



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A INFLUÊNCIA DA CULTURA DA INOVAÇÃO NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: ANÁLISE DAS MPES DE SERVIÇO

*THE INFLUENCE OF CULTURE OF INNOVATION ON THE CLIENT'S EXPERIENCE:
ANALYSIS OF THE SERVICE MSEs*

PEDRO HENRIQUE DE FREITAS SOUSA

UFMT - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO

LEANDRO RANOLFI GIRARDI

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradeço ao Sebrae e ao CNPq pela oportunidade em poder me desenvolver e ajudar as pessoas em algo que eu acredito, que é o poder da inovação.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A INFLUÊNCIA DA CULTURA DA INOVAÇÃO NA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: ANÁLISE DAS MPES DE SERVIÇO

Objetivo do estudo

Este artigo visa responder à seguinte questão de pesquisa: como a presença da cultura da inovação influencia a qualidade da experiência do cliente em MPES de serviço? Como objetivos específicos, busca determinar o grau da presença da cultura da inovação e a qualidade da experiência do cliente; e avaliar a influência da cultura da inovação na qualidade da experiência do cliente.

Relevância/originalidade

A aplicação dos modelos de Dobni e o QEC no contexto das PEs se mostrou adequado, sendo, portanto, instrumentos úteis para a inovação e competitividade destas empresas, oferecendo embasamento para mensuração nos quesitos presença da cultura da inovação e qualidade de experiência do cliente, nessas empresas de serviços.

Metodologia/abordagem

Esta pesquisa é qualitativa e foi abordada pelo método de estudo de casos múltiplos. O percurso metodológico passou pelas fases: formação da questão de pesquisa e objetivos; elaboração do referencial teórico; seleção das unidades de análise; criação do instrumento de coleta; coleta; análise e discussão dos resultados; e conclusão. As unidades de análise do estudo foram as MPES de São José do Rio Preto-SP, atuantes, em 2019, no Projeto Agentes Locais da Inovação (Projeto ALI) do Sebrae e CNPq. A escolha dos casos se deu por conveniência do pesquisador, que optou apenas por empresas de Pequeno Porte (PP) ou Pequenas Empresas (PEs) de serviço. A construção do instrumento de pesquisa ancorou-se no referencial teórico deste estudo e os dados foram coletados nos meses de outubro e novembro de 2019, por meio de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário com os empresários das PEs colaboradores e clientes. A respeito dos resultados, a presença da cultura da inovação (DOBNI, 2008) e a qualidade da experiência do cliente (MAKLAN; KLAUS, 2011), aqui denominado Índice QEC, foram aferidos pela fórmula $\sum(\alpha X) * 100/5$, adaptada de Ghosh e Jintanapakanont (2004).

Principais resultados

A medida que a presença da cultura da inovação é ampliada na PE, melhor tende a ser a qualidade da experiência oferecida ao consumidor, constatação respaldada pelo impacto, entre médio a alto, que existe da cultura sobre a qualidade da experiência. A cultura da inovação apresenta entre baixa e média presença nas PEs estudadas, demonstrando que ainda há espaço para elas evoluírem nesse quesito, também foi possível constatar que as PEs observadas não aplicam um nível de experiência ideal para os clientes.

Contribuições teóricas/metodológicas

Os modelos, quando aplicados, se mostraram úteis para a gestão da inovação e da qualidade da experiência do cliente nessas empresas, sendo o grau de presença da cultura da inovação fator preponderante para o melhor desempenho das PEs.

Contribuições sociais/para a gestão

Este estudo apresenta alguns gatilhos para a criatividade, engajamento dos colaboradores e expansão da cultura da inovação nas empresas, tais como a comunicação constante, atendimento às necessidades individuais e técnicas dos colaboradores, incentivo à autonomia, treinamentos, orientação dos funcionários para o mercado, reuniões periódicas e espaço específico para o registro de ideias. O artigo evidencia também importância de maiores interações entre as empresas e clientes, criando uma relação emocional e social que resulte na maior flexibilidade da PE para lidar com as suas necessidades e mantê-los atualizados sobre as respectivas opções de serviços, o que também reduziria a abertura destes consumidores para receberem ofertas das organizações concorrentes.

Palavras-chave: MPE, Cultura da Inovação, Experiência do Cliente



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



THE INFLUENCE OF CULTURE OF INNOVATION ON THE CLIENT'S EXPERIENCE: ANALYSIS OF THE SERVICE MSEs

Study purpose

This article aims to answer the following research question: how does the presence of the culture of innovation influence the quality of the customer experience in service MSEs? As specific objectives, it seeks to determine the degree of presence of the culture of innovation and the quality of the customer experience; and assess the influence of the culture of innovation on the quality of the customer experience.

Relevance / originality

The application of the Dobni models and the QEC in the context of the EPs proved to be adequate, being, therefore, useful instruments for the innovation and competitiveness of these companies, offering a basis for measurement in terms of the presence of the culture of innovation and quality of customer experience, service companies.

Methodology / approach

This research is qualitative and was approached by the multiple case study method. The methodological path went through the following phases: formation of the research question and objectives; elaboration of the theoretical framework; selection of units of analysis; creation of the collection instrument; collect; analysis and discussion of results; and conclusion. The units of analysis of the study were the MSEs of São José do Rio Preto-SP, active in 2019, in the Local Innovation Agents Project (ALI Project) by Sebrae and CNPq. The choice of cases was made for the convenience of the researcher, who opted only for companies Small (PP) or Small Business (PEs) service. The construction of the research instrument was anchored in the theoretical framework of this study and the data were collected in the months of October and November 2019, through semi-structured interviews and the application of a questionnaire with the PE entrepreneur employees and customers. Regarding the results, the presence of the culture of innovation (DOBNI, 2008) and the quality of the customer experience (MAKLAN; KLAUS, 2011), here called the QEC Index, were measured using the formula $\sum (\alpha X) * 100/5$, adapted from Ghosh and Jintanapakanont (2004).

Main results

As the presence of the culture of innovation is expanded in the PE, the quality of the experience offered to the consumer tends to be better, a finding supported by the medium to high impact of culture on the quality of the experience. The culture of innovation presents between low and medium presence in the studied PEs, demonstrating that there is still room for them to evolve in this regard, it was also possible to verify that the observed PEs do not apply an ideal level of experience for customers.

Theoretical / methodological contributions

The models, when applied, proved to be useful for the management of innovation and the quality of the customer experience in these companies, with the degree of presence of the culture of innovation being a preponderant factor for the better performance of PEs.

Social / management contributions

This study presents some triggers for creativity, employee engagement and expansion of the culture of innovation in companies, such as constant communication, meeting the individual and technical needs of employees, encouraging autonomy, training, employee orientation to the market, meetings periodicals and specific space for the registration of ideas. The article also highlights the importance of greater interactions between companies and customers, creating an emotional and social relationship that results in greater PE flexibility to deal with their needs and keep them updated on the respective service options, which would also reduce the opening these consumers to receive offers from competing organizations.

Keywords: MSE, Culture of Innovation, Customer Experience



1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, onde o consumidor assume o papel de cocriador de valor em produtos e serviços e exige uma relação mais próxima, muitas empresas ainda não conseguiram desenvolver um nível de experiência ideal, que proporcionasse algo a mais para o cliente do que só atender a sua demanda ou gerar satisfação (TISCHELER et al., 2012). As organizações que compreendem as reais necessidades dos consumidores geram novos *insights* de mercado e criam estratégias favoráveis para o crescimento, pois se uma boa solução ainda não existe, tem-se a oportunidade para criá-la (ULWICK, 2002).

Criar uma experiência memorável para o consumidor não é uma tarefa fácil, pois exige a compreensão de respostas cognitivas, emocionais, sociais e físicas (VERHOEF et al., 2009) que levam ao comportamento de compra (FARIAS; AGUIAR; MELO, 2014). Assim, medir a qualidade da experiência passou a ser fator chave (MAKLAN; KLAUS, 2011), principalmente para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) de serviço, onde os desafios são grandes e permeiam desde a interação com o cliente, até aspectos culturais envolvidos no comportamento dos colaboradores (SCHIMITT, 2004).

Avanços são percebidos quando a presença da cultura é forte na organização (TIAN et al., 2018), pois a sua capacidade para inovar e responder às mudanças do mercado recai sobre o capital intelectual, habilidades e atitudes das pessoas que nela trabalham (STEELE; MURRAY, 2004). Isto indica que pelo fato da cultura estar amparada em um conjunto de parâmetros coletivos, relacionados a padrões na forma de pensar, sentir e agir (HOUSE et al., 2002), a qualidade da experiência do cliente seria influenciada pelo grau de presença da cultura inovação (FADER, 2012).

A partir do exposto, identificar a influência da cultura da inovação na experiência dos clientes em MPEs de serviço, constitui um potencial para melhorar a qualidade desta experiência. Em decorrência, este artigo visa responder à seguinte questão de pesquisa: como a presença da cultura da inovação influencia a qualidade da experiência do cliente em MPEs de serviço? Como objetivos específicos, busca determinar o grau da presença da cultura da inovação e a qualidade da experiência do cliente; e avaliar a influência da cultura da inovação na qualidade da experiência do cliente.

Este artigo está estruturado em três seções. A próxima apresenta o desenvolvimento do artigo, contemplando a síntese teórica, metodologia da pesquisa, apresentação, análise e



discussão dos resultados, o impacto das ações implementadas no Projeto ALI e o aprendizado do ALI como pesquisador. Finalmente, a seção três expõe as considerações finais, recomendações e limitações do estudo.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Referencial teórico

A revisão teórica objetiva apresentar os principais conceitos dos constructos da pesquisa: MPEs de serviço, cultura da inovação e experiência do cliente.

2.1.1 MPEs de serviço

No Brasil existem mais de 9 milhões de MPEs, sendo as de serviço responsáveis por 36,3% do Produto Interno Bruto (PIB) e 44% dos empregos formais (SEBRAE, 2014). Porém, mesmo com tamanha representatividade, o índice de mortalidade destas empresas ainda é alto, isto é, 22% das empresas encerram suas atividades com até dois anos de funcionamento (SEBRAE, 2014). Dentre os fatores que mais contribuem para os altos índices de mortalidade, Pereira et al. (2009) destacam: participação dos membros da família na sociedade, falta de profissionalização na gestão do negócio e descontinuidade das empresas, em função da saída do proprietário.

Para que as empresas consigam prosperar, uma das soluções tem sido a inovação (KIM; MAUBORGNE, 2004; DACHS; EBERSBERGER; LOOF, 2008), tanto no processo de gestão como na implementação e uso de novas tecnologias (PEREIRA et al., 2009). Ao contrário das grandes empresas e daquelas de base tecnológica, cuja inovação é baseada em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), as pequenas empresas inovam a partir da sua linha de produção, com a adaptação das atividades relacionadas às tecnologias externas à organização ou através de inovações incrementais, que são pequenas melhorias nos produtos e serviços oferecidos (NETO; TEIXEIRA, 2014).

Apesar de existirem no Brasil leis federais e estaduais que favoreçam a prática da inovação nas MPEs, como é o caso do fomento a cooperação entre as universidades e as empresas, a utilização de incentivos fiscais e a subvenção econômica para a inovação, grande parte destas empresas desconhecem essas informações ou possuem dificuldade no acesso aos benefícios (NETO; TEIXEIRA, 2014). Para a OCDE (2005), o financiamento é fundamental



para que a inovação ocorra nas pequenas empresas, pois elas, muitas vezes, não possuem recursos próprios suficientes ou não conseguem acesso ao crédito.

Em apoio às MPEs, o Sebrae e o CNPq desenvolveram o Projeto Agentes Locais de Inovação (Projeto ALI), que possui os objetivos de facilitar a gestão da inovação e contribuir para a cultura organizacional, além de aproximar as empresas do ecossistema de inovação, promovendo a troca de conhecimento e melhorando o desenvolvimento conjunto de soluções inovadoras (NETO; TEIXERA, 2014).

2.1.2 Cultura da inovação

A cultura organizacional consiste em um conjunto de parâmetros coletivos relacionados a padrões na forma de pensar, sentir e agir, que constituem o modo de vida de um grupo de pessoas (HOUSE et al., 2002). Apesar de ser um conceito complexo (TIAN et al., 2018), a cultura é a base dos sistemas organizacionais e fundamental no compartilhamento de valores (SAFFOLD, 1988) e para a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003; DOBNI, 2008; TIAN et al., 2018).

A luz da literatura, ainda não há consenso sobre todas as características da cultura organizacional que apoiam a inovação (PARVEEN; SENIN; UMAR, 2015). Segundo Dobni (2008), a inovação deriva de várias atividades inter-relacionadas e, conforme uma empresa adota padrões de cultura organizacional em seus processos, ela obtém mais sucesso na implementação das inovações. O autor propõe ainda um modelo, com quatro dimensões e sete fatores, que avalia multi-itens na construção da cultura da inovação, os quais também estão relacionados com o desempenho das empresas.

A primeira dimensão denomina-se “intenção de inovar” e associados a ela encontram-se dois fatores, “propensão à inovação organizacional” e “composição organizacional”. Enquanto o primeiro avalia o grau que o modelo de negócio da empresa ou do setor está estabelecido formalmente, a fim de encontrar uma situação de inovação contínua, o segundo avalia o nível de engajamento dos funcionários com o processo de inovação e como eles interagem e contribuem para a empresa (DOBNI, 2008).

A segunda dimensão é a “infraestrutura de apoio à inovação” e os dois fatores atrelados a ela são, “aprendizado organizacional”, que avalia se os treinamentos dados aos funcionários estão alinhados com o objetivo de incentivar a inovação dentro da empresa, e a “criatividade e autonomia dos funcionários”, que remete ao grau de liberdade que os funcionários têm para



tomar decisões e a capacidade de se tornarem criativos em seu ambiente de trabalho (MAVEL; LUMPKIN, 2007; DOBNI, 2008).

A terceira dimensão “influências da inovação” é composta pela “orientação de valor”, que determina o grau de envolvimento dos funcionários com o processo de criação de valor para o consumidor, e pela “orientação para o mercado”, que avalia o nível do conhecimento dos funcionários em relação aos clientes, competidores e sobre o setor onde a empresa está inserida, bem como o quanto dos conhecimentos adquiridos são aplicados na execução das suas funções diárias (DOBNI, 2008).

O “contexto da inovação” é a quarta dimensão, e dentro da estrutura sugerida por Dobni (2008) possui apenas um fator, o “contexto da implementação”, onde a empresa, com o intuito estratégico de inovação contínua, avalia a pró-atividade dos seus recursos para o alcance dos seus resultados estratégicos.

A influência da cultura da inovação nos resultados empresariais deriva de comportamentos ou atividades que estimulam ações para a geração de novas ideias, produtos ou serviços (ULWICK, 2002) e atividades que favoreçam uma melhor experiência para o cliente (FADER, 2012). Uma empresa com a estratégia centrada no cliente, alinha os seus produtos e serviços às reais necessidades do mercado, permitindo estar melhor preparada para gerenciar a experiência do cliente e maximizando o seu valor financeiro no longo prazo (LEMON; VERHOEF, 2016).

2.1.3 Experiência do cliente

O marketing deixou de ser uma ferramenta apenas da área comercial para assumir um papel valioso na conquista e retenção de clientes (TISCHELER et al., 2012). Eis que surgiu o marketing experiencial, que focaliza as experiências dos clientes de maneira holística, assumindo que os eventos ocorrem devido a algum estímulo, como esforços de marketing antes e após a compra (FARIAS; AGUIAR; MELO, 2014).

A experiência do cliente se origina de um conjunto de interações do consumidor com o produto, ou com a empresa, em um processo que envolve respostas cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas (VERHOEF et al., 2009), que podem levar o cliente a um comportamento de compra (FARIAS; AGUIAR; MELO, 2014). Entendendo a esta necessidade, Maklan e Klaus (2011) desenvolveram uma medida da Qualidade da Experiência do Cliente (QEC), que abrange quatro dimensões descritas a seguir.



A dimensão “paz de espírito” está associada aos aspectos emocionais do serviço e nela os clientes se sentem valorizados e não apenas parte de uma transação (MAKLAN; KLAUS, 2011). Seis atributos contribuem para esta dimensão: perícia (confiança do cliente na experiência da empresa); facilidade do processo (o quanto a empresa facilitou o processo para o consumidor); relacionamento *versus* transação (percepção do cliente de ser cuidado pela empresa e não apenas parte de uma transação); retenção de conveniência (o cliente está satisfeito e não vê motivo para mudar de empresa); familiaridade (diante de opções, o cliente confia em manter o serviço); e conselho independente (capacidade de oferecer opiniões verdadeiras às reais necessidades dos consumidores).

A segunda dimensão, denominada “foco no êxito”, está associado com a redução de custos transacionais para os clientes por meio da procura e qualificação de novos fornecedores (MAKLAN; KLAUS, 2011). Quatro atributos estão relacionados a essa dimensão: inércia (o cliente prefere permanecer na empresa, pois é mais fácil); foco no resultado (conforme a demanda, o cliente recebe um resultado objetivo por parte da empresa); experiência passada (o cliente não confia nas empresas concorrentes, por isso mantém o mesmo fornecedor); e o fator de base comum (o cliente se sentiria mais representado, caso o empresário também passasse pela mesma necessidade).

“Momentos da verdade” é a terceira dimensão e enfatiza a reputação dos serviços e a flexibilidade ao lidar com os clientes (MAKLAN; KLAUS, 2011). Esta dimensão incorpora cinco atributos: flexibilidade (para o cliente a empresa precisa ser flexível ao lidar com as suas necessidades); pró-atividade (para o cliente é importante se manter informado sobre as novas ofertas da empresa); percepção de risco (o cliente prefere se relacionar com empresas seguras, confiáveis); habilidades interpessoais (para o cliente a relação com a empresa deve ocorrer por meio de pessoas boas, interessadas em ouvi-los, educadas e que o façam sentir-se confortável); e recuperação do serviço (a lealdade do cliente é afetada pelo modo como a empresa lida com ele quando as coisas dão errado).

A última dimensão é a “experiência do produto” e consiste na percepção do cliente de ter escolhas e a sua capacidade de comparar ofertas (MAKLAN; KLAUS, 2011). Ela possui quatro atributos: liberdade de escolha (o cliente prefere escolher entre diferentes opções para ter certeza que optou pela melhor); comparação cruzada (é importante para o cliente comparar ofertas de diferentes empresas); necessidade de comparação (se o cliente não conseguir comparar as opções, não saberá qual é a melhor para ele); e gerenciamento de contas (o cliente



prefere lidar com o mesmo contato designado pela empresa durante todo o processo de contratação do serviço).

De acordo com Maklan e Klaus (2011), as quatro dimensões do QEC estão associadas à três variáveis exógenas: 1) lealdade ou recompra (REC), considera que, a partir da experiência passada, o cliente retorna à empresa para uma nova contratação; 2) recomendação boca a boca (RBB), demonstra se o cliente, após usufruir do serviço, recomendaria a empresa para outra pessoa; e 3) satisfação (SAT), que elucida o quanto o consumidor ficou satisfeito com o serviço oferecido pela empresa.

2.2 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é qualitativa e foi abordada pelo método de estudo de casos múltiplos (YIN, 2015) para responder à questão: como a presença da cultura da inovação influencia a qualidade da experiência do cliente em MPes? Para que tal objetivo fosse alcançado, o percurso metodológico passou pelas fases: formação da questão de pesquisa e objetivos; elaboração do referencial teórico; seleção das unidades de análise; criação do instrumento de coleta; coleta; análise e discussão dos resultados; e conclusão.

As unidades de análise do estudo foram as MPes de São José do Rio Preto-SP, atuantes, em 2019, no Projeto Agentes Locais da Inovação (Projeto ALI) do Sebrae e CNPq. A escolha dos casos se deu por conveniência do pesquisador, que optou apenas por Empresas de Pequeno Porte (EPP) ou Pequenas Empresas (PEs) do setor de serviços, cujo faturamento, segundo o Sebrae (2014), varia de 360 mil reais e 4,8 milhões de reais. O perfil das empresas está apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização dos casos estudados

Parâmetros	Caso 1	Caso 2	Caso 3
Ramo de atividade	Assessoria de Imprensa	Academia	Contabilidade
Tempo em atividade	5 anos	7 anos	15 anos
Colaboradores	2	4	8

Fonte: elaborado pelo autor.

No período entre março a outubro de 2019, enquanto as PEs participavam do Projeto ALI, o objetivo do caso 1 foi realizar um processo de mudança no posicionamento de marca, em uma assessoria de imprensa. O caso 2 teve como intuito auxiliar uma academia de Pilates a se tornar referência dentro de seu mercado de atuação, através da desmistificação da prática da



modalidade, tornando o processo inteligente e divertido. Por fim, o propósito do caso 3 consistiu em um escritório de contabilidade, que gostaria de estreitar os laços com os clientes e aumentar o valor percebido pelo serviço, visto que este tipo de serviço está perdendo espaço para aplicativos *mobile* e *softwares*.

A construção do instrumento de pesquisa ancorou-se no referencial teórico deste estudo e os dados foram coletados nos meses de outubro e novembro de 2019, por meio de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário com os empresários das PEs colaboradores e clientes. Com os clientes a coleta de dados deu-se por meio remoto, mas com os empresários e colaboradores as coletas foram presenciais, o que também possibilitou a observação direta do pesquisador (GIL, 2017). No total, foram realizadas 25 entrevistas, sendo 3 com empresários, 13 com colaboradores e 9 com clientes.

O perfil dos entrevistados também foi apurado neste estudo. Os empresários possuem formação em nível superior, sendo em comunicação social, fisioterapia e ciências contábeis (casos 1, 2 e 3, respectivamente), idade variando entre 32 e 38 anos; 33,3% são do sexo masculino e 66,6% do feminino; e experiência em gestão da inovação de 2 e 5 anos e 7 meses (casos 1, 2 e 3). Dentre os colaboradores, 54% eram do sexo feminino e 46% do sexo masculino; 54% trabalhavam na MPE há pelo menos 2 anos, 15% de 2 a 5 anos e 31% há mais de 5 anos; e possuíam idade entre 18 e 38 anos.

A respeito dos resultados, a presença da cultura da inovação (DOBNI, 2008) e a qualidade da experiência do cliente (MAKLAN; KLAUS, 2011), aqui denominado Índice QEC, foram aferidos pela fórmula $\sum(\alpha X) * 100 / 5$, adaptada de Ghosh e Jintanapakanont (2004); onde α expressa o peso dado para cada resposta, variando de 1 a 5, pela escala Likert de 5 pontos; e $X = n/N$, em que n é a frequência das respostas e N é o número total de respostas. Para ambos os cálculos, o maior índice possível é 100. Por fim, o grau de presença da cultura da inovação e o impacto na experiência do cliente e nas variáveis exógenas (REC, RBB e SAT) foram classificados como baixo, médio e alto.

2.3 Apresentação, análise e discussão dos resultados

2.3.1 Presença da cultura da inovação

A análise da presença da cultura da inovação é uma etapa importante para que as PEs conheçam o seu potencial para inovar. Parte-se do princípio de que todas as empresas possuam a presença da cultura da inovação em maior ou menor grau. Isso posto, tal presença foi



mensurada nos casos estudados, destacando a percepção dos empresários e colaboradores sobre o tema. Os resultados foram apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Presença da cultura da inovação nos casos e a percepção dos empresários e colaboradores

Dimensões da cultura da inovação	Índice de presença				
	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Empr.	Colab.
Intenção de inovar	35	48	59	47	48
Infraestrutura de apoio a inovação	39	51	36	35	34
Influência da inovação	38	51	55	41	46
Contexto da inovação	23	43	38	23	38
Cultura da inovação (4 dimensões)	32	48	47	36	42

Empr. = empresários; Colab. = colaboradores. Fonte: elaborado pelo autor.

As dimensões da cultura da inovação com as maiores presenças nos casos 1 e 2 foram a infraestrutura de apoio a inovação (39 e 51, respectivamente) e a influência da inovação (38 e 51). No primeiro caso, a comunicação constante, o atendimento às necessidades individuais e técnicas, e o incentivo à liberdade foram os principais gatilhos para o surgimento de novas ideias, o que também melhorou o engajamento da equipe. Já no caso 2, observou-se a preocupação com treinamentos e a orientação dos colaboradores para o mercado. Para Dobni (2008), quando os colaboradores estão envolvidos e tem liberdade no ambiente de trabalho, inovar é uma consequência.

No caso 3, a dimensão intenção de inovar foi a mais presente (59). Esta superioridade é explicada pela realização de reuniões semanais e a criação de um espaço para sugestões, visando identificar novas soluções para a melhoria da empresa. Dobni (2008) argumenta que estas práticas contribuem para implantar um processo formal e contínuo para a inovação, porém os colaboradores precisam estar engajados com este processo. Fato, este, também observado, e que refletiu no menor índice para a dimensão infraestrutura de apoio a inovação (36), justificado pela baixa colaboração entre as equipes e a ausência de treinamentos para os colaboradores em apoio a inovação.

Ao avaliar as dimensões isoladamente, nota-se nos casos que os maiores índices de presença estão na dimensão influência da inovação (38, 51 e 55) e os menores no contexto da inovação (23, 43 e 38). Esta constatação evidencia a existência de uma lacuna nos processos de inovação das PEs pois, se por um lado elas incentivam a criatividade e dão autonomia para que



os colaboradores contribuam com novas soluções, por outro, parte das ideias não são implementadas, pelo fato das PEs não se sentirem preparadas para lançar novos produtos, serviços ou mudar os processos. Por isso é que as inovações incrementais são as que prevalecem nas MPEs (NETO; TEIXEIRA, 2014).

Os índices de presença foram discrepantes quando avaliados pela percepção dos empresários (36) e colaboradores (42). Com exceção da dimensão infraestrutura de apoio a inovação, as demais foram melhor pontuadas pelos colaboradores, com destaque positivo para a confiança interpessoal e a orientação para o mercado. Para os empresários, a menor presença da cultura está na dimensão contexto da inovação (23), pois alegam dificuldade na gestão da informação, adequação das ideias para atender os clientes e no despreparo para lançar novos produtos e serviços, o que, segundo Pereira et al. (2009), reforça a necessidade das MPEs inovarem, inclusive, no seu processo de gestão.

2.3.2 Qualidade da experiência do cliente

Uma vez que a experiência do cliente influencia o desempenho das empresas, buscou-se avaliar a qualidade atribuída pelos consumidores às experiências vivenciadas em cada um dos casos estudados. Os resultados estão demonstrados na Tabela 3.

Tabela 3 – Qualidade da experiência do cliente dos casos estudados

Dimensões do QEC	Índice de qualidade		
	Caso 1	Caso 2	Caso 3
Paz de espírito (PZE)	78	83	83
Foco no êxito (FE)	67	83	58
Momento da verdade (MV)	67	67	67
Experiência do produto (EP)	25	33	50
Índice QEC (4 dimensões)	61	68	67

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação a experiência do cliente, o maior índice de qualidade foi obtido na dimensão paz de espírito (78, 83 e 83, respectivamente), enquanto que o pior ficou por conta da experiência do produto (25, 33 e 50). A superioridade se justifica pelo cuidado com que as PEs tratam os clientes no processo de prestação do serviço e pela relação de confiança que existe entre eles. Mas, o menor índice na experiência do produto, também demonstrou que os



consumidores possuem abertura para receber ofertas de outras empresas e, assim, compará-las com as atuais. Para Maklan e Klaus (2011), o cliente prefere escolher entre diferentes opções para ter certeza se optou pela melhor.

O índice da dimensão momento da verdade (67) foi o único que permaneceu no mesmo patamar nos três casos. Fato explicado pelo zelo com que os empresários e colaboradores lidam com os clientes e com as suas preocupações, o que de acordo com Maklan e Klaus (2011), remete a reputação do serviço. Contudo, na percepção dos consumidores ainda há espaço para melhorias, como a maior flexibilidade das PEs para lidarem com as suas necessidades e mantê-los atualizados sobre as opções de serviços das organizações, pois segundo Farias, Aguiar e Melo (2014), estes tipos de interações são as que podem levar o cliente a um novo comportamento de contratação dos serviços.

Ao comparar as PEs, notou-se a superioridade do caso 2 na dimensão foco no êxito (83) em relação aos casos 1 (67) e 3 (58). Tal grandeza foi observada pela confiança que os clientes depositaram no serviço, preferindo permanecer com a empresa, mesmo que existissem no mercado concorrentes com preços mais atraentes. Verhoef et al. (2009) acrescenta que é importante que a empresa interaja com consumidor, criando uma relação emocional e social. Já nos casos 1 e 3, a inferioridade foi puxada pela percepção dos clientes de que os empresários e colaboradores não utilizam os próprios serviços que oferecem, o que prejudicou uma maior relação emocional entre as partes.

Os casos 2 e 3 conquistaram notas muito próximas para a qualidade da experiência do cliente (68 e 67, respectivamente), enquanto que o caso 1 obteve o menor índice (61). Entretanto, pelas notas de média e alta dos índices, constatou-se espaço para melhorias em todas as PEs avaliadas, corroborando com Verhoef et al. (2009) e Tischeler et al. (2012), que afirmam que as empresas ainda não conseguiram desenvolver um nível de experiência ideal para os seus consumidores, algo que fosse além de apenas atender as suas demandas ou mantê-los satisfeitos, uma experiência memorável.

2.3.3 Cultura da inovação e a experiência do cliente

O impacto da cultura da inovação na qualidade da experiência do cliente foi mensurado neste estudo e os resultados estão apresentados na Tabela 4.

A partir da tabela 4, nota-se que as dimensões da cultura da inovação tiveram de médio a alto impacto nas dimensões do QEC. Porém, há variações nos graus de impactos, o que reforça a necessidade de equilíbrio na presença das dimensões da cultura nas PEs. A maior presença da



cultura da inovação, favorece a experiência do cliente (FADER, 2012). Fato constatado nos casos 2 e 3, que além da maior presença da cultura (48 e 47), também demonstraram a melhor qualidade da experiência do cliente (68 e 67).

Tabela 4 – Impacto da cultura da inovação na qualidade da experiência do cliente

Dimensões da cultura da inovação	Dimensões do QEC			
	PZE	FE	MV	EP
Intenção de inovar	Alto	Médio	Alto	Alto
Infraestrutura de apoio a inovação	Médio	Alto	Alto	Médio
Influência da inovação	Médio	Médio	Alto	Alto
Contexto da inovação	Médio	Alto	Médio	Alto

PZE = paz de espírito; FE = foco no êxito; MV = momento da verdade; EP = experiência do produto. Fonte: elaborado pelo autor.

Dentre as dimensões do QEC, EP e MV foram as que sofreram o maior impacto da presença das dimensões da cultura da inovação nas PEs, seguidas por FE e PZE. A dimensão MV sofreu alto impacto da infraestrutura de apoio a inovação, intenção de inovar e influência da inovação. Já a EP recebeu alto impacto das mesmas dimensões da cultura que a MV, exceto a infraestrutura de apoio a inovação que foi substituída pelo contexto da inovação. Na FE o alto impacto foi apurado na infraestrutura de apoio a inovação e no contexto da inovação. Por fim, o alto impacto sofrido pela PZE deu-se apenas em função da intenção de inovar, conforme pode ser observado na Tabela 5.

Tabela 5 – Dimensões do QEC mais influenciadas pela presença da cultura da inovação

Dimensões da cultura	P	I	Dimensões do QEC
Intenção de inovar	Média	Alto	PZE, MV e EP
Infraestrutura de apoio a inovação	Média	Alto	FE e MV
Influência da inovação	Média	Alto	MV e EP
Contexto da inovação	Baixa	Alto	FE e EP

P = presença; I = impacto; PZE = paz de espírito; FE = foco no êxito; MV = momento da verdade; EP = experiência do produto. Fonte: elaborado pelo autor.

Em se tratando da cultura da inovação, notou-se a média presença da intenção de inovar, infraestrutura de apoio a inovação e influência da inovação. A baixa presença foi observada apenas na dimensão contexto da inovação. Por outro lado, percebeu-se que o impacto



das quatro dimensões da cultura da inovação foi considerado alto em todas as dimensões do QEC. O fato da presença da dimensão contexto da inovação ser baixa nas PEs estudadas, pode ter influenciado negativamente a qualidade da EP, contribuindo para que os clientes mostrassem abertura para receber ofertas de empresas concorrentes e, assim, poder comparar os serviços para garantir que ele escolha a melhor opção.

A baixa presença da dimensão contexto da inovação também demonstrou a dificuldade das PEs na percepção sobre a insatisfação dos clientes, em inovar em serviços ou mudar de ideia para atender os clientes, em inovar em processos como reação ao mercado e no desenvolvimento de novos serviços direcionados para os consumidores. Tal dificuldade também foi observada em outras pesquisas, onde os autores constataram que as MPEs de serviço possuem dificuldades nas interações com os clientes e acabam baseando os seus serviços na diferenciação com os concorrentes, e não a partir do que é, de fato, relevante para o cliente (SCHIMITT, 2004; TISCHELER et al., 2012).

Apesar de iniciais, observou-se também esforços por parte das PEs, buscando uma maior interação com os consumidores e a gestão da experiência dos clientes. À medida que as empresas se propuseram a melhorar a qualidade da experiência, resultados foram percebidos nos incrementos do número de clientes reativados e recompra (caso 1), novos clientes (caso 2) e faturamento (caso 3). Para Lemon e Verhoef (2016) se a empresa tiver a estratégia centrada no cliente, conseguirá alinhar os seus serviços às reais necessidades do mercado, maximizando o seu valor financeiro no longo prazo.

Em geral, evidenciou-se neste estudo que ainda há espaço para que a presença da cultura da inovação seja ampliada nas PEs, o que refletirá positivamente nas dimensões do QEC e no aumento da lealdade ou na taxa de recompra (REC), na ampliação da recomendação boca a boca (RBB) e na satisfação dos consumidores (SAT).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do exposto na pesquisa, a cultura da inovação apresenta entre baixa e média presença nas PEs, demonstrando que ainda há espaço para elas evoluírem nesse quesito. Por outro lado, este estudo também apresenta alguns gatilhos para a criatividade, engajamento dos colaboradores e expansão da cultura da inovação nas empresas, tais como a comunicação constante, atendimento às necessidades individuais e técnicas dos colaboradores, incentivo à autonomia, treinamentos, orientação dos funcionários para o mercado, reuniões periódicas e espaço específico para o registro de ideias.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



O zelo com que as PEs lidam com os seus clientes no processo de prestação do serviço e a relação de confiança que existe entre eles, são fatores que contribuem para o grau de qualidade entre médio a alto na experiência do consumidor. Porém, nota-se que as PEs ainda não aplicam um nível de experiência ideal para os clientes, o que evidencia a importância de maiores interações com eles, criando uma relação emocional e social que resulte na maior flexibilidade da PE para lidar com as suas necessidades e mantê-los atualizados sobre as respectivas opções de serviços, o que também reduziria a abertura destes consumidores para receberem ofertas das organizações concorrentes.

À medida que a presença da cultura da inovação é ampliada na PE, melhor tende a ser a qualidade da experiência oferecida ao consumidor, constatação respaldada pelo impacto, entre médio a alto, que existe da cultura sobre a qualidade da experiência. Dessa forma, reforça-se aqui que ainda há espaço para que a presença da cultura da inovação seja ampliada nas PEs, influenciando positivamente a qualidade da experiência do cliente e, como consequência, aumentando o número de novos clientes, a lealdade ou a taxa de recompra, a recomendação boca a boca e a satisfação dos consumidores.

A respeito das limitações, a unidade de análise foi composta por empresas de uma única região, mesmo porte e setor econômico, não sendo possível assegurar a representatividade do conjunto de MPEs em atividade no Estado. Além disso, a estratégia de pesquisa adotada, o estudo de casos, não teve o propósito de criar generalizações sobre a problemática da pesquisa. Todavia, espera-se que esta pesquisa abra caminho para novos estudos e que em futuros trabalhos as relações aqui abordadas sejam apuradas por meio de um estudo quantitativo ou que esta investigação seja replicada, considerando MPEs de outros setores e segmentos, como o comércio varejista e serviços digitais.

REFERÊNCIAS

DACHS, B.; EBERSBERGER, B.; LOOF, H. The innovative performance of foreignowned enterprises in small open economies. **The Journal of Technology Transfer**, v. 33, n. 4, p. 393-406, 2008.

DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organization: the development of a generalized innovation culture constructo using exploratory fator analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2008.

FADER, Peter. **Customer centricity: focus on the right customers for strategic advantage**. Philadelphia: Wharton Digital Press, 2012.



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



FARIAS, S. A.; AGUIAR, E. C. M.; MELO F. V. Store Atmospherics and Experiential Marketing: a conceptual framework and research propositions for na extraordinary customer experience. **International Business Research**, v. 7, n. 2, p. 87-99, 2014.

GIL, Antonio Carlos. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

GHOSH, S.; JINTANAPAKANONT, J. Identifying and assessing the critical risk factors in an underground rail project in Thailand: a factor analysis approach. **International Journal of Project Management**, v. 22, n. 8, p. 633-643, 2004.

HOUSE, R. et al. Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project globe. **Journal of World Business**, v. 37, n. 1, 2002.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **Blue Ocean strategy**. Harvard Business Review, 2004.

LEMON, K. N.; VERHOEF, P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69–96, 2016.

MAKLAN, S.; KLAUS, P. Customer experience: Are we measuring the right things? **International Journal of Market Research**, v. 53, n. 6, p. 771-792, 2011.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.

MAVEL, M. R.; LUMPKIN, G. T. Technology entrepreneur's human capital and its effects on innovation radicalness. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 31, n. 6, p. 807-819, 2007.

NETO, A. T. S.; TEIXEIRA, R. M. Inovação de micro e pequenas empresas: mensuração do grau de inovação de empresas participantes do projeto agentes locais de inovação. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 4, p. 1-29, 2014.

OCDE. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. 3. Ed. Brasília: FINEP, 2005.

PARVEEN, S.; SENIN, A. A.; UMAR, A. Organization culture and open innovation: a quadruple Helix open innovation model approach. **International Journal of Economics and Financial Issues**, v. 5, n. 1, p. 335-342, 2015.

PEREIRA, M. F. et al. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

SAFFOLD, G. S. Culture traits, strength, and organizational performance: moving beyond 'strong' culture. **Academy of Management Review**, v. 13. n. 4, p. 546-558, 1988.

SCHIMITT, Bernard H. **Gestão da experiência do cliente: uma revolução no relacionamento com os consumidores**. São Paulo: Bookman, 2004.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



SEBRAE. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.** 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: nov./2019.

STEELE, J; MURRAY, M. Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. *Engineering, Engineering, Construction and Architectural Management*. v. 11, n. 5, p. 316-322, 2004.

TIAN, M. et al. How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, v. 56, n. 5, p. 1088-1107, 2018.

TISCHELER, A. M. et al. Marketing de relacionamento: gestão de experiência do cliente. *Revista de Administração*, v. 10, n. 17, p. 90-101, 2012.

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

VERHOEF, P. C. et al. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2015.