantir produtividade e eficiência operacional;
5. Mudança em logística e cadeia de suprimentos, já que a base de clientes mudou e novas formas de delivery foram sendo implementadas.

Nesse caso, a etapa de aprendizagem é contínua, ou seja, percorre todo o processo de gestão da inovação. Por exemplo, foi preciso aprendizagem e conhecimento de novas formas

de trabalhar para serem implementadas, e ajustadas de acordo com o aumento do domínio dos colaboradores em alguma atividade.

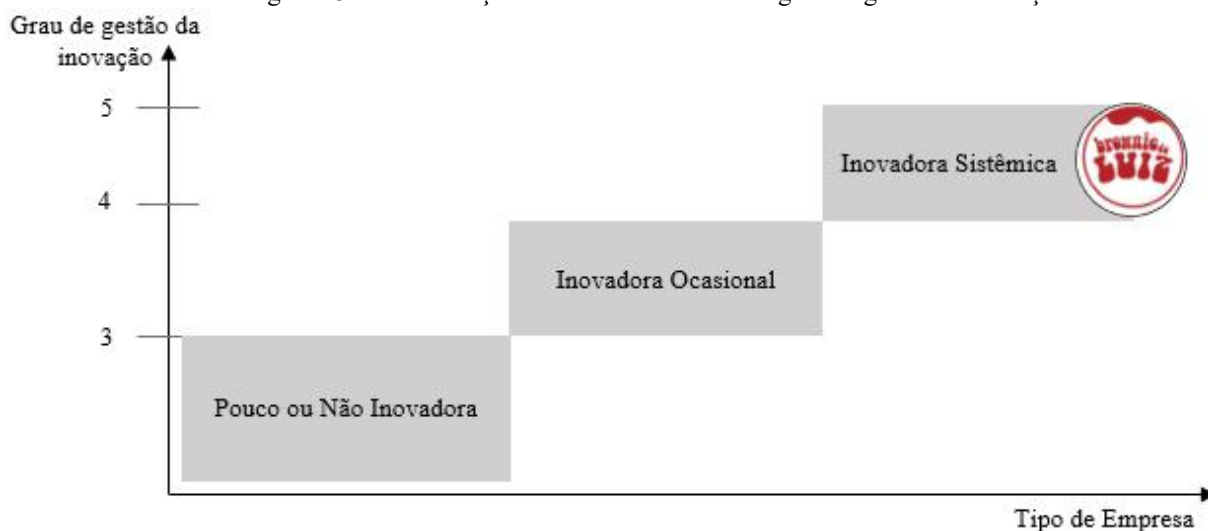
O processo de gestão da inovação pode ser destrinchado inclusive quando foram desenvolvidos o funil de brownie e o desenho da primeira máquina idealizada enviado para o soldador. Porém, para estes casos, vale analisar pela perspectiva da técnica de criação considerada *design thinking*, destacada por Vianna et al (2012). Por mais que, durante as entrevistas individuais, não tenha sido identificado o nome especificamente de nenhuma das técnicas de criação, termos como “compartilhamento de ideias”, “sugestões” foram mencionados.

Ao detalhar o desenvolvimento da primeira máquina que produzia grande quantidade de brownies destacada na entrevista individual, o momento de Imersão, que é quando é feito o entendimento e síntese do problema, foi quando, na época, a equipe percebeu que mãos humanas não dariam conta de produzir a demanda diária. A partir da identificação de tendências do mercado, também nesta etapa, os colaboradores perceberam que não havia nenhuma outra máquina que produzisse especificamente este produto disponível para venda e a única opção era um soldador. Seguindo o processo do *design thinking*, a etapa de Ideação é quando são levantadas ideias para a solução do problema, também envolvendo o *brainstorming*, onde nenhuma ideia é descartada para se chegar à melhor solução possível (WOEBCKEN, 2015). Dentre as ideias levantadas pela equipe, a melhor solução possível foi o desenho de uma máquina que fosse capaz de produzir a quantidade necessária de brownies e, posteriormente, o envio do desenho para o soldador especializado. Caso que já envolve a etapa de Prototipação, devido a viabilidade analisada dentre as ideias e a criação do protótipo em questão.

Ao entrar na etapa de metodologia da pesquisa, pode-se verificar as classificações de tipo de empresa em nível de pontuação do grau de inovação (Quadro 6) e, para tal pontuação, utilizou-se então uma média com a pontuação do questionário radar da inovação (APÊNDICE B).

Desta forma, a empresa Brownie do Luiz, pode ser classificada como Inovadora Sistêmica, ou seja, sendo aquela que pratica sistematicamente a gestão da inovação (SILVA NÉTO, 2012).

Figura 23 – Classificação do Brownie do Luiz do grau de gestão da inovação



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar as evidências coletadas através das redes sociais, blogs, entrevistas individuais e observação direta, é possível comprovar que a mensuração das respostas ao questionário faz jus ao que é realmente colocado em prática na empresa. Desde a sua fundação, há 16 anos atrás, até hoje em dia, a empresa cultiva cotidianamente a cultura de adaptação ao mercado e resiliência em processos internos para tornar o ciclo de informações o mais orgânico possível. Principalmente, devido às capacidades e limitações de caráter técnico de cada funcionário em determinadas áreas de conhecimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal diagnosticar o grau de gestão da inovação em uma empresa de pequeno porte de varejo alimentício do estado do Rio de Janeiro, o Brownie do Luiz. Para isso, foi utilizado o questionário radar da inovação, elaborado inicialmente por Mohanbir Sawhney (2006) e aprimorado por Bachmann e Destefani (2008). Como forma de verificar a procedência desta mensuração, foram traçados objetivos secundários de modo a verificar as inovações em natureza e quantidade presentes na empresa Brownie do Luiz. Para isso, foram coletadas evidências a partir de pesquisas em meios virtuais, entrevistas individuais e observação direta com foco nas principais dimensões da inovação e da gestão da inovação.

O que foi identificado durante a pesquisa é que a empresa Brownie do Luiz está enquadrada no grau de inovadora sistêmica, resultado obtido pela resposta de quantidade significativa de colaboradores da empresa e, em complemento, há evidências suficientes que a inovação está, de fato, presente na grande maioria das áreas da empresa. O que é até curioso do ponto de vista analítico, já que a empresa não destina nenhuma porcentagem de seu faturamento para “inovação” especificamente. Foi possível perceber, no entanto, que as inovações acontecem de maneira orgânica, de acordo com a demanda externa e com a utilização da ideologia do MVP, no caso de inovações em produtos (ou inovação em oferta).

Outras dimensões da inovação também estão presentes em níveis favoráveis na organização, como é o caso da inovação em plataforma, marca, presença e organização. Porém, foi visto um grande *gap* no gráfico radar da inovação ao analisar as dimensões ambiência inovadora, processos e agregação de valor. Este *gap*, em processos por exemplo, não é representado como falta de inovação no setor, já que através da análise qualitativa pode-se perceber que há inovações incrementais (como melhoria de processos internos) e radicais (como no caso do funil de brownies) que dão valor a esta dimensão, fato que pode não ser do conhecimento de grande parte dos entrevistados, o que justifica sua média aquém do esperado.

Por mais que o Brownie do Luiz tenha iniciado suas atividades há 16 anos atrás, o estudo demonstra que a empresa continua com a mesma essência desde o primeiro ano de atuação. Principalmente em relação à rapidez do processo decisório, à capacidade de adaptação interna,

devido a mudanças no mercado, e à sustentabilidade. A demonstrar assim, forte vantagem no que diz respeito à inovação descontínua e aberta.

No contexto da pandemia do coronavírus não foi diferente, já que se observou uma série de mudanças provindas de decisões estratégicas como para melhoria de processos organizacionais, número de colaboradores, diversificação de produtos, modos de comunicação e contato com o cliente e expansão para outro estado por exemplo.

O que é possível ser concluído, neste estudo, é que a forma como a inovação está presente na empresa é um dos grandes agravantes e influenciadores para o seu grande valor em vantagem competitiva e sucesso empresarial. Por mais que somente o questionário radar da inovação não seja capaz de demonstrar esse nível de sucesso, através da análise qualitativa, identificou-se que esta é, de fato, uma realidade na empresa. Caracterizada pela lucratividade pouco tempo depois no início do lockdown, abertura de lojas em outros estados sem colocar em risco as lojas já existentes, investimento para o desenvolvimento de novos produtos e melhoria de produtividade em processos internos.

Espera-se que este trabalho tenha ajudado estudantes e gestores a refletirem sobre as principais práticas, modos de trabalho e ações que podem influenciar positivamente a gestão da inovação em uma empresa, com um exemplo prático, e como a boa gestão da inovação está atrelada à rapidez de adaptação ao mercado como forma de garantir vantagem competitiva.

6.1 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

O estudo de caso abrange o horizonte organizacional de somente uma empresa. Sendo assim, recomenda-se que sejam feitos estudos com um quantitativo maior de micro e pequenas empresas do setor de varejo alimentício. Assim, será possível se ter uma visão mais abrangente do comportamento e características dessas empresas no que tange a gestão da inovação, suas principais dificuldades em inovar e se esse perfil em inovação tem relação direta, ou não, com o triunfo ou insucesso empresarial.

Por fim, como já visto, a inovação é um campo extenso de participação em todas as áreas da organização. Portanto, recomenda-se, aos interessados, a formulação de um manual da

inovação, no qual a empresa possa fazer uma auditoria interna sobre seu grau de maturidade em gestão da inovação, e onde possa ser encontrada a análise detalhada de cada uma das dimensões da inovação na empresa. Assim, mesmo as empresas que se encontram como inovadoras ocasionais ou pouco inovadoras, saberão exatamente onde estão falhando e como mudar para obter vantagem competitiva e crescimento organizacional.

REFERÊNCIAS

- BACHMANN, D. **Guia para a inovação:** instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação. Paraná, 27 ago. 2015. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a36463047c11566616e5350f6efeaf3f/\\$File/5624.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a36463047c11566616e5350f6efeaf3f/$File/5624.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2021.
- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. Metodologia para estimar o grau de inovação nas mpe. **Cultura do empreendedorismo e inovação.** Curitiba, Abr. 2008. Disponível em: <<https://www.yumpu.com/pt/document/read/7893743/metodologia-para-estimar-o-grau-de-inovacao-nas-mpe-bachmann->>. Acesso em: 28 jul. 2021.
- BHASKARAN, S. Incremental innovation and business performance: small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. **Journal of Small Business Management**, 2006 p. 64-80. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-627X.2006.00154.x>>. Acesso em: 28 jul. 2021.
- BRASIL. **Lei Federal** nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Brasília, DF, jan. 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm#art2>. Acesso em 27 ago. 2021
- BRASIL, **Lei Complementar** nº 123, de dezembro de 2006. Brasília, DF, dez. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em 09 ago. 2021.
- BORGES, H. L. B. O valor que uma marca registrada gera nas empresas da zona oeste do Rio de Janeiro. **As dimensões da inovação nas pequenas empresas na cidade do Rio de Janeiro.** p. 8-23. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2015. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/da66255166766d8f47ecee6de4d16fcb/\\$File/5859.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/da66255166766d8f47ecee6de4d16fcb/$File/5859.pdf)>. Acesso em: 27 jul. 2021.
- CARLOMAGNO, M. S. Inovação não é apenas desenvolver novos produtos. **Blog: Innoscience**, 18 set. 2015. Disponível em: <<https://www.innoscience.com.br/inovacao-nao-e- apenas-desenvolver-novos-produtos/>>. Acesso em: 06 ago. 2021.
- CARLOS. Gestão da inovação: saiba como implementá-la na sua empresa. **Meu mundo RH**, 2020. Disponível em: <<https://blog.vb.com.br/gestao-da-inovacao/>>. Acesso em: 05 ago. 2021.
- CARPEJANI, E. **A Influência do programa ALI no processo de inovação de micro e pequenas empresas do estado de Sergipe.** 2015. Dissertação (Mestrado em administração e desenvolvimento empresarial) - Estácio de Sá, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<https://portal.estacio.br/docs/Dissertacoes/DISSERTACAO-EDUARDO-CARPEJANI.PDF>>. Acesso em: 17 ago. 2021.
- CARVALHO, H. G. de, REIS, D. R. dos, CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação.** Curitiba, Aymará Educação, 2011. *E-book*. Disponível em: <<http://repositorio.utfpr.edu.br:8080/jspui/bitstream/1/2057/1/gestaoinovacao.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2021

CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation**: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. *E-book*. Disponível em: <<https://www.nmit.edu.my/wp-content/uploads/2017/10/Open-Innovation-the-New-Imperative-for-Creating-and-Profiting-from-Technology.pdf>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

COSTA, D. M., BARBOSA, F. V., DA SILVA, C. H. P. Empreendedorismo e inovação: o papel da educação superior nas economias mundiais. *In: Congresso Internacional IGLU*, Florianópolis, 9 dez. 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/32854/8.3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 ago. 2021.

CRESPO, R. G. A importância da ambiência inovadora para pequenas empresas do município do Rio de Janeiro. **As dimensões da inovação nas pequenas empresas na cidade do Rio de Janeiro**. p. 24-39. Rio de Janeiro: SEBRAE, 2015. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/da66255166766d8f47ecee6de4d16fcb/\\$File/5859.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/da66255166766d8f47ecee6de4d16fcb/$File/5859.pdf)>. Acesso em: 29 jul. 2021

CRISTALDO, H. Brasil fica em 84º em ranking mundial do IDH. **Agência Brasil**, Brasília, 15 dez. 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-12/brasil-fica-em-84o-lugar-em-ranking-mundial-do-idh>>. Acesso em: 09 ago. 2021

CUNHA, K. Saiba como definir o porte da empresa e no que isso pode impactar o negócio. **Blog: Conube**, 19 mar. 2021. Disponível em: <<https://conube.com.br/blog/como-definir-o-porte-da-empresa/>>. Acesso em: 09 ago. 2021.

DANILEVICZ, A. M. F. RIBEIRO, J. L. D. Um modelo quantitativo para a gestão da inovação em portfólio de produtos. **Gestão e Produção**. São Carlos, v. 20, n.1, p. 59-75, mar. 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013000100005>>. Acesso em: 30 jul. 2021

Desempenho do PIB do Brasil no 1º tri fica em 19º em ranking de 50 países. **G1**, 01 jun. 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/06/01/desempenho-do-pib-do-brasil-no-1o-tri-fica-em-19o-em-ranking-de-50-paises.ghtml>>. Acesso em: 09 ago. 2021.

DRUCKER, P. F. The discipline of innovation. **Harvard Business Review**. Ago 2002. Disponível em: <<https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>>. Acesso em: 28 jul. 2021

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**: práticas e princípios. ed.rev. São Paulo: Cengage Learning, 2016. *E-book* Disponível em: <https://issuu.com/cengagebrasil/docs/inova_o_e_esp_rito_empreendedor>. Acesso em: 28 jul. 2021

FRANCE JÚNIOR. Delivery transformou tendência em necessidade e continua em crescimento. **Jornal da USP**, Ribeirão Preto, 10 mar. 2021. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/atualidades/delivery-transformou-tendencia-em-necessidade-e-continua-em-crescimento/>>. Acesso em: 09 ago. 2021.

FLUXO CONSULTORIA. Inovação incremental: o que é + exemplos práticos. **Blog de engenharia**. Rio de Janeiro, 13 abr. 2020. Disponível em: <<https://fluxoconsultoria.poli.ufrj.br/blog/inovacao-incremental/>>. Acesso em: 2 ago. 2021.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2021.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 1.ed. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009. Disponível em: <https://ambientevirtual.nce.ufrj.br/pluginfile.php/1082645/mod_resource/content/1/Pesquisa%20Cientifica.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2021.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA. Desemprego. **IBGE**, 2020. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>>. Acesso em: 09 ago. 2021.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA. Pesquisa de Inovação. **PINTEC** 2017. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101706_informativo.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2021.

INOVAÇÃO. In: **WIKIPÉDIA**, a enciclopédia livre. Flórida: Wikipedia Foundation, 2020. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Inova%C3%A7%C3%A3o&oldid=59635684>>. Acesso em: 21 out. 2020.

KOTLER, P., KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4385703/mod_resource/content/1/Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Marketing%2C%20Kotler%20e%20Keller%2C%2014ed%2C%202012.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2021.

MARQUES, J. R. Brownie do Luiz – Conheça a história do empreendimento que começou pequeno e hoje fatura milhões. **JRM Coaching**, [entre 2012-2021]. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/brownie-luiz-conheca-historia-empreendimento-comecou-pequeno-hoje-fatura-milhoes/>>. Acesso em: 04 set. 2021.

MATIAS, A. Fordismo, **Brasil Escola**, [s.d.]. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/fordismo.htm>. Acesso em 25 de setembro de 2021.

MENEZES, K. Os maiores desafios das pequenas e médias empresas. **Idwall**. 12 de fev. de 2020. Disponível em: <<https://blog.idwall.co/desafios-das-pequenas-e-medias-empresas/>>. Acesso em: 30 jul. 2021.

MORICOCCHI, L.; GONÇALVES, J. S. Teoria do desenvolvimento econômico de Schumpeter: uma revisão crítica. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 24, n. 8, p. 27-35, ago.1994. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/ftp/iea/tec3-0894.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2021.

NASCIMENTO, L. Aumenta número de empresas abertas no país: mapa foi divulgado hoje pelo Ministério da Economia. **Agência Brasil**, Brasília, 02 fev. 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-02/aumenta-numero-de-empresas-abertas-no-pais>>. Acesso em: 09 ago. 2021.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo**: propostas de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. FINEP, 2005. Disponível em: <http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2021

PAULA, A. W. de. Inovação sistêmica: uma estratégia para ser mais competitivo. **Meu Sucesso**. 10 jun. 2020. Disponível em: <<https://meusuccesso.com/artigos/inovacao-sistematica-uma-estrategia-para-ser-mais-competitivo-7923/>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

PEIXOTO, B. Brownie do Luiz. **Veja São Paulo**, São Paulo, out. 2019. Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/estabelecimento/brownie-do-luiz/>>. Acesso em: 31 ago. 2021.

RFB – Receita Federal do Brasil. Instrução Normativa Secretaria da Receita Federal nº 1.863, de 27 de dezembro de 2018. Comprovante de inscrição e de situação cadastral. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 dez. 2018. Disponível em: <https://servicos.receita.fazenda.gov.br/servicos/cnpjreva/Cnpjreva_Comprovante.asp> Acesso em: 21 set. 2021.

REIS, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. 1 ed. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

REIS, T. Bem substituto: aprenda (com exemplos) o conceito desses bens. **Blog: Suno**. 07 jul. 2020. Disponível em: <<https://www.suno.com.br/artigos/bem-substituto/>> Acesso em: 23 set. 2021.

RIO DE JANEIRO. **Lei Municipal** nº 7047, de 22 de julho de 2015. Rio de Janeiro, RJ, jul. 2015. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/CONTLEI.NSF/e9589b9aabd9cac8032564fe0065abb4/9fb9f064d84aec6b83257e8f005a6270?OpenDocument>> Acesso em: 24 set. 2021.

RODRIGUES, V. Conhece a ferramenta Scamper para gerar novos insights criativos?. **Blog: Siteware**. 2020. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/blog/produtividade/ferramenta-scamper/>>. Acesso em: 05 ago. 2021.

SASSE, C. Recordista em desigualdade, país estuda alternativas para ajudar os mais pobres. **Agência Senado**, 12 mar 2021. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2021/03/recordista-em-desigualdade-pais-estuda-alternativas-para-ajudar-os-mais-pobres>>. Acesso em: 09 ago. 2021.

SAWHNEY, M. WOLCOTT, R. C. ARRONIZ I. The 12 different ways for companies to innovate. **IEEE Engineering Management Review**, fev. 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/3228477_The_Twelve_Different_Ways_for_Companies_to_Innovate>. Acesso em: 10 ago. 2021.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação.** São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE. Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas. **Sebrae em São Paulo**, São Paulo, 30 out. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?codUf=26&origem=estadual>>. Acesso em: 09 ago. 2021.

SEBRAE. A dinâmica das mudanças provocada pela pandemia do coronavírus nos pequenos negócios. **Observatório MPE**, 17 jun. 2020, 16.ed. Disponível em: <<https://bis.sebrae.com.br/bis/download.zhtml?t=D&uid=aa011651530bbcbba5ec64d939695d1f>>. Acesso em: 09 ago. 2021.

SEBRAE. Resultados da pesquisa qualitativa: pequenos negócios e o enfrentamento da crise do coronavírus. **Observatório MPE**, 09 jul. 2020, 19.ed. Disponível em: <<https://bis.sebrae.com.br/bis/download.zhtml?t=D&uid=d05e9111a15a37b0aace391122899954>>. Acesso em: 09 ago. 2021.

SEBRAE. Abertura de MPE em 2020. **Observatório MPE**, 02 fev. 2021, 45.ed. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2d2332f20f744c53a98504e1e8b3c197/\\$File/30586.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2d2332f20f744c53a98504e1e8b3c197/$File/30586.pdf)>. Acesso em: 09 ago. 2021.

SEBRAE, Impactos da COVOD-19 nos pequenos negócios. **Resumo Setorial**, 12 jul. 2021, 11.ed. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8bd07d392e73516e31c5b51a11c417e9/\\$File/30720.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8bd07d392e73516e31c5b51a11c417e9/$File/30720.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2021.

SEBRAE. O que é uma relação “ganha-ganha”: Como a sintonia entre empresário e fornecedor ajuda aos dois a conseguirem melhores resultados e negócios. **Acordos Mútuos**, 17 set. 2021. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/o-que-e-uma-relacao-ganha-ganha,49e3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 21 set. 2021.

SENHORAS, E. TAKEUCHI, K. P. TAKEUCHI, K. P. Gestão da inovação no desenvolvimento de novos produtos. **IV SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2007. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/418_artigos2007EGET_Inovacao&DesenvolvimentoProdutos2007.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2021.

SILVA NÉTO, A. T. da. **Mensuração do grau de inovação em micro e pequenas empresas do estado de Sergipe.** 2012. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2012. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/4551/1/ANA_TERESA_SILVA_NETO.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2021.

SILVA NÉTO, A. T. da. TEIXEIRA, R. M. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **INMR -**

Innovation & Management Review, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 205-229, 2011. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79233>>. Acesso em: 6 ago. 2021.

SILVEIRA, A. S. **Aplicação do radar da inovação em uma malharia circular**: estudo de caso. 2017. Dissertação (Bacharelado em engenharia têxtil) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Apucarana, 2017. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/5742/1/AP_COENT_2017_1_01.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2021.

SOUZA, N. J. de. Desenvolvimento na visão schumpeteriana. *In*: _____. (org.). **Desenvolvimento econômico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007. cap. 6, p. 126-150. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5298663/mod_resource/content/1/Nali%20de%20Jesus%20de%20Souza%20-%20Schumpeter.pdf#:~:text=A%20economia%20schumpeteriana%20sem%20desenvolvimento,de%20equil%C3%ADbrio%2C%20com%20lucros%20normais.&text=O%20fluxo%20circular%20constitui%20um,pelo%20ritmo%20da%20expans%C3%A3o%20demogr%C3%A1fica>. Acesso em: 27 jul. 2021

STOECKICHT, I. P. **Gestão estratégica do capital intelectual orientado à inovação em empreendimentos de engenharia civil**. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012. Disponível em: <http://ole.uff.br/wp-content/uploads/sites/461/2018/10/tese_doutorado_ingrid_paola_stoeckicht.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2021.

THIRY-CHERQUES, H.R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, p. 20-27. 10 set. 2009. Disponível em: <http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_003_02.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2021.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VIANNA, M. et al. **Design Thinking**: inovação em negócios. 1.e. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. Disponível em: <https://www.academia.edu/4885429/Design_Thinking_Inova%C3%A7%C3%A3o_em_Neg%C3%B3cios>. Acesso em: 06 ago. 2021.

WOEBCKEN, C. O que é brainstorming e as 7 melhores técnicas para a tomada de decisões inteligentes. **Blog: Rockcontent**. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/brainstorming/>>. Acesso em: 05 ago. 2021.

WOEBCKEN, C. Design thinking: uma forma inovadora de pensar e resolver problemas. Blog: Rockcontent. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/design-thinking/>>. Acesso em: 05 ago. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2021.

APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS

1. Quanto à natureza, as inovações podem ser classificadas como de produto (bem ou serviço), processo, organizacional e de marketing. Qual delas é a mais prevalente em sua empresa? Por quê?
2. Descreva as principais inovações implementadas a partir de 2018.
3. Existe alguma invenção que “não foi pra frente”, por exemplo, alguma ideia de produto que foi rejeitada durante o processo de criação ou produto retirado de linha devido ao baixo faturamento?
4. Quais são as práticas mais utilizadas em sua empresa para inovar? Vocês utilizam alguma técnica de criação que auxilie a atividade inovativa (design thinking, scamper, brainstorming)?
5. Quando é feita a elaboração do diagnóstico empresarial, qual etapa é considerada mais importante para medir o sucesso das inovações implementadas na sua empresa?
6. Quais são os maiores entraves (dificuldades internas e barreiras externas) encontrados em sua empresa para o desenvolvimento de inovações?
7. Durante a pandemia da COVID-19, quais foram as principais dificuldades no dia-a-dia da empresa? Houve investimentos em inovação (como lançamento de produtos) neste período?
8. Houve algum momento de crise que demandou uma mudança drástica na estratégia da empresa? Por exemplo, se tiveram que mudar o posicionamento da marca ou o modo como o produto é ofertado?
9. Como é feita a utilização de fontes de informação externas (concorrentes, feedbacks de clientes, pesquisas científicas) durante a estruturação/reformulação de processos internos ou para inovações em produtos?
10. Qual a porcentagem do faturamento da empresa é reinvestido em inovação?

APÊNDICE B – CÁLCULO DO GRAU DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

Pergunta	Média das Respostas	Dimensão	Valor
1	5,0	Oferta	4,3
2	3,6		
3	5,0	Plataforma	5,0
4	5,0		
5	5,0	Marca	4,9
6	4,7		
7	4,4	Clientes	4,3
8	4,4		
9	4,1		
10	3,9	Soluções	4,4
11	5,0		
12	5,0	Experiência do Cliente	3,9
13	2,7		
14	2,1	Agregação de Valor	3,1
15	4,1		
16	3,9	Processos	3,2
17	3,6		
18	3,0		
19	2,4		
20	5,0	Organização	4,7
21	4,4		
22	4,7		
23	4,4	Cadeia de Fornecimento	4,1
24	3,9		
25	4,4	Presença	4,7
26	5,0		
27	4,4	Rede	4,4
28	1,0	Ambiência Inovadora	2,7
29	5,0		
30	2,1		
Média Total			4,1

ANEXO I – QUESTIONÁRIO RADAR DA INOVAÇÃO

FORMULÁRIO PARA MENSURAR O GRAU DE INOVAÇÃO ATRAVÉS DO RADAR DA INOVAÇÃO (BACHMANN & DESTEFANI, 2008)

Dimensão	Pergunta	Escala		
		1	3	5
Oferta	1. A empresa lançou, com sucesso, algum novo produto no mercado nos últimos 3 anos?			
	2. A empresa lançou, nos últimos 3 anos, algum produto que não deu certo?			
Plataforma	3. A empresa oferece mais de um produto usando os mesmos componentes e módulos?			
	4. O mesmo produto ou serviço é oferecido em mais de uma versão, para atingir mercados ou nichos diferentes?			
Marca	5. A marca da empresa é registrada?			
	6. A empresa fez um novo uso de sua marca (em outro tipo de produto ou negócio)?			
Clientes	7. A empresa adota alguma prática de relacionamento ou pesquisa sistemática para identificar as necessidades do mercado ou dos clientes?			
	8. O serviço de atendimento ao cliente, ou as reclamações recebidas, servem de apoio para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços?			
	9. Algum serviço ou produto lançado nos últimos 3 anos decorreu de informações obtidas ou necessidades percebidas junto aos clientes?			
Soluções	10. A empresa ofertou algum novo produto complementar a seus clientes, criando uma nova oportunidade de receita?			
	11. A empresa integrou recursos/produtos/serviços para oferecer novas soluções a seus clientes?			
Experiência do Cliente	12. A empresa adotou alguma facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, vitrine...) para melhorar o relacionamento com os clientes?			
	13. A empresa adotou algum novo recurso de informática (website, e-mail...) para se relacionar com os clientes?			
Agregação de Valor	14. A empresa identificou e adotou novas formas de gerar receitas usando os produtos e processos já existentes?			
	15. A empresa identificou e adotou novas formas de “vender” oportunidades de interação com seus clientes e parceiros?			
Processos	16. A empresa alterou seus processos para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção?			

	17. A empresa comprou ou alugou algum tipo de equipamento ou máquina diferente daquelas usadas anteriormente?			
	18. A empresa adotou alguma nova prática de gestão (CQT, SCM, PNQ, Just in Time, reengenharia, Manual de Boas Práticas...)?			
	19. A empresa recebeu alguma nova certificação de processo (ISO 9001, ISO 14001, CEP, TS, OHSAS18001...) ou de produto (ABNT, UL, Produto orgânico...)?			
Organização	20. 1. A empresa reorganizou suas atividades, ou seu pessoal, para obter melhora em seus resultados?			
	21. A empresa estabeleceu alguma parceria ou participou de algum projeto cooperativo para o desenvolvimento de produtos, melhoria dos processos ou busca de mercado?			
	22. A empresa adotou alguma nova forma de trocar ideias ou informações com fornecedores ou concorrentes?			
Cadeia de Fornecimento	23. A empresa adotou alguma ação para reduzir o custo do transporte ou dos estoques de matéria-prima ou de produtos?			
	24. A empresa adotou alguma solução para melhorar o fluxo das informações para o gerenciamento do transporte ou dos estoques?			
Presença	25. A empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos usuais?			
	26. A empresa começou a vender seus produtos, diretamente ou por meio de distribuidores/representantes, em novos mercados?			
Rede	27. A empresa adotou alguma nova forma de ouvir ou falar com os clientes, usando ou não a tecnologia da informação?			
Ambiência Inovadora	28. A empresa fez uso do apoio de entidades como SEBRAE, SENAI, SESI, universidades, empresas júniores, sindicatos patronais ou serviços como a RETEC?			
	29. A empresa absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores, clientes ou outros (amigos)?			
	30. A empresa tem alguma patente em vigor, solicitou depósito de patente ou, ainda, fez algum registro de desenho industrial?			