

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

BRUNA AUAD PROENÇA

Sobre a prática da Cultura de Inovação em empresas brasileiras de pequeno  
porte: Uma abordagem por meio de Estudos de Caso

São Carlos

2024

BRUNA AUAD PROENÇA

Sobre a prática da Cultura de Inovação em empresas brasileiras de pequeno porte: Uma abordagem por meio de Estudos de Caso

**Versão Corrigida**

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo.

São Carlos

2024

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,  
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS  
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da  
EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

A962s      Auad Proenca, Bruna  
              Sobre a prática da Cultura de Inovação em  
empresas de pequeno porte: Uma abordagem por meio de  
Estudos de Caso / Bruna Auad Proenca; orientador Mateus  
Cecilio Gerolamo. São Carlos, 2024.

Dissertação (Mestrado) - Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de  
Concentração em Economia, Organizações e Gestão do  
Conhecimento -- Escola de Engenharia de São Carlos da  
Universidade de São Paulo, 2024.

1. Inovação. 2. Cultura de Inovação. 3.  
Empresas inovadoras. 4. Estudos de caso. I. Título.

## FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Bacharela **BRUNA AUAD PROENÇA**.

Título da dissertação: "Sobre a prática da Cultura de Inovação em empresas brasileiras de pequeno porte: Uma abordagem por meio de Estudos de Caso".

Data da defesa: 14/05/2024.

### Comissão Julgadora

### Resultado

**Prof. Associado Mateus Cecilio Gerolamo**  
(Orientador)

(Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz/ESALQ-USP)

APROVADA

**Profa. Titular Janaina de Moura Engracia Giraldi**

(Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/FEARP-USP)

APROVADA

**Profa. Dra. Lillian do Nascimento Gambi**

(Universidade Federal de Viçosa/UFV)

APROVADA

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção:  
Profa. Dra. **Janaina Mascarenhas Hornos da Costa**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:  
Prof. Titular **Carlos De Marqui Junior**

## RESUMO

**PROENCA, B. A. Sobre a prática da Cultura de Inovação em empresas de pequeno porte: Uma abordagem por meio de Estudos de Caso.** 2024. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2024.

A Cultura de Inovação pode promover a idealização de processos inovadores e sustentáveis, gerando novos produtos e contribuindo para a melhoria de processos internos e externos da empresa. Inicialmente, fundamentando-se na revisão bibliográfica conduzida, esta pesquisa procura contemplar a caracterização e conceituação da Cultura de Inovação, bem como as formas pelas quais ela pode proporcionar resultados efetivos em termos de ganhos e aprimoramento de processos produtivos nas empresas. A partir dos aspectos conceituais apontados, são apresentados estudos de casos de empresas brasileiras que investem em inovação. Os casos selecionados comprovam, mediante o conjunto de resultados, impactos e desempenho, uma premissa inicial desta pesquisa, que a empresa que investe em Cultura de Inovação pode efetivamente obter ganhos de qualidade e produtividade. Os estudos de caso ainda permitem concluir que empresas que adotam e praticam a Cultura de Inovação em suas operações podem auferir crescimento rápido, aumento do número de clientes e formar uma força de trabalho alinhada com os seus valores e objetivos.

Palavras-chave: inovação, cultura de inovação, empresas inovadoras, estudo de caso

## ABSTRACT

PROENCA, B. A. **About the practice of Innovation Culture in small Brazilian companies: an approach through Case Studies.** 2024. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2024.

A Culture of Innovation can promote the creation of innovative and sustainable processes, resulting in new products or improvement of the company's internal and external processes. Initially, based on the conducted literature review, this research seeks to encompass the characterization and conceptualization Innovation Culture, as well as the ways in which it can deliver effective results in terms of gains of productive processes in companies. From the outlined conceptual aspects, case studies of Brazilian companies investing in innovation are presented. The selected cases confirm, through the set of results, an initial premise of this research, that a company investing in a Culture of Innovation can effectively achieve gains in quality and productivity. The case studies also allow us to conclude that companies adopting and practicing the Culture of Innovation in their operations can experience rapid growth, increased number of clients, and form a workforce aligned with their values and objectives.

Keywords: innovation, Culture of Innovation, innovative companies, case study

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Blocos construtivos da Cultura de Inovação .....	8
Figura 2 - Estrutura geral da pesquisa .....	12
Figura 3 - Concepção da revisão bibliográfica.....	15
Figura 4 - Síntese da revisão de literatura .....	27
Figura 5 - Critérios para escolha das empresas .....	34
Figura 6 – Principais características da Empresa A .....	43
Figura 7 – Principais características Empresa B .....	51
Figura 8 - Aspectos identificados nos estudos de casos relacionados aos conceitos abordados.....	56

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
1.1 Contextualização	7
1.2 Objetivo de pesquisa	11
1.3 Contribuições potenciais da pesquisa	11
1.4 Visão Geral da Metodologia Adotada e Estrutura do Texto de Dissertação	12
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>15</b>
2.1 Inovação	15
2.1.1 Inovação Frugal	17
2.1.2 Open Innovation (Inovação aberta)	18
2.2 Cultura de Inovação	20
2.3 Papel da liderança	21
2.4 Inovação nas empresas – Casos da Literatura	24
2.5 Síntese da Revisão de Literatura	26
<b>3. MÉTODO DE PESQUISA</b>	<b>29</b>
3.1 Sobre o Estudo de Caso e a Metodologia Adotada	30
3.2 Desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa e protocolo	31
3.3 Sobre a escolha das empresas	33
<b>4. ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO</b>	<b>35</b>
4.1 Empresa A – escola de inglês online	35
4.1.1 Quanto à Inovação	36
4.1.2 Quanto à Cultura de Inovação	38
4.1.3 Quanto à liderança e outros aspectos	39
4.1.4 Comentários complementares	42
4.2 Empresa B	44
4.2.1 Quanto à Inovação	45
4.2.2 Quanto à Cultura de Inovação	46
4.2.3 Quanto à liderança e outros aspectos	48
4.2.4 Comentários complementares	49
<b>5. CONCLUSÕES</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>65</b>
Apêndice 1	65
Apêndice 2	69
Apêndice 3	70





# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Um aspecto importante para inserir valor a uma organização é a sua capacidade de inovar e oferecer novas soluções ao mercado.

A inovação pode ser resumida em desenvolver caminhos ou estratégias diferentes com objetivo de atingir um novo resultado ou modificar um processo já existente e que gera valor. Mesmo quando o processo produtivo já está bem estabelecido, dispensando investimentos elevados, a expectativa é que a opção pela inovação na cultura de uma empresa possa resultar em maior eficiência nos processos internos, com ganhos de qualidade, bem como crescimento (DOBNI, 2008). Para que isso ocorra é importante que a Cultura Organizacional seja alinhada com a cultura de inovação, de modo que a empresa seja capaz de adaptar-se a mudanças. Observados os pressupostos anteriores, uma vez implantada, a Cultura de Inovação pode promover a criação de processos inovadores e sustentáveis, resultando em novos produtos ou mesmo melhoria de processos internos e externos da empresa (QUANDT et al., 2015).

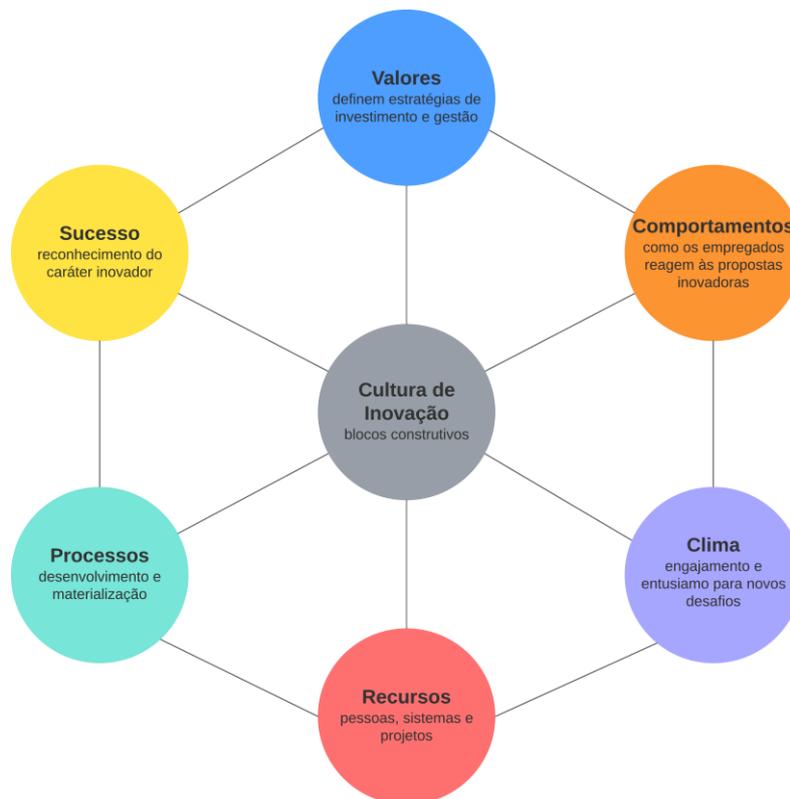
A Cultura de Inovação engloba um conjunto de práticas e valores que favorecem atitudes inovadoras por parte de pessoas e organizações (MONTEIRO, 2011). Já segundo Dobni (2008), Cultura de Inovação é um contexto multidimensional que inclui a intenção de inovar, infraestrutura que forneça apoio à inovação e comportamentos que influenciam o mercado e orientação de valor. Rao e Weintraub (2013) propõem sua caracterização por meio de um conjunto de seis blocos construtivos, a saber: Valores, Comportamentos, Clima, Recursos, Processos e Sucesso. Essa forma também serve como orientação para as metodologias de avaliação.

Em síntese, segundo os autores Rao e Weintraub (2013), os **Valores** definem estratégias de investimento e de gestão. Os **Comportamentos** dizem respeito a como os empregados irão reagir às propostas inovadoras. Por **Clima** entende-se o fomento ao engajamento e entusiasmo para o enfrentamento dos desafios propostos. Os **Recursos** englobam pessoas, sistemas e projetos, sendo as pessoas mais importantes por sua interferência direta na organização. Os **Processos** proporcionam o desenvolvimento e materialização, quando for o caso, das propostas de inovação. Finalmente, o **Sucesso** pode ser observado em nível externo à organização, pelo reconhecimento do caráter

inovador por parte dos competidores e do mercado, e interno, mediante a valorização pessoal, por exemplo.

A figura 1 ilustra os seis blocos construtivos da Cultura de Inovação:

**Figura 1 - Blocos construtivos da Cultura de Inovação**



Fonte: Elaboração Própria adaptada das ideias de Rao e Weintraub (2018)

Como já comentado, um fator importante que justifica a adoção de uma Cultura de Inovação é o seu potencial para a criação de valor. Empresas que investem em inovação relatam melhor desempenho de suas ações e, portanto, aumento de seu valor de mercado, além do ganho de competitividade. A inovação é, portanto, um agente dinâmico que promove melhor desempenho da empresa e insere vantagem competitiva (GUPTA; GUPTA, 2019).

Inovações organizacionais podem alterar estruturas que envolvem tomadas de decisões, processos e relacionamento entre equipes e indivíduos, além de vários outros aspectos da vida organizacional. Assim, a Cultura de Inovação envolve o gerenciamento

de vários fatores, tais como aspectos comportamentais, ambientes, processos, recursos e estratégias.

Para que a Cultura de Inovação seja implementada na empresa é necessário previamente definir estratégias e eventuais modelos de inovação que serão aplicados, os quais podem demandar investimentos que precisam estar ao alcance da empresa. Segundo Hayes e Wheelwright (1984), o desempenho da organização forma-se a partir de decisões estratégicas dos principais dirigentes organizacionais, evidenciando, nesse contexto, o papel da liderança. O papel da liderança é essencial para uma gestão que garanta que a cultura de inovação seja adotada, planejada e aplicada na empresa. A opção pela Cultura de Inovação pode exigir da liderança a formação de novas competências dedicadas à inovação idealizando objetivos e incentivos que estimulem a sua implantação e o acompanhamento de resultados.

Naturalmente, inovações nas organizações requerem uma cultura organizacional voltada à criatividade. Para Ahmed (1998), organizações inovadoras apresentam uma cultura voltada ao desenvolvimento da criatividade e permitem aos colaboradores da organização desenvolverem capacidades para inovar.

Entre as formas de implementar a inovação na empresa, podem-se citar a inovação aberta<sup>(\*)</sup> e a frugal. Chesbrough (2003) chamou de inovação aberta (*open innovation*) a ação conjunta de várias fontes no processo de inovação, que combina ao mesmo tempo as competências internas da empresa e ativos externos a ela, não só para realizar P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), como para procurar, selecionar e acessar oportunidades. Este modelo enxerga a inovação como o resultado da formação e atuação de redes de colaboração sistemáticas – não apenas pontuais – que oferecem conhecimento, ideias e patentes para a geração de novos produtos e processos (STAL; NOHARA; CHAGAS JR., 2014).

A inovação Frugal é outra abordagem que encontra viabilidade no âmbito das empresas que não empregam recursos tecnológicos muito avançados, e/ou promovem investimento reduzido em tecnologia e inovação. Ela se caracteriza por trabalhar com alguns pilares como, por exemplo, incorporar cadeia de valor circular, *crowdsourcing solutions* (resolução de problemas com parcerias externas) e estruturas simplificadas com redução de burocracia (RADJOU; PRABHU, 2014).

---

<sup>(\*)</sup> A inovação fechada é outra forma, porém restrita a procedimentos internos da empresa (CHESBROUGH, 2003).

Empresas que incorporam a Inovação Frugal buscam fazer melhor gerando novas soluções, em um menor período, porém que ainda assim tenham um impacto positivo na sociedade e meio ambiente, com economia de recursos naturais. Mesmo nesse contexto, criar uma cultura de Inovação Frugal exige mudanças sistemáticas pela empresa e aqui é de grande importância o papel dos gestores para liderarem essas mudanças.

Segundo o Portal da Indústria (2021), uma pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI), realizada pelo Instituto FSB Pesquisa, com 500 executivos de grandes e médias empresas industriais, mostrou que oito em cada dez indústrias grandes e médias brasileiras inovaram nos anos de 2020 e 2021 e viram crescer sua produtividade, competitividade e resultados financeiros. A inovação se torna uma ferramenta de grande necessidade para as empresas e, a pesquisa também mostra que 84% das empresas afirmam que terão que investir em inovação para crescer ou se manter no mercado.

Em relação ao aspecto de avaliação da cultura de inovação, em Rao e Weintraub (2013), propõe-se um questionário com perguntas relacionadas a cada um dos blocos construtivos. Nessa metodologia é introduzida uma medida denominada Quociente de Inovação, que quantifica os aspectos abordados no questionário. Os autores propõem que o Quociente de Inovação seja empregado como indicador de eficiência, destacando áreas de maior ou menor desempenho e auxiliando os gestores em tomadas de decisão.

Danks et al. (2017) é outra referência relacionada à avaliação da Cultura de Inovação que segue aquela primeira aqui citada, avançando sobre a questão da validação do instrumento caracterizado pelo Quociente de Inovação.

Os comentários anteriores colocam em destaque dois aspectos. O primeiro trata da importância da inovação não apenas no comportamento, mas também na tomada de decisões no ambiente corporativo e como isto pode resultar em melhorias tanto internas como externas. O segundo, evidencia que a implementação de estratégias inovadoras pode configurar uma abordagem eficaz para atender às exigências empresariais contemporâneas. Considerando essa abordagem, deve-se procurar responder à seguinte pergunta: “Quais os impactos e benefícios que a Cultura de Inovação pode trazer para uma empresa?”

## 1.2 Objetivo de pesquisa

O contexto e os aspectos conceituais associados à cultura de inovação, comentados no item anterior, bem como a análise dos seus impactos e benefícios no ambiente de trabalho motivaram o desenvolvimento da presente pesquisa. O objetivo principal consiste em **avaliar a prática da Cultura de Inovação no contexto de empresas brasileiras de pequeno porte**. Para isso, os seguintes objetivos específicos podem ser listados:

- Apresentar uma revisão bibliográfica sobre a caracterização e conceituação da Cultura de Inovação;
- A partir de dois estudos de caso, ilustrar como a Cultura de Inovação vem sendo praticada e quais resultados podem ser observados, com foco na inovação, Cultura de Inovação e seus desafios;
- Entender qual a contribuição e o impacto positivo na implementação de estratégias de inovação para os resultados das empresas;
- Em particular, a Inovação Frugal também é tratada, buscando complementar os fundamentos para a análise dos temas abordados.
- Analisar o papel da liderança.

## 1.3 Contribuições potenciais da pesquisa

Em seu conjunto, as contribuições potenciais da pesquisa decorrem da revisão bibliográfica e dos estudos de casos, conforme se justifica em seguida.

A revisão bibliográfica de tópicos como inovação, Cultura de Inovação, inovação frugal e o papel da liderança, constitui embasamento importante para a pesquisa no tema da Cultura de Inovação, seja ela conduzida por estudantes, pesquisadores da área acadêmica ou empresários.

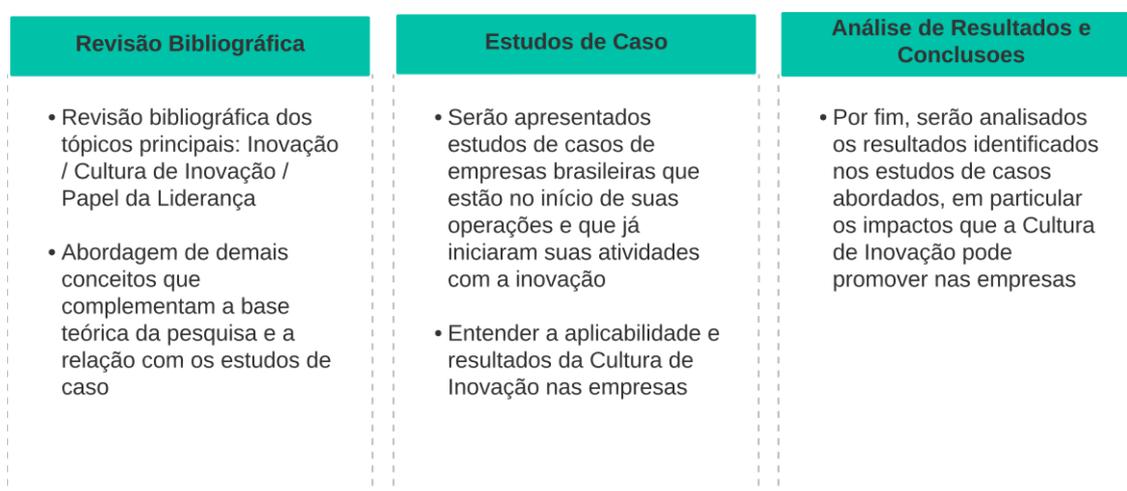
Por outro lado, os estudos de casos buscam ilustrar aspectos práticos de como a Cultura de Inovação pode ser implementada em uma empresa e de que forma pode ser aplicada. Dessa forma, procura-se dar respostas a pergunta sobre os impactos e benefícios que ela pode trazer.

## 1.4 Visão Geral da Metodologia Adotada e Estrutura do Texto de Dissertação

Para o desenvolvimento da pesquisa, a metodologia adotada compõe-se, em síntese, de uma revisão bibliográfica relativa ao tema, acompanhada de análise crítica, conceituação e estudos de caso.

A figura 2 representa as etapas do desenvolvimento da pesquisa:

**Figura 2 - Estrutura geral da pesquisa**



Fonte: Elaboração própria

A revisão bibliográfica contempla os seguintes tópicos: Inovação, Cultura de Inovação, Inovação Frugal, Inovação Aberta e Papel da Liderança.

Os estudos de caso têm por objetivos: entender a aplicação da teoria na prática, analisar como diferentes empresas realizam seus investimentos em inovação e, além disso, procurar identificar de que forma é possível medir os resultados desses investimentos.

Segundo Yin (2014), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente, que aborda coleta e análise de dados com objetivo de compreender determinado fenômeno. Sendo assim, engloba: quais questões estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como os resultados devem ser analisados.

Deste modo, o conteúdo desta dissertação é composto por 6 capítulos, que abordam e conectam questões teóricas e práticas sobre inovação e Cultura de Inovação aplicados para empresas, de acordo com o seguinte arranjo:

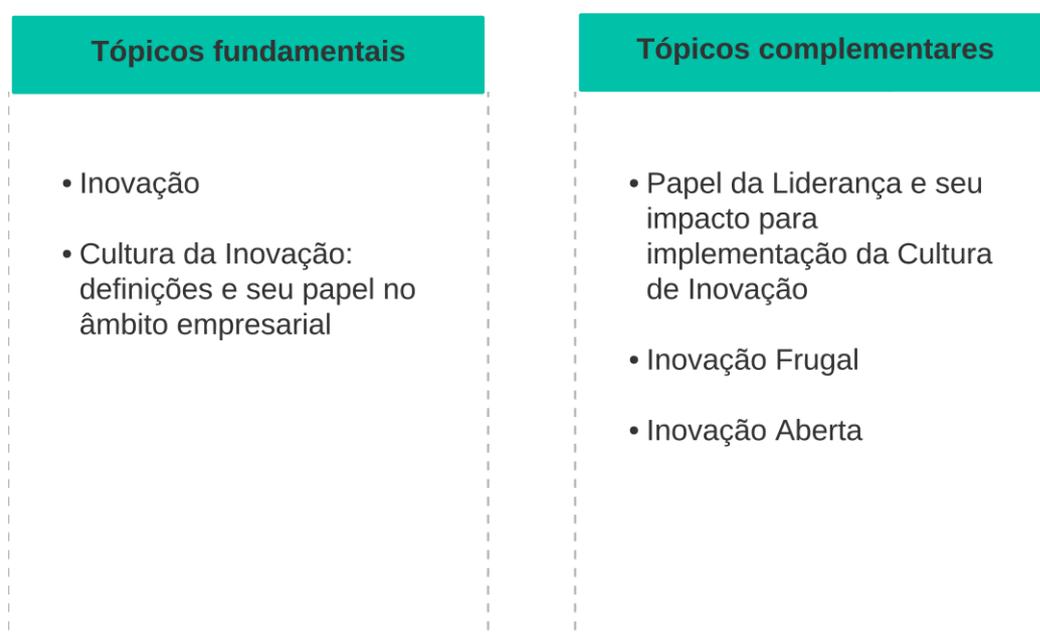
- O capítulo 1 é composto pela introdução, apresentando, além da contextualização, os objetivos da pesquisa e visão geral da metodologia;
- O capítulo 2 é composto pela revisão bibliográfica, apresentando uma abordagem teórica e conceitual da Inovação, Cultura de Inovação e o Papel da Liderança, como também exemplos de casos aplicados a empresas;
- O capítulo 3 é composto pelo método de pesquisa, apresentando os instrumentos e a metodologia adotada;
- O capítulo 4 é composto pela análise dos estudos de caso, apresentando as ações de Inovação e Cultura de Inovação em duas empresas brasileiras;
- Por fim, os capítulos 5 e 6 compostos pela conclusão e as contribuições finais referente a esta dissertação.



## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Com base na revisão bibliográfica conduzida, apresentam-se, inicialmente neste item, conceitos fundamentais relativos à inovação e cultura de inovação, e como eles afetam a organização empresarial. Em seguida, de forma a complementar, consideram-se tópicos complementares que possuem concordância com o tema da pesquisa e importantes para a análise dos estudos de casos. A figura 3 ilustra esta concepção.

**Figura 3** - Concepção da revisão bibliográfica



Fonte: Elaboração própria

### 2.1 Inovação

Inovação não é um conceito novo. Já segundo Schumpeter (1934), inovação compreenderia a introdução comercial de um novo produto ou “uma nova combinação de algo já existente” criado a partir de uma invenção que por sua vez pertence ao campo da ciência e tecnologia. Portanto, inovação envolve tanto um processo como um resultado. Nesse mesmo sentido, entende-se que a inovação envolve um processo

extenso e organizado para transformar ideias em realidade de sucesso (BESSANT; TIDD, 2007).

Trazendo o conceito para o ambiente organizacional, a inovação remete a comportamentos e atividades relacionados a ações e resultados tangíveis, incluindo a implementação de novos produtos ou serviços, ou a modificação dos já existentes, além de reestruturações, ações de corte de custos, novas tecnologias, novos processos, melhorias na comunicação e respostas a oportunidades (DOBNI, 2008).

Em síntese, o conceito de inovação compreende a adoção de caminhos ou estratégias diferentes com objetivo de atingir um novo resultado ou modificar um processo já existente (DOBNI, 2008). Portanto, a inovação acaba por ser um fator fundamental na organização empresarial, uma vez que, ao ser aplicada, pode alterar processos internos e modelos de negócios.

De modo ainda mais amplo, abrange a produção ou adoção, assimilação, e exploração de uma novidade com valor agregado nas esferas econômica e social; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e estabelecimento de novo gerenciamento de sistemas (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

Baregheh, Rowley e Sambook (2009, p.1334) sintetizam essa ampla conceituação de modo bastante apropriado:

“[...] a inovação é um processo de vários estágios pelo qual as organizações transformam ideias em novos ou melhorados produtos, serviços ou processos a fim de melhorar, competir e diferenciar-se com sucesso em seu mercado”

A inovação passa a ter um papel de grande importância para as empresas que buscam um diferencial competitivo em um ambiente cada vez mais dinâmico, direcionado a mudanças que determinam o desempenho das organizações (CROSSAN; APAYDIN, 2010).

Rowley (2011) também ressalta particularmente a importância da inovação ser gerenciada, pois o processo de inovação pode consumir recursos consideráveis, envolver pessoas e ter consequências significativas. De forma complementar, esse autor classifica as inovações com base no resultado do processo de inovação. De acordo com

esse critério, as inovações podem ser externas/tangíveis ou internas/intangíveis. As inovações externas são aquelas em que o cliente tem um benefício direto, como, por exemplo, inovações de produtos e serviços. As inovações internas têm um foco nas melhorias de processos internos, como sistemas de produção ou logística, sendo que os clientes são beneficiados indiretamente com uma entrega de serviço de melhor qualidade ou redução de custo.

Por outro lado, a necessidade de maior velocidade de produção, motivada também pela concorrência com novos entrantes no mercado, faz com que a inovação se torne um fator vital para as empresas se manterem competitivas. A inovação acaba, então, por impulsionar a capacidade de prestar melhores serviços – mais rápidos, mais baratos e de melhor qualidade – sendo uma fonte de vantagem competitiva (TIDD; BESSANT, 2015).

Um aspecto conceitual complementar a ressaltar, relaciona-se à própria capacidade de inovar da empresa, ou Inovatividade. Inovatividade consiste na capacidade da organização de combinar orientação estratégica com comportamentos e processos inovativos para introduzir novos produtos no mercado, ou de se abrir para novos mercados (WANG; AHMED, 2004).

O conceito de inovação é muito amplo e apresenta diversas frentes mais específicas de estudos. Na sequência serão apresentados brevemente dois conceitos que abordam inovação em conceitos mais direcionados, com objetivo de ampliar o entendimento do tema inovação e poder complementar a análise dos estudos de caso. Sendo os conceitos: inovação frugal e inovação aberta.

### 2.1.1 Inovação Frugal

A Inovação Frugal se caracteriza por trabalhar com alguns pilares como, por exemplo, o emprego de estruturas simplificadas com redução de burocracia, a incorporação de cadeia de valor circular e a resolução de problemas com parcerias externas (*crowdsourcing solutions*) (RADJOU; PRABHU, 2014).

Organizações frugais se esforçam para criar soluções de boa qualidade que ofereçam maior valor aos clientes com o menor custo (RADJOU; PRABHU, 2014). Conseqüentemente, algumas das características de soluções advindas da inovação frugal são: baixo preço, *design* compacto com uma estrutura simples, uso de matérias-primas limitadas ou reutilização de componentes existentes, facilidade de uso e uso de tecnologia

de ponta, sempre que possível para obter custos mais baixos (RAO, 2013). Empresas que investem em inovações frugais tendem a apresentar resultados positivos, pois reduzem seus custos e aumentam o valor de seus produtos (PRABHU; GUPTA, 2014).

O corte de custos é incorporado ao processo inicial de *design* de uma inovação frugal, produzindo assim, produtos mais baratos (RAO, 2013). O custo mais baixo, juntamente com um *design* simplificado e a boa qualidade garante que os serviços frugais sejam benéficos do ponto de vista do custo e da sustentabilidade. A poderosa combinação de baixo custo, qualidade e simplicidade torna o consumo em massa de produtos frugais uma solução sustentável para um futuro melhor (RAO, 2013).

As inovações frugais propõem soluções de produtos ou serviços desenvolvidos particularmente para aplicações específicas em ambientes com recursos limitados (ZESCHKY; WINTERHAUTER; GASSMANN, 2014). Prabhu e Gupta (2014) reforçam a importância de inovações frugais nos países em desenvolvimento, de forma a alcançar clientes que buscam produtos de qualidade a preços baixos.

Ao cortar custos e garantir valor a usuário, a inovação frugal também abre oportunidades para novos modelos de negócios (KNORRINGA et al., 2016). Porém, a inovação frugal cada vez mais está sendo implementada por empresas de mercados desenvolvidos, de modo a preencher lacunas desses mercados, como também, atrair clientes que buscam produtos mais sustentáveis e com custo reduzido (ZESCHKY; WINTERHAUTER; GASSMANN, 2014).

A inovação frugal vai além do conceito de simplesmente “fazer mais com menos”, ela se concentra em “fazer melhor com menos”, buscando constantemente maneiras de reduzir a complexidade em todas as áreas do negócio (RADJOU; PRAHBU, 2015). Essa abordagem enfatiza a eficiência e a otimização dos recursos disponíveis, resultando em soluções mais eficazes.

Se a inovação frugal for adotada e aplicada adequadamente, ela pode vir a se tornar uma vantagem para a organização em qualquer mercado ou setor (ROSSETTO; BORINI; FRANKWICK, 2018).

### 2.1.2 *Open Innovation* (Inovação aberta)

De uma forma resumida, a inovação aberta abrange o uso de fontes externas e internas de conhecimento para acelerar a inovação interna (HERZOG; LEKER, 2010). Inovação aberta (*open innovation*) também pode ser definida como a ação conjunta de

várias fontes no processo de inovação, que combina ao mesmo tempo as competências internas da empresa e ativos externos a ela (CHESBROUGH, 2006). Este modelo enxerga a inovação como o resultado da formação e atuação de redes de colaboração sistemáticas – não apenas pontuais – que oferecem conhecimento, ideias e patentes para a geração de novos produtos e processos (STAL; NOHARA; CHAGAS JR., 2014).

Elaborando um pouco mais esse conceito, a inovação aberta refere-se a uma estratégia de inovação baseada em fluxos de conhecimento através das fronteiras organizacionais (CHESBROUGH, 2006). Portanto, pode-se dizer que se trata de um paradigma de inovação que integra conscientemente capacidades e recursos empresariais com recursos adquiridos externamente e desenvolve oportunidades de mercado por meio de vários canais (CHESBROUGH, 2006).

Neste sentido, e de acordo com West e Gallanher (2006), pode-se identificar desafios para as empresas na aplicação do conceito de inovação aberta como, por exemplo, encontrar maneiras criativas de explorar inovação e incorporar a inovação externa ao desenvolvimento interno.

Pode-se concluir que a principal motivação para a inovação aberta é que ela melhora a capacidade da empresa de gerar e adquirir conhecimentos, bem como criar produtos internamente em colaboração com parceiros externos (AUDRETSCH; BELITSKI, 2023). Portanto, as estratégias de inovação aberta aumentam a probabilidade de complementaridades de conhecimento, levando a uma inovação mais rápida e de maior qualidade, juntamente com uma maior produtividade da empresa (AUDRETSCH; BELITSKI, 2023).

Contudo, a inovação aberta vem se tornando uma estratégia importante para alcançar vantagem competitiva de longo prazo (ZHANG et al., 2023). A exemplo, Zhang et al. (2023) coletaram dados de 269 empresas chinesas de alta tecnologia em 2021 e foi evidenciado que a inovação aberta contribui para a vantagem competitiva por meio do aprendizado organizacional.

A liderança orientada para o conhecimento tornou-se um fator central nas organizações para enfrentar os desafios da inovação aberta (NAQSHBANDI; JASIMUDDIN, 2018).

A inserção da inovação no âmbito empresarial decorre de uma estratégia que inclui o alinhamento da capacidade de inovação dos funcionários com a cultura organizacional. O item seguinte trata dessa questão.

## 2.2 Cultura de Inovação

Previamente ao tema da cultura de inovação, entende-se que seja importante uma introdução quanto aos conceitos de cultura organizacional.

A cultura organizacional resulta de características que um determinado grupo descobriu ou desenvolveu ao lidar com situações de adaptação externa e integração interna, e que proporcionaram resultados positivos (SCHEIN, 1984). Essas características são, então, ensinadas aos novos membros como maneiras corretas de pensar em relação a essas situações. Assim sendo, a cultura organizacional consiste num conjunto de características que possibilitam distinguir e diferenciar membros de um grupo e organizações (HOFSTEDE, 2001).

Em harmonia com a cultura organizacional, a cultura de inovação refere-se aos valores e crenças comuns que são compartilhados pelos membros da organização de modo a facilitar o processo de inovação do produto (CASTRO et al., 2013). Além disso, a cultura de inovação incentiva a capacidade de inovação dos funcionários, sendo tolerante a riscos e apoiando o crescimento e desenvolvimento pessoal (CASTRO et al., 2013).

A cultura de inovação se constitui, portanto, em pré-requisito para o sucesso em ambientes cada vez mais dinâmicos e um precursor para comportamentos inovadores que garante o crescimento organizacional (HOOGAN; COOTE, 2014).

A chave para o sucesso em inovação está em assegurar que a estratégia da empresa e sua cultura estejam alinhados e trabalhando juntos (JARUZELSKI; KATZENBACH, 2012).

Segundo Dobni (2008), cultura de inovação é um contexto multidimensional que inclui a intenção de inovar e uma orientação de valor. Nesse contexto, também se inclui uma infraestrutura de apoio à inovação e aos comportamentos que influenciam o mercado.

Rao e Weintraub (2013) propõem a caracterização da cultura de inovação por meio de um conjunto de seis blocos construtivos, definidos na sequência:

- **Valores:** valores conduzem as prioridades e decisões que refletem em como a empresa despense tempo e dinheiro. Empresas inovadoras promovem a criatividade e incentivam o aprendizado contínuo. Os valores são demonstrados no comportamento das pessoas e como elas gastam seu tempo (RAO; WEINTRAUB, 2013);

- **Comportamento:** se refere ao comportamento do indivíduo quanto à inovação, incluindo sua motivação e comprometimento para superar obstáculos e buscar novos e melhores produtos (RAO; WEINTRAUB, 2013);

- **Clima:** um clima inovador estimula o engajamento, desafia as pessoas a assumirem riscos, promovendo a aprendizagem e incentivando o pensamento independente (RAO; WEINTRAUB, 2013);

- **Recursos:** recursos englobam três fatores principais: pessoas, sistemas e projetos, sendo as pessoas o fator mais crítico, pois possuem um forte impacto sobre os valores e clima da organização (RAO; WEINTRAUB, 2013);

- **Processos:** processo se trata do caminho que as inovações seguem à medida que são desenvolvidas. Os processos podem incluir o “funil de inovação” utilizado para capturar e filtrar ideias de modo que influencie na revisão e priorização de projetos (RAO; WEINTRAUB, 2013);

- **Sucesso:** o sucesso de uma inovação pode ser capturado segundo diferentes níveis. Entre eles, o sucesso externo mostra o quanto a empresa é considerada inovadora por seus clientes e concorrentes. De modo geral, o sucesso reforça os valores, comportamentos e processos da empresa e que definem ações como, por exemplo, contratação de novos funcionários ou quais projetos devem ser priorizados (RAO; WEINTRAUB, 2013);

Concluindo, uma cultura direcionada para a inovação não é positiva apenas para os resultados de uma empresa, mas também é um aspecto que tende a ser valorizado pelos funcionários e líderes (PISANO, 2019). O papel da liderança se torna um fator de grande importância para certificar que a cultura de inovação seja de fato praticada na empresa, tanto por seus funcionários, quanto na realização de suas atividades.

### 2.3 Papel da liderança

Empresas que são capazes de gerir seus recursos de conhecimento de forma eficaz, conseguem explorar e aproveitar mais esses recursos. Isso é possível quando empresas possuem especialistas em cargos gerenciais que saibam como adquirir, transferir e implementar novas ideias (NAQSHBANDI; JASIMUDDIN, 2018).

Os líderes têm papel fundamental para o processo de aquisição de conhecimento das empresas, moldando a cultura e estrutura interna e promovendo o uso

de tecnologia para acelerar o processo de tomada de decisão (NAQSHBANDI; JASIMUDDIN, 2018).

A liderança orientada para o conhecimento é definida como uma atitude ou ação que estimula a criação, compartilhamento e utilização de novos conhecimentos de forma a trazer mudança no pensamento e nos resultados coletivos (NAQSHBANDI; JASIMUDDIN, 2018). Um dos principais papéis desempenhados pelo líder é inspirar e motivar colaboradores a atingir os objetivos da empresa para melhorar os resultados de inovação. Para isso, os líderes desenvolvem, reconhecem e recompensam ideias novas e inovadoras (NAQSHBANDI; JASIMUDDIN, 2018).

A liderança se torna fundamental para garantir que a empresa inove e implemente a inovação, ou pratique inovatividade. O papel da liderança em todos os níveis de uma organização, embora às vezes tácito, é fundamental para tratar a inovação como um processo e manter seu ímpeto até que a inovação como resultado ocorra (CROSSAN; APAYDIN, 2010). Dessa forma, os líderes de empresas inovadoras devem garantir que sua cultura apoie suas estratégias e metas para a inovação (JARUZELSKI; KATZENBACH, 2012).

Os autores Afsar e Umrami (2019) se dedicaram a investigar o impacto da liderança sobre o comportamento inovador dos funcionários. A pesquisa envolveu a aplicação de um questionário tanto aos funcionários quanto aos seus supervisores em 35 empresas do setor de serviços e indústria no Paquistão, totalizando a coleta de 338 conjunto de dados. A validação das hipóteses propostas foi realizada por meio de modelagem de equações estruturais.

Os resultados dessa pesquisa revelaram que a liderança exerceu uma influência positiva tanto sobre o comportamento inovador de trabalho dos funcionários quanto sobre a motivação para aprender. Esse estreito vínculo entre liderança, motivação para aprender e comportamento inovador no ambiente de trabalho sugere a importância do papel desempenhado pelos líderes na melhoria do comportamento inovador dos colaboradores. Portanto, as organizações devem estar atentas à criação de um ambiente propício à inovação, incentivando os indivíduos a adquirirem novos conhecimentos e competências. Além disso, é fundamental proporcionar oportunidades para que os colaboradores apliquem os conhecimentos e as competências adquiridos (AFSAR; UMRAMI, 2019).

Em resumo, o estudo conduzido pelos autores Afsar e Umrami (2019) demonstrou de forma convincente que a liderança desempenha um papel importante no

estímulo ao comportamento inovador dos funcionários e na promoção da motivação para aprender. Os resultados enfatizam a estreita conexão entre liderança, motivação para aprendizagem e comportamento inovador no ambiente de trabalho. A liderança se torna um fator chave para a melhoria do comportamento inovador dos colaboradores.

As autoras Villaluz e Hechanova (2018) conduziram um estudo com o objetivo de testar um modelo de construção de cultura, destacando o papel central da liderança na formação dos preditores da cultura de inovação. Foram coletadas um total de 631 respostas de funcionários de empresas individuais, empresas familiares e não familiares. Foram empregados modelos paralelos de múltiplos mediadores para examinar as relações entre as variáveis.

Os resultados do estudo revelaram que o apoio à inovação por parte da liderança tem um impacto direto e indireto na Cultura de Inovação. No caso das empresas individuais e familiares, a influência dos líderes sobre a Cultura de Inovação ocorre por meio de variáveis mediadoras, enquanto nas empresas não familiares, os líderes afetam a inovação por meio de estratégias, avaliações e recompensas.

Em suma, o estudo realizado por Villaluz e Hechanova (2018) destacou a importância da liderança na formação da Cultura de Inovação nas empresas. Os resultados evidenciaram que a liderança desempenha um papel fundamental, influenciando tanto diretamente quanto por meio de variáveis mediadoras. Além disso, o estudo também destacou que a natureza das influências da liderança pode variar de acordo com o tipo de empresa, sendo que em empresas individuais e familiares, o efeito se dá por meio de variáveis intermediárias, enquanto em empresas não familiares, as estratégias, avaliações e recompensas desempenham um papel crucial.

Isso ressalta a importância da conscientização das organizações sobre o papel da liderança na promoção da inovação. Portanto, as empresas devem investir na capacidade e no desenvolvimento de líderes que possuam habilidades e competências necessárias para fomentar uma Cultura de Inovação positiva. Além disso, a adaptação das estratégias de liderança de acordo com o tipo de empresa pode ser uma estratégia eficaz para maximizar o impacto da liderança na promoção da inovação. Em última análise, esse estudo contribui para o entendimento mais profundo de como a liderança pode ser um catalisador vital para a inovação nas organizações, fornecendo insights valiosos para a gestão eficaz da mudança e do desenvolvimento organizacional.

Entende-se, portanto, que a criação de um ambiente que fomente a inovação e incentive os funcionários a adquirirem novos conhecimentos e habilidades é

fundamental. Além disso, as empresas devem se esforçar para oferecer oportunidades para que os colaboradores possam aplicar efetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridos, promovendo, dessa forma, o comportamento inovador. A liderança eficaz desempenha, portanto, um papel vital no estímulo à inovação organizacional.

#### 2.4 Inovação nas empresas – Casos da Literatura

Este item busca apresentar uma contribuição teórica a partir de uma revisão bibliográfica de artigos acadêmicos sobre a temática da Cultura de Inovação e seu impacto no comportamento organizacional.

Rocha et al. (2022) encontraram cinco critérios principais em termos de maior influência na Cultura de Inovação, considerando empresas que precisam transformar seus modelos de trabalho, sendo eles: transparência, equipe, equipes mais integradas e mentalidade compartilhada e alinhada. Essas cinco diretrizes podem ajudar a empresa a aprimorar sua Cultura de Inovação. Além disso, os autores Rocha et al. (2022) consideram importante que uma cultura organizacional forneça condições tanto para a inovação quanto para a criatividade, a fim de garantir uma Cultura de Inovação e melhoria do desempenho organizacional.

A cultura organizacional é vista por Benevides et al. (2021) como um dos determinantes da inovação, pois seus elementos podem servir para reforçar comportamentos que contribuem para o ambiente inovador. Para estabelecer uma Cultura de Inovação, a organização precisa escolher seu próprio equilíbrio entre a “velha” e “nova” cultura. O estilo gerencial, as contribuições que os indivíduos devem dar à organização e a forma como os negócios são conduzidos indicam uma nova forma de expressar seu valor. Os aspectos apontados pelos autores Benevides et al. (2021) são evidenciados por estudos realizados com funcionários de uma empresa mostrando a relevância da cultura de inovação para a promoção de novas práticas e criação de valor para a organização. A empresa estudada pertence a um parque tecnológico, local que abrange diversas empresas do ramo de tecnologia, denominado Sorocaba Technology Park – STP.

Campos-Blázquez et al. (2020) fizeram um estudo de caso múltiplo envolvendo quatro grandes organizações espanholas. É mostrado como concursos internos podem fomentar uma Cultura de Inovação, na qual os colaboradores podem se sentir realizados e serem reconhecidos por apresentarem novas ideias e possibilidades inovadoras. Nesse

sentido, os concursos internos têm ajudado as organizações a construir uma Cultura de Inovação ao desmistificar a ideia de que a inovação ocorre apenas em centros de pesquisa e departamentos de inovação. Essa estratégia estimula a participação, cria um ambiente de colaboração, proporciona um clima favorável à comunicação entre as áreas e potencializa a inteligência coletiva, estimulando o espírito empreendedor dentro da organização.

Os autores Isiordia-Lachica et al. (2020) realizaram um estudo no setor agroalimentar no México. O resultado da análise de vários casos mostra que as empresas não apenas implementam novos processos ou lançam novos produtos no mercado, mas também implementam uma nova Cultura de Inovação, estabelecendo laboratórios e criando programas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Pitta (2009) fez uma análise em uma empresa de telecomunicações em Portugal. A implementação de uma Cultura de Inovação é baseada em um interesse compartilhado e conhecimento que evita armadilhas e identifica os pontos fortes e fracos das ideias. O objetivo é envolver todos e focar tanto nos processos quanto nos resultados. A empresa busca motivar o envolvimento e o desempenho em prol da busca pela inovação. Considerando esses pontos, para que a Cultura de Inovação seja aplicada, a empresa precisa motivar a participação dos envolvidos na busca pela inovação.

Segundo Nagano et al. (2014), para que a inovação seja implementada, é necessário poder organizacional para facilitar, coordenar e decidir. Exige que as equipes se organizem, que seja realizada uma divisão de papéis e que responsabilidades sejam definidas, para que estejam alinhadas com o desafio de inovar. Os autores também destacam o desafio e complexidade de inovar de forma sustentável em grandes organizações que possuem histórico de operações estáveis. Para se tornarem inovadoras, essas organizações precisam reconfigurar as dinâmicas incorporadas ao sistema organizacional – recursos, processos e valores. Assim, a liderança tem um papel importante na construção de um sistema claro de governança para inovação e disseminação das mudanças entre os funcionários.

Murray et al. (2019) realizaram uma análise pelo período de seis anos no segmento de educação. O comprometimento da equipe participante e o contínuo investimento financeiro feito pela empresa resultaram em uma mudança na cultura da empresa. O desenvolvimento de oportunidades e um aumento positivo na tomada de decisão correlacionam-se fortemente com o aumento da Cultura de Inovação.

A Cultura de Inovação pode ter um impacto significativo no comportamento organizacional, pois influencia a forma como as pessoas pensam, agem e se relacionam dentro de uma empresa. Uma Cultura de Inovação forte e positiva pode motivar os funcionários a buscar novas ideias, experimentar novas abordagens e estar dispostos a assumir riscos calculados para atingir metas mais ambiciosas. Isso pode levar a uma maior criatividade, colaboração, engajamento e satisfação no trabalho.

Nesse sentido, empresas que valorizam a inovação e promovem uma Cultura de Inovação têm maior probabilidade de desenvolver novos produtos e processos inovadores e se adaptar melhor às mudanças do mercado.

Os exemplos apresentados são de diferentes localidades e as empresas de diversos segmentos. É possível concluir que o conceito de Cultura de Inovação não se restringe a um segmento ou apenas a um tipo de empresa. É um tema amplo e muito presente nas empresas de diversas nacionalidades.

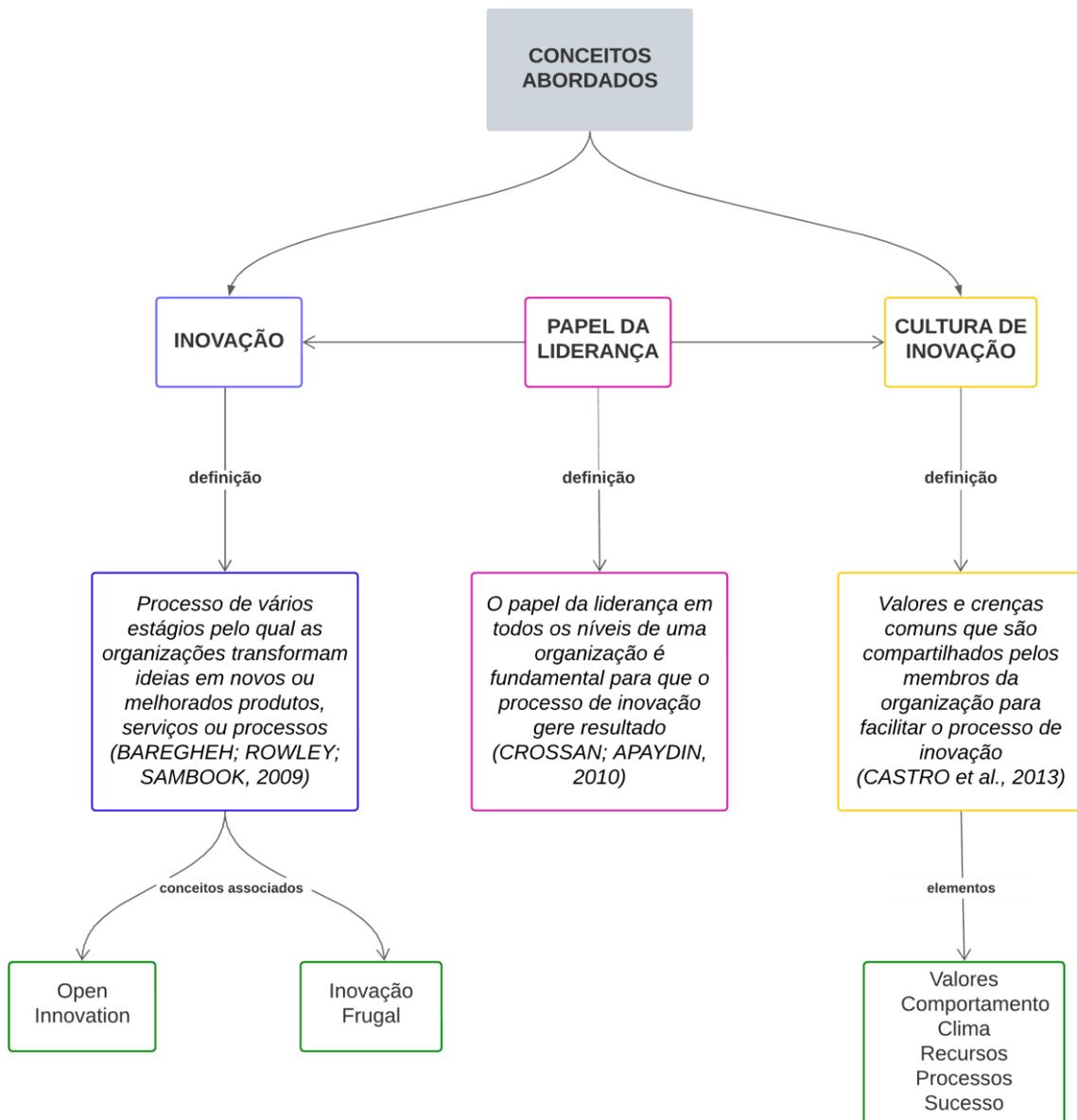
Além disso, a Cultura de Inovação tem impacto no comportamento organizacional da empresa, alterando processos, modelos de negócios e atividades dos funcionários, como foi possível observar nos casos apresentados. Para garantir que o impacto dessas mudanças não seja prejudicial à empresa, é preciso ter o papel da liderança para direcionar as mudanças. Portanto, é importante que as empresas cultivem uma Cultura de Inovação positiva para atingir o comportamento organizacional desejado e obter melhores resultados.

## 2.5 Síntese da Revisão de Literatura

A revisão bibliográfica foi guiada pela busca de referências que apresentam os conceitos (como inovação, Cultura de Inovação, papel da liderança, inovação aberta e inovação frugal) e suas aplicações em diferentes contextos, como, por exemplo, inovação como um processo ou como uma estratégia para modificar um processo existente.

O diagrama seguinte (figura 4) sintetiza a revisão realizada.

**Figura 4 - Síntese da revisão de literatura**



Fonte: Elaboração Própria



### 3. MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa adota estudos de caso como método de pesquisa, buscando respostas para a seguinte questão: “Quais os impactos e benefícios que a Cultura de Inovação pode trazer para uma empresa?”. Espera-se que a partir dos casos estudados o retorno deste investimento possa ser evidenciado de diferentes formas, como, financeiro, crescimento e mudança nas atividades da empresa.

Considera-se o estudo de caso como a abordagem metodológica mais adequada, pois esta pesquisa tem por objetivo apresentar resultados mais aprofundados desse investimento que se aproximem dos contextos reais das empresas. Além disso, esse método permite explorar múltiplas fontes de informações do tema em questão, como entrevistas, observações e análise de dados das empresas.

Objetiva-se investigar a Cultura de Inovação em empresas selecionadas, destacando os desafios enfrentados e sua superação durante a sua implementação, avaliando a capacidade de inovar e examinando os resultados obtidos.

Em termos gerais, busca-se avaliar a prática da Cultura de Inovação no contexto industrial brasileiro, compreender como as empresas desenvolvem e promovem a Cultura de Inovação, bem como a forma como é transmitida para os colaboradores e como é sua influência nas estratégias da empresa através do papel da liderança. Ao compreender esses aspectos da Cultura de Inovação, será possível melhor identificar quais as boas práticas operacionais e de trabalho resultantes.

A Cultura de Inovação desempenha um papel de grande importância para o sucesso das empresas, principalmente em um mercado dinâmico e competitivo. Por meio dela, as empresas estimulam a criatividade e a colaboração, buscando assim soluções inovadoras para os desafios que enfrentam. Nesse contexto, as empresas são estimuladas a se reinventar e adaptar a constantes mudanças.

Em resumo, o método de pesquisa adotado tem como propósito analisar exemplos de empresas brasileiras e investigar como a implementação da Cultura de Inovação é realizada, bem como a forma como seus valores e práticas são transmitidos aos funcionários.

### 3.1 Sobre o Estudo de Caso e a Metodologia Adotada

Conforme mencionado no capítulo de Introdução, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente, ao incluir a coleta e análise de dados (YIN, 2014). Segundo Yin (2014), um estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em profundidade e no seu contexto real.

Por suas características, o estudo de caso tem sido um dos métodos mais poderosos empregados no gerenciamento de operações, pois pode provocar novos e criativos *insights*, bem como o desenvolvimento de novas teorias (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). O estudo de caso é sustentado por um referencial teórico, que orienta as questões e proposições do estudo e reúne uma gama de informações obtidas por meio de diversas técnicas de levantamento de dados e evidências (MARTINS, 2008). O estudo de caso permite a imersão em uma realidade social, não conseguida apenas por levantamento amostral e avaliação quantitativa (MARTINS, 2008)

O propósito de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002). A fonte de dados que alimenta os estudos de caso pode incluir entrevistas estruturadas, assim como, observação pessoal, conversas informais, participações em reuniões e eventos, pesquisas administradas dentro da organização, entre outras atividades (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

De uma forma resumida, segundo Yin (2014), um estudo de caso pode ser estruturado da seguinte forma:

1. Introdução: apresentação do contexto do caso selecionado e explicação do problema/conceito a ele associado, que será investigado.
2. Revisão de literatura: apresentação da revisão bibliográfica de relevância que auxilie na sustentação do estudo.
3. Metodologia: detalhamento da estratégia que será utilizada para coleta e análise de dados, como, por exemplo, entrevistas, questionário que será utilizado, análise de documentos, observações, análise de mercado, entre outros.
4. Resultados: apresentados de forma clara, fundamentando-se na coleta dos dados realizada.

5. Conclusão: indicação das principais conclusões e resultados evidenciados pelo estudo de caso, como também, das principais contribuições que o estudo traz para a literatura.

Por outro lado, para as próprias empresas analisadas, o estudo de caso pode ser de grande importância, ao permitir identificar soluções para problemas ou para desafios reais que enfrenta (YIN, 2014).

Em termos mais estritos, o estudo de caso pode ser usado para diferentes propósitos, como exploração, construção de teoria, teste da teoria e refinamento da teoria (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). No que se refere a **Exploração**, entende-se que o estudo de caso pode ser utilizado para revelar áreas de interesse ou mesmo ideias para pesquisa, além do desenvolvimento de novas teorias. No que se refere a **Construção Teórica**, o estudo de caso pode identificar e descrever variáveis-chaves, identificar ligações entre as variáveis e o porquê essas relações existem. Naturalmente, uma maior quantidade de dados auxilia na fundamentação mais consistente da teoria, também auxiliando na distinção de resultados positivos ou negativos. O **Teste da Teoria** pode validar a teoria desenvolvida nos estágios anteriores e prever resultados futuros. Por fim, o **Refinamento da Estrutura Teórica** pode decorrer dos resultados observados.

No que se refere a presente pesquisa, entre os propósitos citados, os estudos de casos têm seu foco no teste e refinamento da teoria. Portanto, não se trata de construir ou propor uma teoria, mas sim, avaliar a eficácia da aplicação de conceitos já estabelecidos. Eventualmente, os dados obtidos poderão indicar a possibilidade de concepção de estratégias complementares.

### 3.2 Desenvolvimento dos instrumentos de pesquisa e protocolo

A fonte principal de informação é a entrevista estruturada, apoiadas por entrevistas não estruturadas e interações (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Segundo Yin (2014), a metodologia de estudo de caso, por utilizar múltiplas fontes de dados (como entrevistas, análise de documentos, observações etc.) permite uma compreensão mais completa do tema. Além disso, permite que um fenômeno seja explorado de forma detalhada e profunda, pois considera diferentes perspectivas e fatores que sejam relevantes para as análises. Para as entrevistas realizadas, foi

idealizado um modelo de questionário, apresentado de forma completa no Anexo deste trabalho.

Quanto a entrevista, um formato recomendado é o modelo de funil, iniciando a entrevista com questões mais abertas e, conforme a entrevista progride, as questões se tornam mais específicas (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). As perguntas são o guia para a entrevista e devem garantir que todos os tópicos sejam abordados. Ademais, o processo de entrevistas tem por objetivo relacionar o estudo de caso com os conceitos teóricos abordados na pesquisa.

Neste trabalho, foram estabelecidos contato com os sócios fundadores das empresas para a realização de entrevistas, de acordo com o formulário apresentado na tabela 1 do Apêndice. As questões do formulário foram criadas com objetivo de compreender como os conceitos abordados na revisão bibliográfica são aplicados na empresa, além de avaliar o conhecimento dos entrevistados quanto aos conceitos. O questionário engloba tanto perguntas abertas, nas quais os entrevistados fornecer suas percepções e informações sobre a empresa, quanto perguntas de avaliação, nas quais os entrevistados atribuem uma pontuação de 1 a 5 para cada questão, sendo 1 a pontuação mais baixa e 5, a pontuação mais alta. Dessa forma, é possível avaliar a perspectiva dos entrevistados em relação aos conceitos discutidos durante a entrevista.

As entrevistas foram combinadas com conversas informais e participação como ouvinte nas reuniões internas de time, com objetivo de buscar informações mais detalhadas e completas. Para ampliar a gama de informações, além das entrevistas, também foram explorados visitas e acompanhamentos das operações.

Um Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TCLE) foi apresentado aos entrevistados, para o “de acordo” em participar da entrevista e com liberdade de parar sua participação em qualquer momento, caso o entrevistado não deseje mais participar do processo. O TCLE explica os objetivos da pesquisa e solicita permissão para que o relato possa ser publicado em meios científicos. Além disso, o termo assegura que os participantes estejam cientes dos objetivos do estudo e seus procedimentos. Os documentos a serem assinados pelos participantes ficarão em posse do autor dessa pesquisa e será garantida a confidencialidade e privacidade às informações coletadas. Além disso, também foi apresentado o Termo de Anuência para as empresas, garantindo o consentimento da participação da empresa no desenvolvimento, como também a confidencialidade dos dados compartilhados.

Os modelos dos termos TCLE e Temo de Anuência, que foram apresentados e assinados pelos responsáveis de cada empresa, podem ser consultados no apêndice deste trabalho.

Por fim, após realizada a parte das entrevistas com ambas as empresas, a etapa final baseou-se na análise dos dados coletados e conclusões em relação aos objetivos propostos.

### 3.3 Sobre a escolha das empresas

Estudos de caso, juntamente com o trabalho implícito de entrevistas e acompanhamento de atividades, tornam possível entender como se apresenta a Cultura de Inovação em suas atividades e rotinas, qual o diferencial que as empresas passam a demonstrar ao adotar um novo modelo de trabalho, como se dá a implementação de novos projetos, entre outros aspectos.

Os estudos de caso aqui descritos foram realizados com duas empresas que nasceram no modelo *startup*, sendo a inovação um fator presente desde o início de suas atividades. Uma delas opera há três anos no mercado; já a outra, opera há cinco anos. Uma das empresas é prestadora de serviço, a outra, por mais que faça a venda de um *software*, também presta outros serviços para seus clientes, como, por exemplo, serviços de consultoria e treinamento. Ambas as empresas trabalham de forma totalmente remota e não possuem escritório físico.

A opção por empresas mais recentes, com pouco tempo de operação no mercado, permite investigar como a Cultura de Inovação é estabelecida e desenvolvida desde sua adoção, em um contexto de crescimento acelerado e adaptação a um ambiente competitivo.

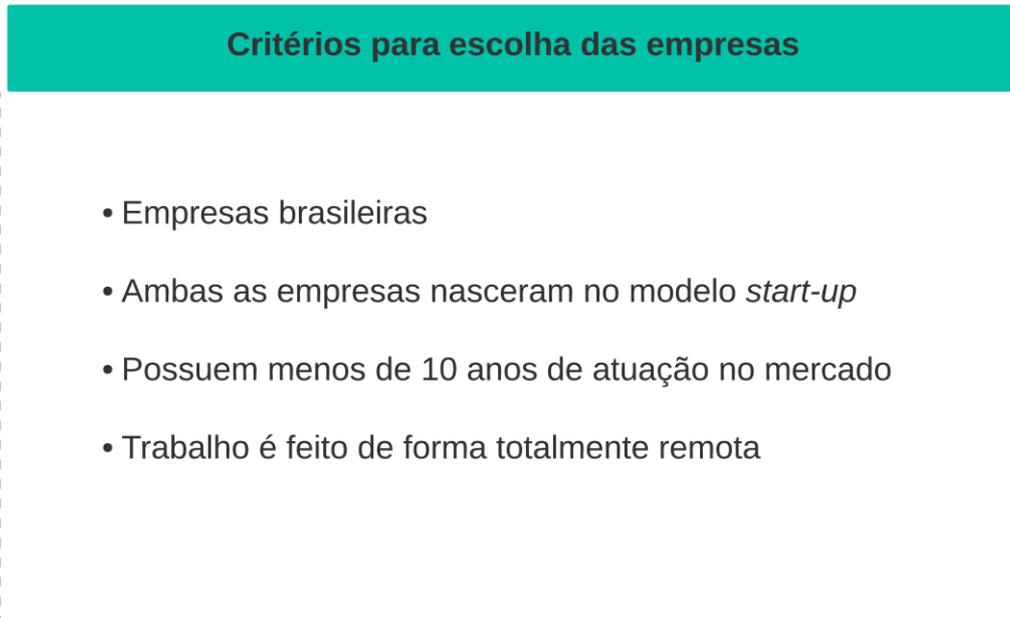
Mais especificamente, busca-se a compreensão dos fatores que influenciam o desenvolvimento, a implementação e os resultados da Cultura de Inovação. Nesse sentido, os estudos de caso possibilitam a identificação das melhores práticas adotadas por cada empresa, proporcionando *insights* valiosos e a descoberta de estratégias eficazes que podem ser aplicadas em diversos cenários empresariais.

Além disso, a realização de estudos de caso comparativos permite não apenas identificar semelhanças e diferenças em termos de cultura organizacional, estratégia, estrutura e abordagens para desafios enfrentados, mas também oferece uma compreensão mais abrangente das empresas e do contexto em que atuam. Em última

análise, essa abordagem robusta contribui tanto para o conhecimento acadêmico quanto para o mundo dos negócios práticos.

A figura 5 apresenta um resumo dos critérios escolhidos para a escolha das empresas:

**Figura 5** - Critérios para escolha das empresas



Fonte: Elaboração Própria

## 4. ANÁLISE DOS ESTUDOS DE CASO

### 4.1 Empresa A – escola de inglês online

O estudo de caso da empresa A foi conduzido mediante entrevista com sua sócia fundadora com o propósito de identificar conceitos relacionados à inovação, Cultura de Inovação, o papel da liderança, entre outros, e demonstrar como esses conceitos são aplicados nas atividades da empresa. Além da entrevista, foi possível acompanhar alguns processos internos da empresa, como reuniões de equipe, a fim de aprofundar a compreensão sobre as operações em colaboração com seus funcionários e acompanhamento de algumas aulas.

A empresa atua no setor de escola de inglês online, fundada no início de 2020 e com opção por uma atuação 100% remota, o que permitiu contar com distribuídos em diferentes localidades. Em apenas três anos de operação, possui mais de 500 alunos regulares e uma equipe de 22 funcionários. Dessa equipe, 18 compõem o quadro de professores de diferentes nacionalidades (brasileira, americana, britânica, bahamense e indiana), sendo um dos desafios liderar e harmonizar as diferentes culturas.

A empresa, desde seu início, teve como foco ser aberta a Cultura de Inovação, transmitindo esse conceito para seus funcionários e alunos (clientes da empresa). O principal objetivo é proporcionar aos alunos uma experiência inovadora no aprendizado do inglês.

As aulas ministradas de forma totalmente remota, permitem conectar alunos de diferentes regiões com professores e equipe da empresa. Um aspecto importante é que, a cada 45 dias, independentemente do nível, todos os alunos têm a oportunidade de interagir com um professor nativo, como parte do processo de preparação para melhor entendimento da língua falada no ambiente real. Num contexto em que o público da empresa pode não ter tido a oportunidade de viajar para o exterior ou de ter contato com o idioma para além de uma sala de aula, a possibilidade de conversar com um nativo é de fato muito disruptiva.

A abordagem inovadora da empresa favorece o aprendizado mais dinâmico do inglês, permitindo que os alunos percebam e avaliem seu próprio progresso durante o processo de aprendizagem. Tal abordagem contribui também para tornar as pessoas mais independentes e seguras para aprender novos idiomas e culturas.

Para alcançar seus objetivos de ensino e aprendizagem, a empresa incorporou em seus processos internos metodologias ágeis, amplamente utilizadas no mundo da tecnologia.

#### 4.1.1 Quanto à Inovação

A empresa adota um conceito de inovação que a entrevistada aprendeu durante sua graduação. Esse conceito destaca que muitas pessoas erroneamente acreditam que inovar se limita à concepção de uma ideia. No entanto, a inovação só se concretiza quando essa ideia é de fato colocada em prática. Justamente, a experiência de vida e trabalho da entrevistada em Singapura, permitiu a ela também vivenciar uma dinâmica diferente, a partir com o contato com suas culturas e métodos de trabalho, e entendendo a excelência que eles trazem na execução de suas atividades.

Quando questionada sobre sua visão em relação à existência de empresas inovadoras no Brasil e o nível de inovação que praticam, a empresa atribuiu uma pontuação **3**. Essa avaliação se baseia na percepção de que os brasileiros têm uma criatividade expressiva, mas frequentemente enfrentam desafios na execução.

Nesse contexto, observa-se um padrão: as empresas investem em ideias, mas frequentemente não alocam recursos suficientes para a sua execução. Como resultado, muitas vezes, essas ideias não têm continuidade. O problema reside no fato de as empresas não compreenderem que a inovação não é um processo de curto prazo nem de fácil implementação. Novas ideias e projetos frequentemente não se concretizam devido à falta de foco das empresas e de seus líderes na efetiva implementação da inovação. O desafio, portanto, não está relacionado ao investimento na concepção de ideias inovadoras, mas sim na alocação de recursos para efetivar a inovação.

A empresa entrevistada entende inovação como “a capacidade de proporcionar valor ao usuário ou cliente, de tal forma que mude o paradigma ou a percepção que ele tinha anteriormente”. No entendimento da entrevistada, é fundamental distinguir invenção de inovação. Invenção ocorre quando se cria algo, mas não consegue concretizar comercialmente. A inovação, por sua vez, implica na entrega efetiva de algo valioso para o usuário, que é um processo incremental que deve ser continuamente aprimorado para elevar a qualidade das entregas aos clientes.

Por outro lado, o conceito de inovação na empresa não se concentra em formular ideias mirabolantes, mas, principalmente, tem por objetivo a melhoria da qualidade dos

serviços e de seu modelo de negócios. Isso implica em aprimorar os processos que apresentaram resultados positivos para a empresa e seus colaboradores.

Segundo a empresa, medir ou evidenciar a prática da inovação pode ser um desafio, especialmente no contexto empresarial. Uma maneira que a empresa aplica para avaliar se ela é inovadora é através de *feedbacks* e depoimentos de seus clientes. Com esses instrumentos, o objetivo é perceber se a nova metodologia implementada tem sido capaz de gerar resultados positivos de aprendizagem que não eram alcançados pelos métodos tradicionais de ensino.

Portanto, um dos maiores investimentos é dedicado ao tempo para ouvir os alunos e coletar o *feedback* deles. Para esse fim, a empresa incorporou o “*Checkpoint*” como parte de seus rituais, consistindo em agendamento de uma reunião dedicada ao *feedback* dos alunos após três meses de seu ingresso. Esse processo é visto como incremental, uma vez que, por meio dos “*Checkpoints*” são identificados pontos que podem ser aprimorados.

Outra forma de medir o retorno de seus clientes é através do NPS (*Net Promoter Score*), ferramenta de pesquisa e classificação para analisar o nível de satisfação dos clientes de uma empresa. Dessa forma, procura-se mensurar com dados quantitativos se os clientes estão identificando a inovação no serviço que a empresa está oferecendo. O resultado do NPS, em complemento aos dados qualitativos dos “*Checkpoints*”, são formas que possibilitam a empresa mensurar e entender onde precisa inovar.

Do lado dos funcionários, é interessante notar que um dos fatores que concorrem para sua motivação e contribuição para o crescimento da empresa é o fato de serem ouvidos e atuarem em cooperação. Os professores e funcionários se motivam por perceberem e sustentarem um processo de inovação traduzido, no caso da empresa, pela metodologia adotada para ensinar a língua inglesa. Os professores também se motivam ao ver o progresso dos alunos, decorrendo do processo uma conquista pessoal tanto do aluno, quanto do professor.

Tendo-se em vista o corpo de funcionários, uma maneira utilizada pela empresa para medir a inovação é observar a taxa de rotatividade (*turnover*). É notável que o *turnover* apresentado pela empresa é muito baixo. Isso reflete o comprometimento e o sentido de pertencimento dos colaboradores.

Ao ser questionada sobre o nível de inovação que pratica, em uma escala de 1 a 5, a empresa se auto atribuiu uma pontuação **3**, acreditando que para atingir um nível mais alto, é preciso ter capacidade para escalar e alcançar um número

significativamente maior de alunos. Sendo escalável, a inovação pode produzir um impacto muito mais abrangente. Assim sendo, a inovação é um processo dinâmico que exige o acompanhamento periódico de seus resultados.

#### 4.1.2 Quanto à Cultura de Inovação

No que diz respeito ao conceito de Cultura de Inovação, a empresa entende que ela se traduz em um ambiente propício à inovação, no qual os professores colaboradores se sentem à vontade para compartilhar suas ideias para melhorias. De fato, ao permitir ao seu conjunto de colaboradores compreender e implementar aquilo que faz sentido e gera resultados positivos para a empresa, realimenta-se a própria inovação, pois motiva os colaboradores a participarem e apresentarem ideias que promovem o avanço da empresa.

Nesse contexto, a empresa adota práticas que consistem em ouvir os colaboradores, com o objetivo de obter contribuições de todos os níveis da empresa, analisando-as e tomando as medidas necessárias para a sua implantação. Todavia, esse processo é longo e requer uma dedicação considerável. Além disso, é intrinsecamente arriscado, uma vez que nem todos os investimentos realizados resultarão em retornos positivos. Esses fatores podem ser algumas das razões pelas quais empresas nacionais optam por não adotar uma Cultura de Inovação. Às vezes, as empresas concentram-se em gerar inovação em excesso, quando, na realidade, consolidar uma inovação específica já representa um processo longo e complexo.

A empresa avaliou seu grau de orientação para a inovação com a nota **3**. O seu foco está em consolidar a inovação, em vez de simplesmente buscar inovar por inovar. A empresa detém um método inovador para o ensino de inglês, e o objetivo é consolidar esse método e fazer com que ele seja escalável. Buscam-se continuamente ajustes incrementais para aprimorar a qualidade e o impacto do método existente.

Um desafio notável reside em discernir quando é apropriado modificar algo que já está funcionando como, por exemplo, ajustar um modelo de negócios estabelecido de forma a incorporar inovações e adaptar atividades já em prática. Nesse momento, a empresa se depara com a necessidade de priorizar a execução das políticas previamente identificadas, ao invés de constantemente introduzir novos elementos de inovação. A consolidação das inovações existentes é primordial.

A empresa acredita firmemente que a Cultura de Inovação traz resultados positivos. Quando essa cultura é enraizada, torna-se mais fácil realizar mudanças em processos existentes ou implementar novas ideias, uma vez que os funcionários compreendem a necessidade dessas alterações. Uma maneira de avaliar a presença da Cultura de Inovação é observar como as pessoas reagem a mudanças: se entendem a necessidade e o propósito das mudanças e as abraçam, em vez de resistirem. Quando muitos funcionários demonstram resistência às mudanças, isso pode indicar que a Cultura de Inovação não está bem estabelecida.

No que diz respeito aos seus funcionários, a empresa acredita que eles estão alinhados com a Cultura de Inovação. Eles são constantemente motivados a identificar áreas de melhoria e a inovar na execução de suas atividades, buscando uma melhoria contínua na prestação de serviço aos alunos.

A empresa atribui uma nota de **4** para o alinhamento dos funcionários com a Cultura de Inovação, pois observa o comprometimento dos funcionários com a empresa e a valorização que sentem ao serem ouvidos.

Um indicativo perceptível do alinhamento dos funcionários com a Cultura de Inovação da empresa é a evolução na forma como realizam suas tarefas ao longo do tempo. Os primeiros colaboradores que ingressaram na empresa apenas cumpriam as tarefas solicitadas. Atualmente, observa-se uma mentalidade mais inovadora. Por exemplo, quando algo não funciona como esperado ou quando ocorrem reclamações ou erros frequentes, os funcionários agora têm a capacidade de analisar a situação e entender a necessidade de revisar e inovar a forma como executam essa atividade. Essa transformação é especialmente visível nos funcionários mais antigos, pois ao longo do tempo, eles internalizaram e aplicaram essa cultura nos rituais e nas abordagens de trabalho.

#### 4.1.3 Quanto à liderança e outros aspectos

A importância da liderança e seu papel na implementação de ideias inovadoras foi um tema recorrente durante as entrevistas. Esse papel também ficou evidente durante a observação das atividades e reuniões internas da empresa. Considerando o atual grupo de líderes, a empresa acredita que eles são favoráveis a ideias inovadoras. No entanto, identificar líderes que apoiam novas ideias verdadeiramente novas ou que impulsionam

inovações disruptivas tem sido um desafio, uma vez que isso representa uma mudança de paradigma significativa.

Uma Cultura de Inovação requer mudanças constantes e demanda líderes preparados para esse tipo de desafio. As lideranças na empresa analisada foram desenvolvidas ao longo de um período, evoluindo até o ponto em que a entrevistada acredita que a equipe de líderes oferece apoio integral a qualquer inovação necessária. Diante desse contexto, a entrevistada atribuiu uma pontuação de **5** para a avaliação do suporte dos líderes às ideias inovadoras.

Outros aspectos foram abordados na entrevista e passam a ser descritos em seguida.

A empresa opera inteiramente de forma remota e não prevê uma mudança nesse cenário, considerando que os professores estão localizados em várias regiões do Brasil, além de incluir professores nativos em outros países. É importante enfatizar que a empresa não teria viabilidade se adotasse um modelo presencial, devido aos custos significativamente mais elevados e às restrições geográficas que limitariam a contratação de funcionários apenas na região física onde a empresa estaria sediada. Entretanto, o trabalho remoto apresenta seus próprios desafios, uma vez que, embora a empresa tenha sido fundada com esse modelo desde o início, é uma novidade para muitas pessoas e requer adaptação.

Ao consultar os funcionários sobre suas preferências, eles preferem continuar trabalhando remotamente. No entanto, é reconhecida a necessidade de reforçar a interação social, promovendo mais encontros online e momentos informais para fomentar relações mais próximas entre os funcionários. O desafio reside em tentar suprir as vantagens do trabalho presencial, como o contato pessoal, interações casuais e amizades no ambiente de trabalho.

A empresa percebe que isso é um grande desafio e se esforça para enfatizar esse ponto por meio de interações. No entanto, novos desafios surgem, como problemas de saúde física, incluindo questões como desconforto ocular, dores nas costas e tendinite, decorrentes da adaptação contínua dos funcionários ao modelo de trabalho 100% remoto. É um processo de adaptação constante, inclusive para a entrevistada, que antes de fundar a empresa estava acostumada a trabalhar presencialmente. A empresa compreende que a falta de contato social pode levar à ansiedade. Portanto, incentiva-se constantemente os funcionários a cuidar de sua saúde física e mental, a saírem para realizar exercícios físicos e a se dedicarem à saúde mental.

Diante dessa realidade, a empresa reafirma seu compromisso em manter e aprimorar o modelo de trabalho remoto como parte integrante de sua cultura e estratégia. Embora os desafios da ausência de interação física sejam reconhecidos, a empresa continua a trabalhar no desenvolvimento de soluções que promovam a saúde física e mental de seus colaboradores, garantindo que eles possam prosperar nesse ambiente de trabalho.

Outro fator que contribuiu positivamente para a empresa foi a adoção de métodos ágeis em suas operações. A metodologia ágil é uma abordagem de gerenciamento de projetos que prioriza a agilidade, acelerando os processos e a conclusão de tarefas, resultando em um fluxo de trabalho mais flexível e na redução de obstáculos.

No contexto das escolas de idiomas, a metodologia ágil não é amplamente difundida, o que levou a empresa a investir na capacitação de seus professores e funcionários. Além dos treinamentos, a compreensão fundamental da metodologia é adquirida por meio da prática diária. É essencial enfatizar que a implementação contínua das metodologias ágeis é parte integrante da rotina da empresa, e à medida que o quadro de funcionários cresce, a realização de treinamentos adicionais se torna necessária.

A empresa acredita que, sem a implementação os métodos ágeis nas entregas internas, a empresa não teria alcançado os resultados que apresenta atualmente, incluindo o número de alunos atendidos, o tamanho da equipe, o alto índice de NPS, entre outros indicadores. Um caso interno exemplifica a importância dessa metodologia. Durante os dois primeiros anos, a empresa adquiria livros e acesso para fornecer aos alunos como material didático. Contudo, a plataforma utilizada estava programada para ser descontinuada em três meses. Isso colocou a empresa diante do desafio de criar, em apenas três meses, seis livros de inglês para atender cerca de 150 alunos matriculados na época.

Paralelamente, a empresa estava explorando possibilidades com editoras tradicionais para a produção dos livros, mas as estimativas indicaram um prazo médio de um ano para cada livro, além de um investimento significativo. Diante dessa situação, a empresa reuniu sua equipe e se empenhou em desenvolver os livros no prazo estipulado. O time foi dividido e, além das atividades regulares, dedicou-se tempo ao desenvolvimento do material didático. A liderança desse projeto desempenhou um papel fundamental ao acreditar na ideia e liderar sua bem-sucedida implementação.

A empresa adotou abordagens ágeis, com entregas de MVP (mínimo produto viável) que eram aprimoradas ao longo do tempo. O processo de desenvolvimento envolveu inovações incrementais para aperfeiçoar aspectos que necessitavam de melhoria, garantindo que as entregas se tornassem mais abrangentes e atendessem às necessidades dos alunos. A empresa valoriza os *feedbacks* dos alunos e professores, utilizando-os para aprimorar as versões do material, resultando na atual quinta versão do livro.

#### 4.1.4 Comentários complementares

Durante o processo de entrevista, também foi discutido o conceito de Inovação Aberta, que a empresa compreende como a utilização de recursos externos para promover a inovação. Em outras palavras, quando identificam a necessidade de aprimorar um aspecto da inovação, consideram a possibilidade de colaborar com outras empresas para atender essa demanda. No entanto, até o momento, a empresa não priorizou a exploração desse tipo de inovação. Atualmente, o foco está na consolidação e aprimoramento das inovações já em andamento na empresa.

O conceito de Inovação Frugal também foi abordado, porém a empresa não tinha conhecimento do termo.

O próprio estudo de caso se revelou uma ferramenta de fundamental interesse para a empresa, uma vez que permitiu a identificação de pontos de aplicação e resultados da inovação. Isso é particularmente notável, considerando que a empresa é relativamente recente e já incorporou a Cultura de Inovação desde o início de suas atividades. A análise das práticas da empresa, entrevistas com a equipe de liderança e a observação direta das operações internas permitiram o entendimento de como a inovação se tornou uma parte intrínseca da sua estratégia de atuação.

Esse processo não apenas reforçou o compromisso com a inovação, mas também evidenciou as áreas em que a empresa obteve resultados notáveis e onde há potencial para melhorias contínuas. Em resumo, o estudo de caso desempenhou um papel crucial na compreensão da importância da inovação na empresa e no mapeamento de seu impacto positivo em um curto período.

A figura 6 resume as principais características da empresa A.

**Figura 6** – Principais características da Empresa A

### Inovação

- Presente na metodologia de ensino
- Foco em implementar inovação nos processos internos ou melhorias do produto

### Feedback e NPS

- Rituais com alunos para feedbacks para identificar pontos que precisam de inovação
- Uso do NPS para quantificar pontos fortes e fracos para atuação

### Trabalho Remoto

- Possibilita a contratação de funcionários independente da localidade
- Viabiliza o contato dos alunos com professores nativos
- Um desafio consiste em manter a motivação e suprir o contato pessoal entre os funcionários

### Cultura de Inovação

- Garante que os funcionários respondam positivamente quando a empresa enfrenta um desafio e precisa implementar mudanças em suas atividades
- Baixo turnover funcionários

### Metodologia Ágil

- Objetiva proporcionar resultados mais rápidos e dinâmicos para empresa e clientes
- Exemplo: implementação do material didático em 3 meses em comparação com modelos tradicionais (~1 ano)

### Desafios

- Escalabilidade do modelo de negócios
- Trabalhar por etapas para ter os processos bem estabelecidos antes de incorporar novas inovações

Fonte: Elaboração Própria

## 4.2 Empresa B

A empresa B foi fundada em 2017, dedicando-se ao gerenciamento de força de trabalho (WFM - *workforce management*), mais particularmente à gestão das escalas de trabalho. A empresa desenvolveu uma estratégia projetada para otimizar as escalas de trabalho voltada para o setor de varejo, com o objetivo de reduzir custos e melhorar a produtividade. No ano de 2023, a empresa possuía aproximadamente 40 colaboradores.

Em um período curto desde sua fundação, a empresa B alcançou conquistas muito importantes. Com um forte compromisso em excelência e inovação, a empresa rapidamente atraiu mais de 40 clientes que se mostraram satisfeitos e implementou sua solução de gestão de escalas de trabalho em mais de 6.000 estabelecimentos de varejo.

Os números expressivos são resultados do comprometimento da empresa com a resolução eficaz de um problema comum no setor de varejo, proporcionando aos seus clientes as ferramentas necessárias para otimizar suas operações e reduzir custos. Com sua orientação voltada para a inovação, a empresa B continua a contribuir para o crescimento e a eficiência das empresas de varejo.

A ideia para a estratégia de solução surgiu a partir de observações feitas durante visitas a farmácias, nas quais identificaram-se desequilíbrios entre o número de colaboradores e o de clientes. A análise da situação, levou a conclusão de que a origem do problema estava nas escalas de trabalho mal planejadas. Dessa forma, a concepção de uma solução foi tomando forma e culminou no desenvolvimento de um *software* para resolver aquele desequilíbrio.

Em termos mais amplos, a empresa tem por objetivo proporcionar aos seus clientes resultados positivos em diversos aspectos, tais como o aumento de produtividade, o aumento do *ticket* médio, a diminuição de custos e uma série de outros benefícios. A solução oferecida pela empresa é personalizada, sendo adaptada às necessidades específicas de cada cliente, de acordo com as características da empresa, e é baseada em um processo que inclui análise detalhada de dados e visitas regulares às operações.

O estudo de caso da empresa B foi conduzido por meio de entrevistas com um dos sócios, responsável pela área de Operações e Treinamento, as quais proporcionaram importantes informações sobre os processos internos, a visão da empresa em relação à inovação e sua aplicação, bem como os desafios enfrentados durante esse período. Além

disso, houve participações em algumas reuniões internas para uma compreensão mais aprofundada do cotidiano dos funcionários.

#### 4.2.1 Quanto à Inovação

De acordo com a empresa B, a inovação se refere ao processo de desenvolver um produto ou serviço que seja pouco comum no mercado, visando proporcionar novas soluções que irão trazer resultados positivos para uma empresa. Em outras palavras, é a capacidade de perceber lacunas nos serviços ou produtos existentes, compreender as necessidades dos clientes e desenvolver algo que crie valor adicional de uma maneira que o cliente não teria previsto por si só.

Desde o início de suas operações, a empresa priorizou a inovação como um elemento chave em suas atividades. A inovação se mostra presente em seus três principais pilares: relacionamento interno, relacionamento externo com os clientes e no produto oferecido.

No âmbito do **relacionamento interno**, a equipe utiliza a plataforma *Discord* como uma ferramenta central para promover a comunicação eficaz e a colaboração entre os membros. Quando se trata **relacionamento externo**, a empresa adota uma abordagem proativa, oferecendo treinamento direto a 100% de seus clientes e equipes. Além disso, destaca-se pelo suporte humanizado e permanente, promovendo uma proximidade significativa com os clientes, inclusive por meio de visitas presenciais para compreender ainda mais suas necessidades. Quanto ao **produto** em si, este originou-se dentro do contexto da rede varejista. Caracterizado por sua simplicidade, usabilidade e preço competitivo, o produto destaca-se como uma solução que atende de maneira eficiente às demandas do mercado. Essencialmente, o *software* otimiza a distribuição de escalas, distribuindo horários e números de funcionários, de acordo com as características de cada cliente.

Dessa forma, é evidenciada a inovação como um fator fundamental em todos os pilares e a empresa realiza uma constante busca por ferramentas de aprimoramento de processos internos e melhoria contínua de seu *software*. Quanto ao nível de inovação que pratica, em uma escala de 1 a 5, a empresa se auto atribuiu uma pontuação **4**.

Além disso, a empresa reconhece que a inovação também surge do entendimento das necessidades dos clientes, sendo possível identificar pontos de atuação e melhorias por meio dos *feedbacks* que eles fornecem sobre o uso da ferramenta. Através dessas

contribuições, a empresa analisa a melhor forma para implementá-las. A participação dos clientes é muito incentivada pela empresa, pois é por meio desse envolvimento que novas funcionalidades e melhorias são incorporadas.

A empresa reconhece que o retorno do investimento em inovação é positivo, evidenciado por diversos benefícios. Destacam-se entre esses benefícios: a produção de um produto especializado para o mercado de varejo a um custo reduzido, a promoção de um ambiente de trabalho colaborativo, a obtenção de índices positivos no NPS junto aos clientes, entre outros. A combinação de um produto de qualidade, custos operacionais otimizados e uma equipe eficiente resulta em uma empresa rentável. Diante desse cenário, a empresa avaliou o retorno proporcionado pela inovação com uma nota de **5**.

No contexto de uma análise abrangente do cenário brasileiro, acredita-se que as empresas brasileiras estão cada vez mais voltadas para investimentos em inovação. O resultado do potencial das empresas brasileiras se evidencia na ascensão de diversos unicórnios brasileiros. No que se refere à presença de empresas inovadoras no Brasil, a empresa atribuiu uma avaliação positiva, conferindo uma nota de **4**, como reconhecimento do ambiente propício à inovação que permeia o cenário empresarial brasileiro.

#### 4.2.2 Quanto à Cultura de Inovação

Quanto ao conceito de Cultura de Inovação, a empresa compreende que esta engloba tudo aquilo que estimula a inovar. É necessário que os valores da empresa ressaltem a importância de estar orientada para a inovação, buscando constantemente aprimoramentos para proporcionar um serviço de excelência. A Cultura de Inovação deve estar presente em todas as etapas do processo, desde a seleção de novos funcionários até a avaliação de resultados. A inovação deve ser um componente integrante dos processos, necessitando de espaço no dia a dia para ser cultivada e promovida. A empresa atribuiu uma nota de **4**, refletindo a avaliação do alinhamento de sua cultura com o foco em inovação.

A empresa promove regularmente reuniões internas envolvendo toda a equipe, com o objetivo de realizar um mapeamento de novas necessidades e melhorias. Essas sessões são caracterizadas pela participação ativa dos funcionários, proporcionando um ambiente propício para a troca de ideias e *insights* valiosos. Essa prática não apenas fortalece o espírito de colaboração dentro da organização, fazendo com que o ambiente

seja favorável a mudanças, mas também desempenha um papel fundamental ao estimular uma Cultura de Inovação. Além disso, a participação ativa dos funcionários fortalece o comprometimento com a inovação e desempenha um papel crucial na promoção de um ambiente colaborativo e propício à evolução constante dos processos da empresa.

Um desafio enfrentado pela empresa constituiu em manter a cultura e o engajamento dos funcionários devido à atuação de um modelo totalmente remoto. Empresas que operam exclusivamente de forma remota enfrentam a dificuldade de preservar os laços e o contato diário que naturalmente se desenvolvem entre os colaboradores em um ambiente presencial.

Para enfrentar esse desafio, a empresa adotou estratégias inovadoras, fazendo o uso de ferramentas tecnológicas como o *Discord*, além de outras soluções. A plataforma *Discord*, em particular, desempenhou um papel crucial na tentativa de recriar a interação diária e a colaboração entre os membros da equipe, proporcionando um ambiente virtual que simula, em certa medida, a dinâmica do trabalho presencial. Outras ferramentas também de uso da empresa envolvem o *Notion*, que é utilizado para acompanhamento dos projetos, status e responsáveis e também, o próprio *whatsapp*, utilizado principalmente para comunicação com os clientes externos.

Essas iniciativas refletem o comprometimento da empresa em adaptar-se às demandas do ambiente remoto, promovendo não apenas a continuidade operacional, mas também a construção de uma cultura organizacional coesa e engajada, mesmo diante da distância física entre os colaboradores.

A empresa, ao atribuir a nota de **4** em relação ao alinhamento dos funcionários com a Cultura de Inovação, reconhece o comprometimento da equipe nesse aspecto. Contudo, é importante destacar que este é um desafio contínuo, especialmente diante do rápido crescimento da empresa. À medida que novos membros se integram à equipe, transmitir e incorporar a Cultura de Inovação torna-se um desafio adicional. A nota atribuída reflete não apenas a atual sintonia, mas também a conscientização de que manter esse alinhamento é uma meta desafiadora, exigindo esforços constantes para assegurar que a inovação permaneça como um pilar fundamental.

O retorno da Cultura de Inovação na empresa pode ser observado por meio de três principais pilares. No âmbito do **colaborador**, a influência da cultura inovadora se manifesta na criação de um ambiente de trabalho dinâmico, onde a criatividade é estimulada e o engajamento é promovido. Para os **clientes**, esse compromisso resulta

em um NPS aprimorado, evidenciando uma experiência mais positiva e satisfatória. Quanto ao **produto** oferecido, a Cultura de Inovação se traduz em soluções simples, eficazes e diferenciadas, reforçando o compromisso da empresa em proporcionar qualidade. Esses três pilares convergem para criar uma sinergia que fortalece a Cultura de Inovação interna e reflete positivamente nos resultados percebidos pelos colaboradores, clientes e no próprio produto oferecido pela empresa.

#### 4.2.3 Quanto à liderança e outros aspectos

Os líderes da empresa desempenham um papel fundamental na promoção de uma Cultura de Inovação, destacando-se por seu comprometimento em apoiar ideias inovadoras. A liderança, consciente da importância da busca constante por melhorias, valoriza a contribuição de ideias inovadoras por parte dos colaboradores. Esse apoio é refletido em práticas como programas de *brainstorming*, reuniões abertas para discussão de ideias e um ambiente que preza pela implementação de novas propostas. A postura receptiva dos líderes consolida a Cultura de Inovação como parte integrante da empresa e, tendo isso em vista, a empresa atribui a nota **4** em relação aos líderes apoiarem ideias inovadoras.

No ano de 2020, a empresa se deparou com a necessidade de transformar seu modelo de trabalho, migrando para um formato totalmente remoto. Durante esse período, os projetos foram interrompidos por aproximadamente um mês e meio, intervalo esse aproveitado pela empresa para reestruturar diversas atividades essenciais. A total reformulação do programa de treinamento destinado aos clientes foi uma prioridade, uma vez que o método anterior não era replicável no novo modelo remoto. Ademais, todos os processos internos foram redefinidos, abrangendo desde a reconfiguração das reuniões, procedimentos para contratações até a seleção de quais ferramentas seriam utilizadas para comunicação interna.

Essa fase de adaptações revelou-se não apenas como um desafio, mas também como uma oportunidade para a empresa inovar e consolidar práticas eficazes, assegurando sua resiliência diante de mudanças imprevistas.

Desde o início, tornou-se evidente que os processos seriam otimizados. No primeiro treinamento conduzido no novo formato, notou-se a participação de aproximadamente 50 colaboradores, algo inviável no modelo presencial devido às limitações de espaço físico. No entanto, a empresa também se deparou com novos

desafios, como a necessidade de manter o engajamento dos participantes durante treinamentos remotos, algo que não era uma preocupação no ambiente presencial. A adaptação para esse novo cenário exigiu novas estratégias para garantir que a qualidade e a eficácia do treinamento não fossem comprometidas pela distância física.

A transição para o modelo remoto proporcionou uma otimização significativa nos custos da empresa, eliminando despesas relacionadas a aluguel, locomoção dos funcionários, entre outros. Esse movimento refletiu diretamente no custo do produto, tornando-o mais competitivo e ampliando seu alcance para uma maior quantidade de clientes. Nesse novo modelo foi possível atingir grandes clientes do mercado de varejo em apenas dois anos, possibilitando para a empresa um crescimento muito maior que o planejado.

Embora o modelo presencial proporcione uma vantagem inegável na interação direta entre os funcionários, a transição para o modelo remoto revelou-se uma mudança estratégica de grande impacto para a empresa. Os benefícios do trabalho remoto, como a ampliação da base de clientes, a incorporação de colaboradores de diversas localidades e a redução significativa de custos operacionais, resultaram em rápido crescimento e eficiência operacional.

Reconhecendo a importância dessa mudança, os líderes desempenharam um papel importante ao alinhar com a equipe a visão de futuro e estabelecendo um ambiente de suporte para a transição. Os líderes investiram em recursos tecnológicos, ofereceram treinamentos para a adaptação ao novo formato e demonstraram uma abertura constante ao *feedback* da equipe. Esse apoio facilitou a transição e nutriu uma cultura organizacional resilientes e mostrou a importância do papel dos líderes no sucesso da empresa diante de mudanças significativas.

#### 4.2.4 Comentários complementares

Durante o processo de entrevista, também foi abordado conceito de Inovação Aberta, uma perspectiva que a empresa define como a colaboração com outras organizações visando a otimização de processos. Apesar de a empresa não empregar atualmente a prática da Inovação Aberta em suas atividades, ela reconhece seu potencial para proporcionar resultados positivos, especialmente em organizações de maior porte, que por vezes enfrentam desafios de flexibilidade.

O conceito de Inovação Frugal também foi abordado, porém a empresa não tinha conhecimento do termo.

O estudo de caso, juntamente com as entrevistas realizadas e participação em reuniões internas permitiu perceber o elevado nível de engajamento por parte da equipe com a cultura da empresa. A atmosfera colaborativa evidencia um ambiente de trabalho impulsionado por uma cultura forte e participativa.

Apesar dos desafios enfrentados com o modelo remoto, a empresa comprometida em manter essa abordagem, sem planos de retorno ao presencial. A adoção do trabalho remoto expandiu significativamente o alcance na contratação de novos talentos, permitindo a seleção de profissionais independentemente de sua localização geográfica. A redução de custos, um dos resultados principais desse modelo, contribuiu para a oferta de preços mais competitivos aos clientes. Além disso, a empresa mantém um foco constante na melhoria contínua do produto, consolidando uma posição inovadora no mercado.

A figura 7 resume as principais características evidenciadas no estudo de caso da empresa B.

**Figura 7 – Principais características Empresa B**

### **Inovação**

- Produto diferenciado e inovador para o mercado que atua
- Modelo de trabalho inovador

### **Feedback e NPS**

- Feedbacks positivos com os clientes
- Proximidade no atendimento e suporte com os clientes
- Uso do NPS para identificar melhorias no produto

### **Trabalho Remoto**

- Maior abrangência para contratação de novos funcionários
- Adaptação dos processos para a mudança no modelo de trabalho
- Otimização de custos da empresa

### **Cultura de Inovação**

- Estimula participação e engajamento dos funcionários para a busca de melhores soluções
- Permite rápida adaptação a mudanças
- Apoio da liderança para transmitir os valores a seus funcionários

### **Relacionamento Interno**

- Uso de ferramentas para garantir a proximidade da equipe mesmo com o modelo remoto
- Incentivo para a participação ativa dos funcionários, com sugestão de melhorias no produto ou nos processos internos

### **Desafios**

- Dar continuidade a Cultura de Inovação da empresa considerando o aumento rápido do quadro funcionários
- Manter a motivação e engajamento dos colaboradores no modelo remoto

Fonte: Elaboração Própria



## 5. CONCLUSÕES

No desenvolvimento deste trabalho, fundamentando-se, inicialmente, na revisão bibliográfica realizada, foram revistos os principais conceitos da Cultura de Inovação em um contexto empresarial.

Em seguida, para estender a pesquisa buscando compreender e ilustrar como a Cultura de Inovação é cultivada, sustentada e manifestada em organizações que buscam se destacar em ambientes cada vez mais competitivos e dinâmicos, foram conduzidos estudos de caso, realizados em duas empresas brasileiras. Objetivamente, os estudos de caso procuraram responder à pergunta **“Quais os impactos e benefícios que a Cultura de Inovação pode trazer para uma empresa?”**.

Assim sendo, as conclusões exibidas no que segue dizem respeito não apenas às peculiaridades das empresas analisadas, mas, também, procuram proporcionar *insights* abrangentes sobre a Cultura de Inovação no cenário empresarial brasileiro, considerando as dinâmicas, desafios e sucessos que elas apresentaram.

O objetivo principal e os objetivos específicos propostos nesta dissertação desempenharam um papel de suma importância para melhor compreensão dos impactos positivos decorrentes da implementação de ações e estratégias relacionadas à Cultura de Inovação em empresas brasileiras. Nesse sentido, à luz dos principais conceitos, procurou-se avaliar a prática da Cultura de Inovação mediante a identificação das dinâmicas, desafios enfrentados e sucessos obtidos como parte essencial de suas operações.

A Cultura de Inovação refere-se aos valores e crenças comuns que são compartilhados pelos membros da organização para facilitar o processo de inovação (CASTRO et al., 2013). Associado a esse conceito, observou-se, particularmente no estudo de caso da empresa A, que atua no setor de escolas de inglês online, a implementação de ações que garantem uma resposta positiva por parte dos funcionários diante de desafios e mudanças nas atividades, além da manutenção de um baixo índice de rotatividade de colaboradores.

No que se refere à empresa B, que opera no setor de gestão das escalas de trabalho, destacaram-se a participação e o engajamento dos funcionários na busca de melhores soluções, sua rápida adaptação a mudanças e o papel da liderança para transmitir os valores entre os colaboradores.

No que se refere aos impactos positivos que a inovação pode trazer para uma empresa, destaca-se o serviço ou produto inovador oferecido por estas organizações. Em ambos os casos estudados, as empresas apresentam um diferencial significativo em seus serviços. Na empresa A, a metodologia de ensino é inovadora, procurando diferenciar-se da concorrência de mercado. Já na empresa B, o produto (*software*) é inovador para o mercado que atua.

Ambas as empresas têm como característica comum a busca pela diferenciação no mercado e o oferecimento de algo único aos seus clientes. Em ambos os casos, observou-se que as empresas se concentram na permanente busca de novas soluções ou aprimorar as já existentes. Essa conduta está em linha com a definição de inovação ser um processo de vários estágios, pelo qual as organizações transformam ideias em novos ou melhorados produtos, serviços ou processos (BAREGHEG; ROWLEY; SAMBOOK, 2009).

Outro impacto que se procurou observar nos estudos de caso é sobre o relacionamento interno da empresa. As empresas efetivamente buscam estabelecer uma proximidade com seus colaboradores internos, incentivando sua participação em decisões estratégicas e estimulando a contribuição de novas ideias. Observou-se que esse aspecto vem se traduzindo em equipes mais engajadas e dedicadas a alcançar resultados positivos para a empresa. Todavia, um desafio significativo enfrentado refere-se à manutenção do engajamento e relações positivas com a equipe, especialmente durante o crescimento do quadro de funcionários. Por outro lado, essa abordagem também se reflete em um relacionamento sólido com os clientes. As empresas demonstram preocupação em assegurar a satisfação de seus clientes e buscam compreender suas necessidades. Esse comprometimento vem resultando em crescimento rápido das empresas, com um aumento significativo na quantidade de clientes em um curto intervalo de tempo.

Observou-se, ainda, que a liderança desempenha um papel fundamental, especialmente considerando que as empresas estão nos estágios iniciais de suas operações. Conceitualmente, é de grande importância a atuação dos líderes, definindo claramente o foco e os objetivos para alcançar resultados positivos, assegurando que as empresas se destaquem em um mercado dinâmico. Nesse contexto, pareceu clara a compreensão dos líderes entrevistados que atividades internas, metodologia de trabalho, relacionamentos tanto internos quanto externos são fatores que, em conjunto, resultam em ganhos rápidos e positivos para a empresa.

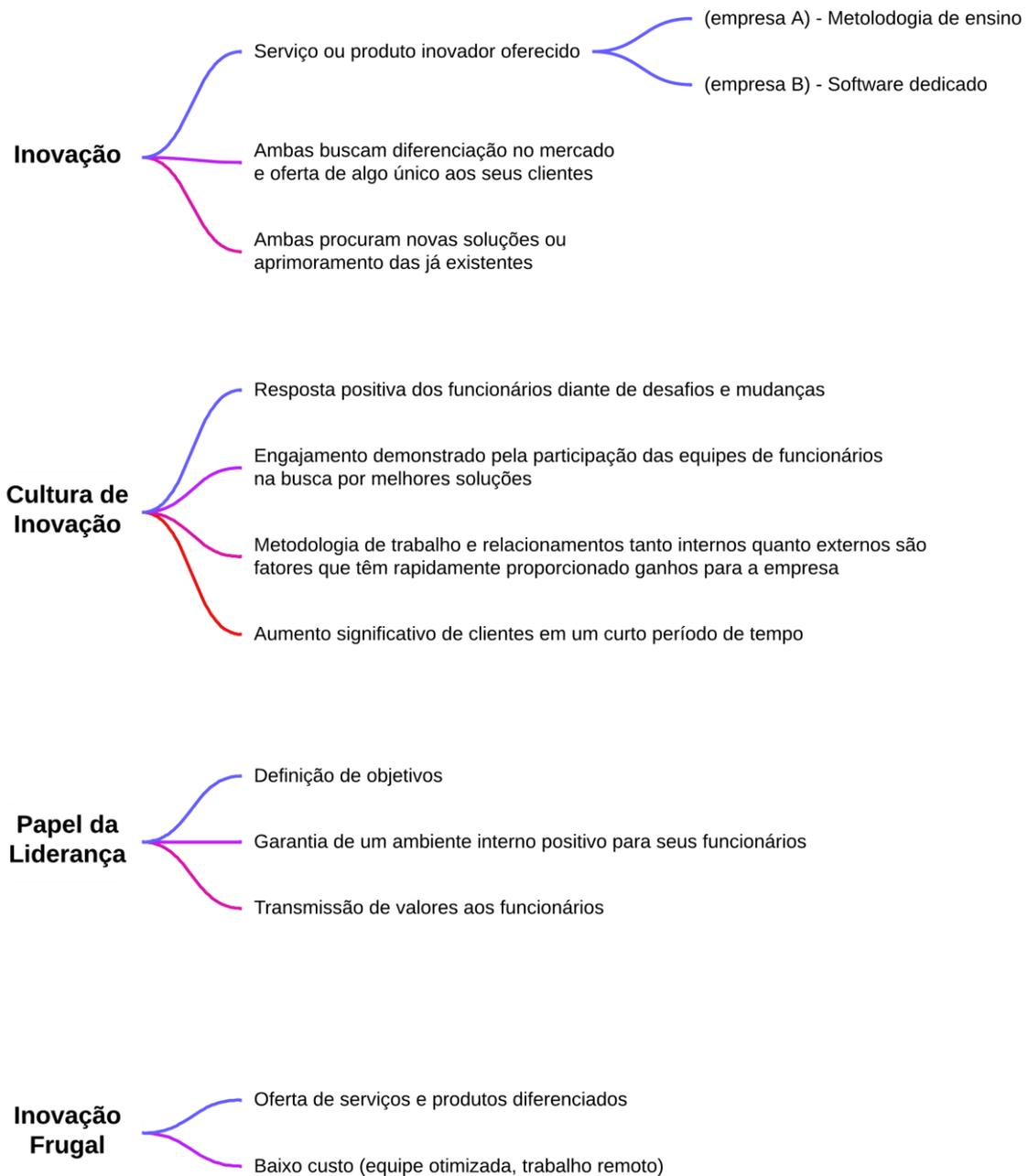
Com referência a definições mais específicas de inovação, como a inovação aberta e a inovação frugal, as empresas não possuem um conhecimento detalhado de suas definições. A partir do estudo de caso, não foi observada nenhuma ação por parte das empresas que pudesse se caracterizar como associada à inovação aberta. Quanto a inovação frugal, existem algumas características que se assemelham a esse tipo de inovação.

Organizações frugais se esforçam para criar soluções de boa qualidade que ofereçam maior valor aos clientes com o menor custo (RADJOU; PRABHU, 2014). No caso das empresas estudadas, foi possível evidenciar que elas focam em oferecer um serviço diferenciado e de valor aos seus clientes. Por mais que sejam empresas em crescimento, a equipe de funcionários é otimizada. Ambas optam por manter suas operações totalmente remotas, pois esse fator implica diretamente em uma redução de custo. Adicionalmente, elas também buscam novas soluções que possuam baixo custo, reforçando a eficiência financeira como parte integrante de sua estratégia de crescimento.

Ao longo deste estudo, foi possível concluir de maneira abrangente que a Cultura de Inovação pode desempenhar um papel importante. O foco na oferta de serviços e produtos diferenciados, aliado à otimização da equipe de trabalho e à busca por soluções inovadoras de baixo custo, destaca-se como uma estratégia eficaz para o rápido crescimento e diferenciação no mercado. A liderança exerce um papel fundamental ao direcionar o foco da empresa para atingir resultados positivos, mantendo uma equipe engajada e cultivando tanto o relacionamento interno quanto externo.

A figura 8 ilustra esquematicamente os comentários anteriores, destacando os aspectos identificados nos estudos de caso em relação a inovação, Cultura de Inovação, papel da liderança e inovação frugal.

**Figura 8** - Aspectos identificados nos estudos de casos relacionados aos conceitos abordados



Fonte: Elaboração Própria

As conclusões revelam que a implementação da Cultura de Inovação não apenas fortalece os resultados internos, como também projeta a empresa de forma positiva no mercado, consolidando-a como uma entidade capaz de se adaptar, inovar e prosperar em um cenário empresarial dinâmico e competitivo.

Os resultados apresentados neste trabalho podem se constituir em orientações práticas para empresas que buscam promover a inovação como parte essencial de sua cultura organizacional. Em complemento, proporcionam-se ferramentas sobre como integrar a Cultura de Inovação em diferentes setores, proporcionando resultados positivos quando a inovação não é considerada apenas como uma estratégia pontual, mas como um elemento presente nos processos organizacionais. As conclusões e *insights* apresentados através dos estudos de casos, contribuem não apenas para o entendimento acadêmico, mas também para a aplicação prática no contexto empresarial.

Como sugestão para pesquisas futuras e para ampliar a compreensão sobre a implementação da Cultura de Inovação em contextos empresariais diversos, recomenda-se a realização de estudos de caso em empresas com características e estágios de evolução distintos das aqui estudadas. Por exemplo, seria valioso investigar empresas tradicionais que enfrentaram o desafio de incorporar a Cultura de Inovação em suas atividades estabelecidas. Esses estudos adicionais podem fornecer *insights* importantes sobre os desafios específicos, estratégias eficazes e resultados obtidos ao promover a inovação em organizações com diferentes históricos e estruturas. Além disso, explorar a diversidade de abordagens adotadas por empresas em diferentes estágios de desenvolvimento pode enriquecer ainda mais nosso entendimento sobre os fatores que impulsionam o sucesso da Cultura de Inovação.



## REFERÊNCIAS

AHMED, K. P. Culture and climate for innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 1, n. 1, p. 30-43, 1998.

AFSAR, B.; UMRANI, W.A. Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. **European Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 3, p. 402-428, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>

AUDRETSCH, B. D.; BELITSKI, M. The limit to open innovation and its impact on innovation performance. **Technovation**, v. 119, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102519>

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-39, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>

BESSANT, J.; TIDD, J. Innovation and Entrepreneurship, ed. 3, Wiley, Chichester, 2007.

CASTRO, G.M. et al. The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. **Technological Forecasting and School Change**, v. 80, p. 351-363. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.08.012>

CHESBROUGH, H.W. Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. **Harvard Business School Press**, 2006.

CROSSAN, M. e APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154–1191, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>

CULOT, G.; NASSIMBENI, G.; ORZES, G.; SARTOR, M. Behind the definition of Industry 4.0: Analysis and open questions. **International Journal of Production Economics**, v. 226, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107617>

DANKS, S.; RAO, J.; ALLEN, J. M. Measuring Culture of Innovation: A Validation Study of the Innovation Quotient Instrument (Part One). **Performance Improvement Quarterly**, v. 29, n. 4, p. 427–454, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1002/piq.21236>

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, v. 11, n. 4, p. 539–559, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>

GUPTA, A. K.; GUPTA, N. Innovation and Culture as a Dynamic Capability for Firm Performance: A Study from Emerging Markets. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 20, n. 4, p. 323–336, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-019-00218-5>

HAYES, R. H., WHEELWRIGHT, S. C. *The Concept of Manufacturing Strategy: Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. ed. 1. New York: John Wiley & Sons, 1984

HERZOG, P.; LEKER, J. Open and closed innovation – different innovation cultures for different strategies. *Int. J. Technology Management*, v. 52, n. 3 / 4, p. 322-343. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2010.035979>

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. ed. 2. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Shein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609 – 1621, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>

KNORRINGA, P.; PESA, I.; LELIVELD, A.; VAN BEERS, C. Frugal Innovation and Development: Aides or Adversaries? **The European Journal of Development Research**, v.28, n.2, p. 143-153, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1057/ejdr.2016.3>

MARTINS, G. A.; Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v.2, n.2, 2008. DOI: <https://doi.org/10.11606/rco.v2i2.34702>

MONTEIRO, A. S.; PALMA, P. J. DA; LOPES, M. P. How the Giants Learn To Dance: the Role of Mediator Entrepreneur in Relation Between Capital Culture of Innovation and Performance. **Review of Administration and Innovation - RAI**, v. 9, n. 4, p. 44–67, 2012. DOI: [10.5773/rai.v9i4.726](https://doi.org/10.5773/rai.v9i4.726)

MONTEIRO, J. G., Jr. Criatividade e Inovação. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MORRIS, M. H., & Kuratko D. F. Corporate entrepreneurship. USA: Thompson South-Western, 2002.

NAQSHBANDI, M. M.; JASIMUDDIN, S. M. Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. **International Business Review**, v. 27, p. 701-713, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>

PATTON, M. G. Qualitative Research and Evaluation Methods, ed. 3, Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PISANO, G., P. The Hard Truth About Innovative Cultures. **Harvard Business Review**, v. 97, n. 1, p. 62-71, 2019.

PRABHU, G. N.; GUPTA, S. Heuristics of Frugal Service Inovations. **Portland International Conference of Management of Engineering and Technology**, p. 3309-3312, 2014.

PORTAL DA INDUSTRIA. 80% das indústrias inovaram na pandemia e tiveram

aumento de lucro e produtividade. 2021. Disponível em:  
<https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/inovacao-e-tecnologia/80-das-industrias-inovaram-na-pandemia-e-tiveram-aumento-de-lucro-e-produtividade/>. Acesso em: 23 out 2021.

QUANDT, C. O.; BEZERRA, C. A.; FERRARESI, A. A. Dimensões da inovatividade organizacional e seu impacto no desempenho inovador: proposição e avaliação de um modelo. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 4, p. 873–886, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X1568-14>

RADJOU, N.; PRABHU, J. What Frugal Innovators Do. **Harvard Business Review**, p. 1–7, 2014.

RADJOU, N.; PRABHU, J. Frugal Innovation - how to do better with less, *The Economist*, ed. 1, 2015.

RAO, J. e WEINTRAUB, J. How Innovative Is Your Company's Culture? **MIT Sloan Management Review**, v. 54, 2013.

RAO, B. C. How disruptive is frugal? *Technology in Society*, v. 35, n. 1, p. 65-73, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2013.03.003>

ROSSETTO, D. E.; BORINI, F. M; FRANKWICK, G. L. A new scale proposition for measuring Frugal Innovation: scale development process and validation. **Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 2018.

ROWLEY, J. Should your library have an innovation strategy? **Library Management**, v. 32, n. 4/5, p. 251-265, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1108/01435121111132266>

SANTOS, B. P., AALBERTO, A., LIMA, T. D. F. M., CHARRUA-SANTOS, F. M. B. Industry 4.0: challenges and opportunities. **Revista Produção e Desenvolvimento**, p.111-124, 2018. DOI: <https://doi.org/10.32358/rpd.2018.v4.316>

SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHUMPETER, J. The Theory of Economic Development. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.

STAL, E.; NOHARA, J. J.; CHAGAS JR., M. D. F. Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras. **Review of Administration and Innovation - RAI**, v. 11, n. 2, p. 295, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100146>. Acesso em: 15 out. 2023

TIDD, J.; BESSANT, J. Gestão da Inovação, ed. 5, Bookman, 2015

VILLALUZ, V. C.; HECHANOVA, R. M. Ownership and leadership in building an innovation culture. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 40, n. 2, p. 138-150, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2018-0184>

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443570210414329>

WANG, C.L.; AHMED, P.K. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 303-13, 2004. DOI: [10.1108/14601060410565056](https://doi.org/10.1108/14601060410565056)

WEST, J.; GALLANGHER, S. Challenges of Open Innovation: The Paradox of Firm Investment in Open-Source Software. **R&D Management**, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00436>

YIN, R. K. Case study research: design and methods. Ed. 5, Thousand Oaks: Sage, 2014.

ZESCHKY, M.; WINTERHAUTER, S.; GASSMANN, O. From Cost to Frugal and Reverse Innovation: Mapping the Field and Implications for Global Competitiveness.

**Research-Technology Management**, v. 57, n. 4, p. 20-27, 2014. DOI: [10.5437/08956308X5704235](https://doi.org/10.5437/08956308X5704235)

ZHANG, X.; CHU, Z.; REN, L; XING, J. Open innovation and sustainable competitive advantage: The role of organizational learning. **Technological Forecasting and Social Change**. v.186, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122114>

## APÊNDICES

### Apêndice 1

A tabela 1 apresenta o modelo de questionário que foi aplicado na realização das entrevistas com os gestores das empresas.

**Tabela 1 - Questionário para entrevistas**

<b>Definição / Referência</b>		<b>Pergunta</b>	<b>Objetivo da Pergunta</b>
<i>Entender mais profundamente o setor de atuação da empresa e qual a atuação do entrevistado dentro da empresa</i>	1	Por favor, explique resumidamente o setor de atuação da empresa	<i>Apresentação resumida da empresa</i>
	2	Qual seu cargo na empresa e área de atuação?	<i>Conhecer o cenário atual do entrevistado e conhecimento sobre a empresa</i>
<p><b>- Conceito abordado:</b> <b>INOVAÇÃO</b></p> <p><b>- Uma das definições sobre o conceito:</b> <i>A inovação é processo de vários estágios pelo qual as organizações transformam ideias em novos ou melhorados produtos, serviços ou processos (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBOOK, 2009)</i></p>	3	O que a empresa entende por inovação?	<i>Entender qual a visão da empresa quanto os conceitos de inovação</i>
	4	Você acredita que a empresa é uma empresa inovadora? Por quais motivos acredita nesse posicionamento da empresa?	<i>Entender a visão da empresa em relação ao mercado</i>
	4.1	De 1 a 5, onde 1 é menos inovadora e 5 é mais inovadora, como você classificaria a empresa?	<i>Ponderar a visão do entrevistado em relação a empresa ser inovadora</i>
	5	Você considera que a empresa investe em inovação? De quais formas?	<i>Entender como pode ser evidenciado o investimento em inovação</i>
	6	Você acredita que o investimento em inovação traz retorno para a empresa?	<i>Verificar como a empresa e seus funcionários percebem o retorno que a inovação pode trazer para a empresa e de quais formas esse retorno é percebido</i>

	6.1	De 1 a 5, onde 1 é refere-se a um menor retorno e 5 refere-se a um maior retorno, como você classificaria?	<i>Ponderar a visão do entrevistado em relação ao retorno do investimento em inovação</i>
	7	De qual forma é possível verificar esse retorno? (ex. retorno financeiro, como redução de custos, aumento de faturamento ou otimização de processos, modelos mais ágeis, entregas mais rápidas etc.)	<i>Entender como são mensurados os retornos dos investimentos em inovação</i>
	8	Existe algum indicador utilizado na empresa que possa exemplificar resultados provenientes do investimento em inovação? E na cultura de inovação?	<i>Verificar se a empresa utiliza algum indicador como base para apresentar os resultados provenientes do investimento em inovação</i>
	9	Você acredita que as empresas brasileiras investem em inovação? De qual(is) formas?	<i>Entender qual a percepção geral do entrevistado referente ao mercado brasileiro</i>
	10	De 1 a 5, como você classifica a existência de empresas inovadoras no Brasil? Onde 1 é pouca existência de empresas brasileiras inovadoras e 5 é muita existência	<i>Ponderar a visão do entrevistado em relação a presença de empresas inovadoras no Brasil</i>
<p><b>- Conceito abordado:</b> <b>CULTURA DE INOVAÇÃO</b></p> <p><b>- Uma das definições sobre o conceito:</b> A cultura de inovação refere-se aos valores e crenças comuns que são compartilhados pelos membros da organização para facilitar o processo de inovação (CASTRO et al., 2013)</p>	11	O que você entende quanto ao conceito de Cultura de Inovação?	<i>Entender se a empresa conhece e compreende o termo de Cultura de Inovação</i>
	12	Você considera que a cultura da empresa esteja direcionada para a inovação?	<i>Entender se a empresa acredita que sua cultura esteja voltada à inovação, seus motivos e se essa prática está associada a conceitos</i>
	12.1	De 1 a 5, onde 1 é menos direcionado e 5 é mais direcionado, como você classificaria que a cultura da empresa esteja direcionada para a inovação?	<i>Ponderar a visão do entrevistado considerando a relação da cultura da empresa com inovação</i>
	13	Quais diretrizes que a empresa transmite que são voltadas para a inovação?	<i>Entender se a empresa possui alguma estratégia para a transmissão conhecimento ou informações a seus funcionários</i>

	14	Os funcionários da empresa estão alinhados com a cultura de inovação? Como é possível medir / perceber isso?	<i>Compreender como a empresa avalia se seus funcionários estão alinhados com cultura de inovação</i>
	14.1	De 1 a 5, onde 1 é menos alinhado e 5 é mais alinhado, como você classificaria que os funcionários estão alinhados com a cultura de inovação	<i>Ponderar a visão do entrevistado considerando a relação dos funcionários com a cultura de inovação</i>
	15	A cultura de inovação pode trazer resultados para a empresa? Como?	<i>Entender de quais formas a empresa enxerga que a cultura de inovação traz resultados benéficos para a empresa</i>
<p><b>- Conceito abordado:</b> <b>PAPEL DA LIDERANÇA</b></p> <p><b>- Uma das definições sobre o conceito:</b> <i>O papel da liderança em todos os níveis de uma organização é fundamental para que o processo de inovação gere resultado (CROSSAN e APAYDIN, 2010)</i></p>	16	Os líderes apoiam ideias inovadoras?	<i>Entender como é a liderança da empresa, se ela estabelece metas ou estratégias específicas para a inovação</i>
	16.1	De 1 a 5, onde 1 é menor apoio e 5 é maior apoio, como você classificaria o apoio dos líderes para ideias inovadoras?	<i>Ponderar a visão do entrevistado considerando a relação dos líderes da empresa e inovação</i>
	17	A empresa passou por algum período de adaptação referente a inserção de novos modelos de trabalho considerando a implementação de novas tecnologias? Poderia citar algum exemplo?	<i>Entender alguns desafios que a empresa já passou quanto a implementação de novas tecnologias</i>
	18	Quais mudanças são possíveis verificar nos modelos de trabalhos devido a inserção dos conceitos de inovação?	<i>Entender se teve mudanças nos escopos de trabalho, nos fluxos internos, etc.</i>
<p><b>- Conceito abordado:</b> <b>INOVAÇÃO ABERTA</b></p>	19	Você tem conhecimento do termo "inovação aberta"? E acredita que a empresa aplica inovação aberta em suas estratégias?	<i>Entender se a empresa tem familiaridade com o conceito de inovação aberta e se é aplicada em suas atividades</i>
	20	Você acredita que a "inovação aberta" / parcerias com empresas externas pode trazer ganhos para a empresa?	<i>Entender de que formas são percebidas as vantagens da aplicabilidade da inovação aberta nas atividades/parcerias da empresa</i>

<p><b>- Uma das definições sobre o conceito:</b>  <i>Inovação aberta é a ação conjunta de várias fontes no processo de inovação, combinando competências internas e ativos externos à empresa</i>  <i>(CHESBROUGH, 2006)</i></p>	<p>21</p>	<p>De 1 a 5, onde 1 é menor atuação e 5 maior atuação, você acredita que a empresa atua com inovação aberta em suas atividades?</p>	<p><i>Ponderar a visão do entrevistado quanto a atuação da empresa referente a inovação aberta; se é aplicada nas atividades da empresa e de quais formas</i></p>
<p><b>- Conceito abordado:</b>  <b>INOVAÇÃO FRUGAL</b></p> <p><b>- Uma das definições sobre o conceito:</b>  <i>Organizações frugais se esforçam para criar soluções de boa qualidade que ofereçam maior valor aos clientes com o menor custo</i>  <i>(RADJOU; PRABHU, 2014)</i></p>		<p>Você tem conhecimento do termo "inovação frugal"? E acredita que a empresa aplica inovação frugal em suas estratégias?</p>	<p><i>Entender se a empresa tem familiaridade com o conceito de inovação frugal e se é aplicada em suas atividades</i></p>
		<p>Você acredita que a inovação frugal pode trazer ganhos para a empresa?</p>	<p><i>Entender de que formas são percebidas as vantagens da aplicabilidade da inovação frugal nas atividades da empresa</i></p>
		<p>De 1 a 5, onde 1 é menor atuação e 5 maior atuação, você acredita que a empresa atua com inovação frugal em suas atividades?</p>	<p><i>Ponderar a visão do entrevistado quanto a atuação da empresa referente a inovação frugal; se é aplicada nas atividades da empresa e de quais formas</i></p>

## **Apêndice 2**

Abaixo, pode ser consultado o modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) apresentado para os participantes.

### **Termo de Consentimento livre e esclarecido**

Caro(a) Gestor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma entrevista para um estudo de caso no âmbito do meu trabalho de mestrado da Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo, unidade de São Carlos.

O objetivo deste estudo de caso é analisar e compreender as estratégias de gestão e implementação da inovação e Cultura de Inovação em sua empresa, com foco no desempenho organizacional.

A participação no estudo envolverá a realização de entrevistas presenciais, observações das atividades e práticas de gestão adotadas em sua empresa. A participação pode exigir um certo tempo dedicado às entrevistas e disponibilidade para fornecer informações sobre as práticas de gestão em sua empresa. Como benefício, espera-se que o estudo possa contribuir na gestão da empresa e forneça insights importantes para aprimorar as práticas organizacionais.

Todas as informações serão tratadas de forma confidencial, nenhuma informação pessoal será divulgada.

Sua participação neste estudo é completamente voluntária. Você tem o direito de recusar-se a participar ou interromper a entrevista a qualquer momento.

Ao assinar abaixo, você confirma que recebeu informações claras sobre o estudo e concorda em participar voluntariamente deste estudo de caso

---

Assinatura do entrevistado

Data

### **Apêndice 3**

Abaixo, pode ser consultado o modelo do Termo de Anuência apresentado para as empresas.

#### **Termo de Anuência**

Eu, Bruna Auad Proença, estudante regularmente matriculado no programa de mestrado em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC – USP), venho por meio deste solicitar formalmente a anuência da empresa [*Nome da Empresa*] para a realização de um estudo de caso no âmbito do meu trabalho de mestrado intitulado “Cultura de Inovação: conceituação e estudos de casos de empresas brasileiras”.

Este estudo de caso tem como objetivo compreender como as empresas desenvolvem e promovem a Cultura de Inovação, bem como a forma como é transmitida para os colaboradores e como é sua influência nas estratégias da empresa.

A participação da empresa [*Nome da Empresa*] neste estudo de caso constituirá em:

1. Disponibilizar informações relevantes, documentos e dados relacionados ao tema do estudo.
2. Permitir a realização de entrevistas e observações junto aos funcionários e departamentos relevantes, conforme necessário.
3. Colaborar com a divulgação de informações não sigilosas que possam contribuir para a pesquisa

Ressalto que as informações serão de extrema confidencialidade e asseguro que todas as informações sensíveis serão tratadas com o mais alto grau de sigilo e utilizadas apenas para fins acadêmicos, conforme as políticas de ética e privacidade da universidade.

Agradeço antecipadamente pela colaboração da empresa neste estudo e pela contribuição para o avanço do conhecimento na área em questão. Sua cooperação é essencial para o sucesso desta pesquisa.

Por favor, assine abaixo para indicar sua concordância com os termos deste acordo.

Data:

Assinatura do Representante Autorizado da Empresa:

---

Nome do Representante:

---

Cargo:

---

Assinatura do Pesquisador:

---

Nome do Pesquisador:

---