



**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



## **INFERÊNCIAS SOBRE A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE A PARTIR DO ESTILO COGNITIVO DO PEQUENO EMPRESÁRIO**

*INFERENCES ON THE CLIENT'S EXPERIENCE FROM THE SMALL ENTREPRENEUR'S  
COGNITIVE STYLE*

**LETICIA ROCIOLI SILVA**

UNIFRAN - UNIVERSIDADE DE FRANCA

**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:

Ao Sebrae e ao CNPq, por me proporcionarem a oportunidade de vivenciar a rica união do viés prático e acadêmico, devolvendo à sociedade o conhecimento aplicado para que as MPes possam inovar.



**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



## **INFERÊNCIAS SOBRE A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE A PARTIR DO ESTILO COGNITIVO DO PEQUENO EMPRESÁRIO**

### **Objetivo do estudo**

O objetivo deste estudo foi investigar a influência do estilo cognitivo do pequeno empresário na inovação e na qualidade da experiência do cliente.

### **Relevância/originalidade**

A forma como os empresários tomam decisões, resolvem problemas, aplicam mudanças ou inovam está associada ao seu estilo cognitivo. Sendo o empresário o agente catalisador, contar com o seu engajamento nas MPEs é necessário, tanto para aumentar a maturidade destas empresas para inovar, quanto para melhorar a qualidade da experiência do cliente. Este trabalho é o resultado da reflexão acerca da interação entre a Teoria da Adaptação-Inovação de Kirton (1976) e a experiência do cliente. Contudo, apesar de existirem muitos estudos sobre os assuntos isoladamente, ainda há poucos relacionando-os e aplicados ao contexto das MPEs.

### **Metodologia/abordagem**

Esta pesquisa ancorou-se em um vasto referencial teórico voltado ao comportamento empreendedor, o estilo cognitivo e a experiência do cliente. Além disso, estratégia de pesquisa adotada baseou-se no método de estudos de casos múltiplos, compreendendo a análise de cinco MPEs de portes (MEI, ME e EPP) e segmentos distintos (indústria, comércio e serviços).

### **Principais resultados**

As evidências empíricas do estudo sugerem que: o estilo cognitivo inovativo é o predominante nos pequenos empresários; todas as MPEs são capazes de inovar, independente do estilo cognitivo do empresário; a qualidade da experiência do cliente é superior nas MPEs com os empresários adaptadores; o impacto do estilo cognitivo na qualidade da experiência é classificado entre médio a alto, com exceção da dimensão paz de espírito, cujo impacto foi considerado baixo pelos empresários inovativos; e os comportamentos para inovar e melhorar a qualidade da experiência do cliente divergem entre os empresários adaptadores e os inovadores.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

A principal contribuição acadêmica desta pesquisa foi relacionar o estilo cognitivo do pequeno empresário com a inovação e a qualidade da experiência do cliente, pois apesar do estilo cognitivo ser tema de variadas pesquisas, poucas tratam sobre a sua interação com a experiência do cliente. A outra contribuição é a relevância teórica do assunto experiência do cliente para as MPEs, sendo, este, um tema que está vanguarda das pesquisas em grandes empresas, porém ainda muito pouco explorado no contexto das MPEs.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

A depender do estilo cognitivo, os pequenos empresários abrem mão de variados comportamentos para inovar e melhorar a qualidade da experiência do cliente. Uma lista com os principais comportamentos, fundamentados em teorias ora apresentadas neste estudo, e a sequência das ações usadas pelos empresários, considerando as diferenças entre os estilos cognitivos inovativos e adaptativos, foi apresentada neste trabalho como referência para a gestão da experiência do cliente nas MPEs. Identificar o estilo cognitivo predominante no pequeno empresário tem influência positiva sobre a escolha e execução das atividades mais adequadas para cada perfil de personalidade.

**Palavras-chave:** MPE, Inovação, Estilo cognitivo, KAI, Experiência do cliente



**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



## *INFERENCES ON THE CLIENT'S EXPERIENCE FROM THE SMALL ENTREPRENEUR'S COGNITIVE STYLE*

### **Study purpose**

The purpose of this study was to investigate the influence of the small entrepreneur's cognitive style on innovation and the quality of the customer experience.

### **Relevance / originality**

The way entrepreneurs make decisions, solve problems, apply changes or innovate is associated with their cognitive style. As the entrepreneur is the catalyst, relying on your engagement in MSEs is necessary, both to increase the maturity of these companies to innovate, and to improve the quality of the customer experience. This work is the result of reflection on the interaction between Kirton's Adaptation-Innovation Theory (1976) and the customer experience. However, although there are many studies on the subjects in isolation, there are still few relating them and applied to the context of MSEs.

### **Methodology / approach**

This research was based on a vast theoretical framework focused on entrepreneurial behavior, cognitive style and customer experience. In addition, the research strategy adopted was based on the method of multiple case studies, comprising the analysis of five MSEs of different sizes (MEI, ME and EPP) and different segments (industry, commerce and services).

### **Main results**

The study's empirical evidence suggests that: innovative cognitive style is predominant in small business owners; all MSEs are capable of innovating, regardless of the entrepreneur's cognitive style; the quality of the customer experience is superior in MSEs with adapting entrepreneurs; the impact of cognitive style on the quality of the experience is classified as medium to high, with the exception of the peace of mind dimension, whose impact was considered low by innovative entrepreneurs; and the behaviors to innovate and improve the quality of the customer experience differ between adapting entrepreneurs and innovators.

### **Theoretical / methodological contributions**

The main academic contribution of this research was to relate the cognitive style of the small business owner to innovation and the quality of the customer experience, because although the cognitive style is the subject of several researches, few deal with their interaction with the customer experience. The other contribution is the theoretical relevance of the subject customer experience for MSEs, which is a topic that is at the forefront of research in large companies, but not too much explored in the context of MSEs.

### **Social / management contributions**

Depending on the cognitive style, small business owners give up various behaviors to innovate and improve the quality of the customer experience. A list of the main behaviors, based on theories presented in this study, and the sequence of actions used by entrepreneurs, considering the differences between innovative and adaptive cognitive styles, was presented in this work as a reference for the management of the customer experience in MSEs. Identifying the predominant cognitive style in the small business owner has a positive influence on the choice and execution of the most appropriate activities for each personality profile.

**Keywords:** MSE, Innovation, Cognitive style, KAI, Customer Experience



## 1 INTRODUÇÃO

O comportamento já foi tema de vários estudos (Kellermanns, Eddleston, Barnett, & Pearson, 2008; Kotlar & Sieger, 2019). No caso das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) o assunto é ainda mais relevante, pois nelas, o empresário é o principal decisor (Feltham, Feltham & Barnett, 2005) e uma escolha errada pode culminar no insucesso da empresa. A partir da teoria sobre personalidade notou-se a relação entre o estilo cognitivo e o comportamento do empresário, evidenciando a utilidade em conhecê-los, visando um processo de decisão mais assertivo nas MPEs (Visser & Faems, 2015).

À luz da literatura, é recomendado que os empresários priorizem as atividades que melhor se encaixem no seu perfil cognitivo e que busquem a complementaridade com os demais integrantes da equipe (Kirton, 1976; Koudstall, Sloof & Praag, 2018). Nas MPEs, tal complementaridade seria capaz de gerar ganhos em desempenho empresarial (Buttner & Gryskiewicz, 1993), principalmente naqueles atrelados à inovação, cujo agente catalisador é o próprio empresário (Schumpeter, 1988).

A inovação pode ocorrer nas empresas em treze dimensões, sendo a experiência do cliente uma delas (Sawhney, Wolcott & Arroinz, 2006; Sebrae, 2018). Aumentar a maturidade da MPE nesta dimensão significa gerenciar a jornada de compra dos consumidores, auxiliando também na criação de novos produtos, serviços, processos e tecnologias (Foroud, Jin, Gupta, Melewar, Foroudi, 2016). Por isso, melhorar a qualidade da experiência do cliente tem sido o alvo de muitas empresas (Lemon & Verhoef, 2016).

Este trabalho é o resultado de uma reflexão acerca da interação entre a Teoria da Adaptação-Inovação de Kirton (1976) e a experiência do cliente. Apesar de existirem muitos estudos sobre estes assuntos, há poucos no contexto das MPEs. Para contribuir com a discussão, esse artigo visa responder à questão: como os estilos cognitivos dos empresários das MPEs influenciam a inovação e a qualidade da experiência do cliente? Como objetivos específicos, busca determinar o estilo cognitivo, a maturidade para inovar e a qualidade da experiência do cliente; avaliar a relação entre ambos; e identificar os comportamentos para inovar e melhorar a 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 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão teórica visa apresentar os principais os constructos da pesquisa: MPEs e o comportamento empreendedor, estilo cognitivo e experiência do cliente.

### 2.1 MPEs e o comportamento empreendedor

Do total de empresas do Estado de São Paulo, 98% são MPEs e, apesar da sua importância, possuem elevada taxa de mortalidade (24%), onde 1 a cada 4 empresas fecha antes do segundo ano de atividade (Sebrae, 2014). Diferentes fatores justificam a causa *mortis* destes empreendimentos, mas para o Sebrae (2014) os principais são: falta de planejamento; desconhecimento dos clientes e dos hábitos de compra; gestão empresarial falha, sem estratégia para diferenciação, aperfeiçoamento e inovação; e a ausência de comportamento empreendedor orientado para execução dos itens anteriores.



O comportamento empreendedor tem sido tema de várias pesquisas nos últimos anos, cujo empresário foi o elemento central das discussões. Lévesque e Minniti (2006) investigaram o papel da idade, concluindo que indivíduos com idade entre 25 e 35 anos são mais propensos a empreenderem. Em empresas familiares, a posse e a influência da família também apresentaram influência sobre o empreendedorismo (Kellermanns *et al.*, 2008), averiguando que tal comportamento é superior nos gestores proprietários quando comparado aos não proprietários (Kotlar & Sieger, 2019).

O pequeno empresário opera em ambientes incertos e informais e vivencia a adversidade, o que lhe exige um comportamento resiliente (Branicki, Sullivan-Taylor & Livschitz, 2018). Porém, apesar de vários prós a favor do empresário, as MPEs são muito dependentes de um único tomador de decisão (Feltham *et al.*, 2005), o que é arriscado, pois os empresários tendem a decidir confiando em suas intuições, avaliando as perspectivas do negócio por uma ‘visão de dentro’ e, como resultado, superestimam o seu sucesso (Koudstall *et al.*, 2018).

A partir da teoria sobre personalidade, a relação entre o perfil de decisão e o comportamento do empresário foi examinada, concluindo que tal relação está associada ao seu estilo cognitivo (Kirton, 1976; Visser & Faems, 2015). Assim, os empresários devem priorizar as atividades mais adequadas ao seu estilo cognitivo (Kirton, 1976) o que, além de contribuir para sua felicidade (Chen, Chang & Lin, 2018), também refletirá no melhor desempenho das MPEs (Buttner & Gryskiewicz, 1993).

## 2.2 Estilo cognitivo

O conceito de personalidade inclui diferenças individuais nos estilos cognitivos ou na maneira como se realiza as ações mentais (Goldsmith, 1994). Tullet (1996) defende que o modo de pensar é um componente da cognição e influencia a forma como a pessoa adquire, organiza e usa as informações. Para Gimenez (1998), a cognição é a maneira como o conhecimento é processado e, como cada um possui diferenças no modo de obter e utilizar as informações, sugeriu que o estilo cognitivo é individual.

Nos últimos anos, o estilo cognitivo foi muito estudado. Kilmann e Herden (1976), por exemplo, criaram o modelo de eficácia organizacional, cuja premissa é que, dependendo do estilo de decisão preferido pelo gestor, ele perceberá e resolverá os problemas de maneiras diferentes. Ao estudar as MPEs, Pardo (2014) concluiu que há relação direta entre o perfil cognitivo do empresário e a prática de atividades inovadoras. Em estudo mais recente, Schaefer e Minello (2017) afirmou que o empreendedor, possuindo uma interpretação intrínseca, age conforme sua desenvoltura cognitiva.

A teoria adotada para o estilo cognitivo neste artigo foi a da Adaptação-Inovação de Kirton (1976), conhecida como KAI. Ela foi criada a partir de observações sobre a maneira como os indivíduos tomavam decisões, resolviam problemas ou implementavam mudanças. Esta teoria indica que o estilo de pensar não está relacionado à capacidade ou inteligência dos indivíduos, mas influencia a maneira como eles preferem usar ou aplicar suas habilidades e competências, de forma que, duas pessoas com aptidões semelhantes, podem resolver o mesmo problema, mas com soluções distintas (Tullet, 1996).

De acordo com o KAI, os indivíduos estão situados em uma sequência contínua do adaptador até o inovador (Kirton, 1976). Enquanto os adaptadores buscam melhorar a eficiência, resolvem problemas de forma experimentada, suas ideias são seguras, e raramente desafiam as regras; os inovadores possuem pensamentos acelerados, resolvem problemas com ineditismo, gostam de mudanças, frequentemente desafiam as regras e se preocupam com possibilidades futuras (Tullet, 1996; Silva, Pardo & Siena, 2014).



Alguns destaques da teoria do Kirton (1976) são: o estilo cognitivo é estável no indivíduo e não muda com a idade ou com o tempo; adaptadores e inovadores têm atributos diferentes, os quais, dependendo das circunstâncias, podem ser vantajosos ou não; parte destes atributos são naturais, mas os indivíduos podem aprender novos; e quando os atributos aprendidos não são mais necessários, há a tendência de a conduta retornar para o estilo cognitivo preferido, aquele mais natural no indivíduo.

É importante que os empresários priorizarem nas empresas as atividades que melhor se encaixem no seu estilo cognitivo (Kirton, 1976). Os adaptadores devem se dedicar às atividades administrativas e de planejamento, enquanto que os inovadores na criação de produtos ou serviços (Chen, Chang & Lin, 2018). No caso das MPEs, onde o empresário é, em geral, o principal decisor (Feltham *et al.*, 2005), deve-se buscar a complementaridade entre os estilos cognitivos com os integrantes da equipe (Kirton, 1976; Koudstall *et al.*, 2018).

### 2.3 Experiência do cliente

Schmitt (1999) foi um dos primeiros estudiosos a enfatizar a criação de experiências fortes e duradouras para os clientes como fonte para a geração de oportunidades para as organizações. Desde então, o movimento das empresas tem sido no sentido de engajar o consumidor, isto é, identificar atitudes e comportamentos em pontos distintos, que vão além da compra (Lemon & Verhoef, 2016). Isso demonstra que a experiência deriva de uma visão multidimensional, que envolve fatores cognitivos, emocionais, comportamentais, sensoriais e sociais (Verhoef, Lemon, Parasuraman, Roggeveen, Tsiros & Schlesinger, 2009).

Para Schmitt (2003), o gerenciamento da experiência do cliente contempla cinco etapas: 1) analisar o mundo experiencial dos clientes; 2) construir uma plataforma experimental; 3) projetar a experiência da marca; 4) estruturar a experiência do cliente; e 5) engajar-se na inovação contínua. Para diferentes autores a inovação ganha destaque neste processo, pois ajuda a reestruturar a experiência do cliente por meio da criação de novos serviços, produtos, processos e tecnologias (Foroud *et al.*, 2016).

A inovação empresarial pode ocorrer em treze dimensões mensuráveis por uma estrutura denominada radar da inovação, sendo a experiência do cliente uma delas (Sawhney *et al.*, 2006). Tal inovação considera tudo o que o cliente vê, ouve, sente ou experimenta nos momentos em que interage com as organizações (Bachmann & Destefani, 2008). Por isso, para inovar nesta dimensão, a empresa precisa redesenhar todo e qualquer ponto de contato com os consumidores (Sawhney *et al.*, 2006; Lemon & Verhoef, 2016).

Apoiado no radar da inovação, o Sebrae (2018) fixou cinco níveis de maturidade para uma MPE inovar na experiência do cliente: 1) não executa ações para aprimorar a experiência; 2) ações esporádicas e sem processo definido; 3) existe processo definido para avaliar a experiência do cliente mas os resultados são pouco usados para melhorias ou está em fase de implantação; 4) existe processo definido e foram implementadas uma ou duas ações com resultados positivos nos últimos dois anos; 5) existe processo definido e operando regularmente para medir e aprimorar a experiência do cliente, com pelo menos três novas ações que trouxeram resultados positivos nos últimos dois anos.

Em função da sua influência nos resultados empresariais, mensurar a experiência do cliente vem sendo alvo de variados estudos nos últimos anos (Brakus, Schmitt & Zarantonello, 2009; Lemon & Verhoef, 2016). Dentre as medidas usadas pelas empresas, duas são mais comuns, sendo a primeira, a satisfação do cliente, e a segunda, o *Net Promoter Score* – NPS (Klaus & Maklan, 2013). Recentemente, Klaus e Maklan (2013) criam uma medida mais apropriada aos conceitos modernos da experiência do cliente, a escala de Qualidade da Experiência do Cliente (QEC).



Segundo Klaus e Maklan (2013), a QEC abrange quatro dimensões capazes de influenciar três variáveis exógenas (recompra, recomendação boca a boca e a satisfação): 1) experiência do produto, consiste na percepção do cliente em ter escolhas e a capacidade de comparar ofertas; 2) foco no resultado, ligada à redução de custos para os clientes por meio da procura e qualificação de fornecedores; 3) momento da verdade, enfatiza a reputação dos serviços e a flexibilidade ao lidar com os clientes; e 4) paz de espírito, avaliação do cliente nas interações com a empresa, antes, durante e após a compra.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é classificada como descritiva (Gil, 2019), qualitativa e usou como método o estudo de casos múltiplos (Yin, 2015). Para responder ao objetivo de investigar a influência do estilo cognitivo do empresário das MPEs na qualidade e na inovação da experiência do cliente, este estudo seguiu as fases: elaboração da questão de pesquisa e objetivos; formatação do referencial teórico; criação do instrumento de coleta; coleta de dados; análise e discussão dos resultados; e conclusão do trabalho.

As unidades de análise foram as MPEs de Franca-SP e Ituverava-SP, atuantes, em 2019, no Projeto Agentes Locais da Inovação (Projeto ALI) do Sebrae e CNPq. A escolha dos casos foi por conveniência do pesquisador, optando pelos contrastantes e complementares a partir dos segmentos econômicos (indústria, comércio e serviço) e porte, sendo, de acordo com o SEBRAE (2019), classificados como Microempreendedor Individual (MEI), com faturamento de até 81 mil reais; Microempresa (ME), até 360 mil; e as Empresas de Pequeno Porte (EPP), entre 360 mil e 4,8 milhões de reais.

Para o levantamento do perfil dos casos foi considerado segmento econômico, ramo de atividade, porte, tempo em atividade e número de colaboradores, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1:

#### Caracterização dos casos estudados

Parâmetros	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
Segmento	Serviços	Indústria	Comércio	Serviço	Comércio
Ramo	Beleza	Congelados	Sorvetes	Academia	Eletrônica
Porte	MEI	ME	ME	ME	EPP
Tempo (anos)	12	4	12	1	8
Colaboradores	1	2	8	4	7

Fonte: elaborado pelo autor.

No período entre março a setembro de 2019, enquanto as MPEs participavam do Projeto ALI, o objetivo do caso 1 foi criar estratégias de premiação para os clientes que não se atrasassem para os serviços agendados. O caso 2 inovou em processo, implantando uma ferramenta de pós-venda. O caso 3 inovou em mercado, criando promoções, redefinindo processos e contratando profissionais especializados. No caso 4, foram implantadas estratégias para fidelizar os clientes mais assíduos. Por fim, o propósito do caso 5 foi aprimorar a experiência de compra, por meio de brindes e telemarketing explicativo, com foco nos produtos que tivessem alta taxa de devolução.

A construção do instrumento de pesquisa baseou-se no referencial teórico deste estudo e as coletas de dados ocorreram nos meses de outubro e novembro de 2019, por meio de entrevistas semiestruturadas e pela aplicação de questionários, os quais foram adaptados dos estudos de Kirton (1976) e Klaus e Maklan (2013). Os respondentes foram os empresários das



MPEs e os seus clientes, e se deram de forma remota e presencial, o que também possibilitou a observação direta do pesquisador (GIL, 2019). No total, foram realizadas 19 entrevistas, sendo 5 com empresários e 14 com clientes.

O perfil dos respondentes também foi levantado, cujos empresários possuem formação em ensino médio (caso 1), nível superior, sendo em economia, engenharia civil e administração (casos 2, 4 e 5), e pós-graduação em recursos humanos (caso 3); com idade entre 27 e 38 anos; 80 % são do sexo masculino e 20% do feminino; e nenhum dos casos possui experiência em gestão da inovação. Dentre os clientes, 65% eram do sexo masculino e 35% do sexo feminino; 30% eram clientes das MPEs há até 2 anos, 40% de 2 a 5 anos e 30% a mais de 5 anos; e possuem idade entre 20 e 50 anos.

A respeito dos resultados, a maturidade da MPE para inovar na experiência do cliente foi apurada no início (março) e no final (outubro) do Projeto ALI, em função dos 5 níveis do radar da inovação (SEBRAE, 2018). Já o estilo cognitivo (Kirton, 1976) e a qualidade da experiência do cliente (Klaus & Maklan, 2013), chamado de Índice QEC, foram aferidas pela fórmula  $\sum(\alpha X) * 100/5$ , adaptada de Ghosh e Jintanapakanont (2004), onde  $\alpha$  expressa o peso dado para cada resposta, pela escala Likert de 5 pontos; e  $X = n/N$ , em que  $n$  é a frequência e  $N$  é o número total de respostas. Por fim, para avaliar o impacto do estilo cognitivos na maturidade para inovar e na qualidade da experiência do cliente, foram consideradas as classificações baixo(a), médio(a) e alto(a).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Estilo cognitivo e a experiência do cliente

Os estilos cognitivos e a maturidade das MPEs para inovarem na experiência do cliente foram apresentados na Tabela 2.

Tabela 2:

**Perfil cognitivo do empresário e a maturidade para inovar na experiência do cliente**

Casos	Estilo cognitivo	Maturidade para inovar na experiência do cliente		
		R0	R1	Evolução
Caso 1	Adaptativo	2	3	1
Caso 2	Inovativo	2	4	2
Caso 3	Inovativo	2	3	1
Caso 4	Inovativo	2	3	1
Caso 5	Adaptativo	5	5	0

**Nota.** R0 = março/2019; R1 = outubro/2019. Fonte: elaborado pelo autor.

A partir da Tabela 2, nota-se nos empresários a presença dos estilos adaptativo (casos 1 e 5) e inovativo (casos 2, 3 e 4). Entre os adaptativos, o destaque ficou para o caso 5. A empresária do caso 3 é a mais inovativa, e foi quem mais demonstrou abertura para mudanças e melhorias. Entretanto, um indivíduo não é considerado totalmente inovativo ou adaptativo (Kirton, 1976), fato constatado no empresário do caso 2, que apesar de inovativo, também possui fortes características adaptativas.

Em termos de maturidade, com exceção do caso 5 que já tinha o grau máximo por conta de uma exigência da plataforma comercial em que atua, os outros evoluíram entre um (casos 1, 3 e 4) e dois (caso 2) níveis no radar da inovação. As maiores maturidades constam nos casos 5 (adaptativo) e 2 (inovativo), o que demonstra que as MPEs foram capazes de inovar, em maior ou menor grau, na experiência do cliente, independentemente do estilo cognitivo do





empresário. Fato justificado, tanto pelo encaixe das ações praticadas com o estilo cognitivo adequado, como pela complementaridade com os membros da equipe (Koudstall *et al.*, 2018).

Se por um lado, inovar é importante para as MPEs, por outro, mensurar a qualidade da experiência é fundamental para o desempenho empresarial. A qualidade da experiência do cliente (Índice QEC) foi apurada e os resultados constam na Tabela 3.

Tabela 3:

**Dimensões da qualidade da experiência do cliente por caso estudado**

Dimensões	Índice de qualidade				
	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
Paz de espírito	92	94	39	94	100
Foco no resultado	50	42	83	73	100
Momento da verdade	90	93	60	93	100
Experiência do produto	50	15	67	30	100
Índice QEC (4 dimensões)	74	68	60	73	100

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação ao Índice QEC, a maior pontuação foi conquistada pelo caso 5 (100), seguido pelos casos 1 (74), 4 (73), 2 (68) e 3 (60), isto é, os maiores índices foram apurados nas MPEs com empresários adaptadores, justamente por serem mais propensos a melhorar a eficiência dos processos estruturados (Tullet, 1996). Em contrapartida, o menor índice foi observado no caso 3, cujo empresário foi considerado o mais inovador neste estudo. O indivíduo inovador tem dificuldade de melhorar os processos em andamento (Kirton, 1976), o que pode ter contribuído para a percepção de qualidade pelo cliente também ter sido mais baixa na dimensão paz de espírito (39).

A respeito das dimensões da experiência do cliente, os índices mais expressivos foram obtidos na paz de espírito e momento da verdade, exceto o caso 3. A superioridade foi explicada pelo cuidado com que as MPEs tratam os seus clientes nos diferentes pontos de contato e pela relação de confiança que existe entre eles. Contudo, o menor índice obtido na dimensão experiência do produto, também sinalizou que os consumidores possuem flexibilidade para receber ofertas de empresas concorrentes e, assim, compará-las com os produtos e serviços atuais. Para Klaus e Maklan (2013), o cliente prefere escolher entre diferentes opções para ter certeza de que optou pela melhor.

O fato de as inovações criadas nos casos surgirem das interações com os próprios consumidores, facilitou o processo de engajamento e extração de valor. Isso só foi possível graças a identificação de atitudes e comportamentos, sejam eles cognitivos, emocionais, sensoriais ou sociais, os quais contribuíram para melhorar a qualidade das experiências vivenciadas nos pontos de contato das MPEs. Por isso, assim como defendido por Klaus e Maklan (2013), à medida que os clientes perceberam qualidade nas experiências, que variou de média (caso 3) a alta (casos 1, 2, 4 e 5), observou-se também maior influência sobre a recompra, recomendação boca a boca e satisfação.

#### 4.2 O estilo cognitivo e a relação com a qualidade

Neste estudo, buscou-se identificar o estilo cognitivo com maior impacto na qualidade da experiência do cliente (QEC), conforme demonstrado na Tabela 4.



Tabela 4:

**Impacto do estilo cognitivo nas dimensões da qualidade da experiência do cliente**

Estilo cognitivo	Índice QEC	Dimensões do QEC			
		PE	FR	MV	EP
Adaptativo	87	Médio	Alto	Médio	Alto
Inovativo	67	Baixo	Alto	Médio	Alto

**Nota.** PE = paz de espírito; FR = foco no resultado; MV = momento da verdade; EP = experiência do produto. Fonte: elaborado pelo autor.

A partir da Tabela 4, as MPEs com empresários adaptativos obtiveram maior índice de qualidade (87), quando comparada àquelas com os empresários inovativos (67). Para ambos os estilos cognitivos o impacto nas dimensões foco no resultado e experiência do produto foi considerado alto e, por estarem atreladas a competitividade da MPE, precisam ser atendidas com qualidade, independente do perfil do empresário.

Os mesmos impactos foram apurados na dimensão momentos da verdade, mas, desta vez, classificados como médio. Pela perspectiva dos empresários, manter um alto nível de qualidade na experiência ajudou a MPE a manter uma boa reputação e demonstrar flexibilidade para lidar com os clientes, o que também refletiu em melhores resultados nas vendas. Uma vez que a empresa vivencia experiências fortes e duradouras com os clientes, também estimula novas oportunidades (Schmitt, 1999).

Dentre as dimensões do QEC, a única que mostrou divergência de impacto foi a paz de espírito, com os empresários adaptativos classificando o impacto como médio e os inovativos como baixo. O impacto mediano foi explicado pela dimensão considerar características ligadas a administração e melhoria de processos, que estariam mais ligadas ao estilo adaptativo. Tal achado, reforça a preferência dos indivíduos adaptadores às atividades administrativas e de planejamento (Chen, Chang & Lin, 2018).

### 4.3 Comportamento do empresário

A depender do estilo cognitivo preferido, os empresários abrem mão de variados comportamentos para inovar e melhorar a qualidade da experiência do cliente. Os principais comportamentos para ambas as situações estão na Tabela 5.

Tabela 5:

**Comportamentos para inovar e melhor a qualidade da experiência do cliente**

	Inovação		Qualidade	
	Adaptativo	Inovativo	Adaptativo	Inovativo
1	Aceitar o problema	Possuir maior flexibilidade	Aceitar o problema	Produzir múltiplas ideias
2	Propor soluções bem pensadas	Redefinir o problema	Preferir situações estruturadas	Preferir situações desestruturadas
3	Melhorar o funcionamento	Produzir múltiplas ideias	Propor soluções bem pensadas	Redefinir o problema
4	Preferir situações estruturadas	Preferir situações desestruturadas	Melhorar o funcionamento	Possuir maior flexibilidade

Fonte: elaborado pelo autor.

Para os empresários adaptativos, aceitar o problema e elaborar soluções para a alta eficiência imediata é o primeiro comportamento utilizado, seja para inovar ou para melhorar a qualidade da experiência. Para inovar, os comportamentos passariam ainda pela proposição de soluções bem pensadas para resolver o problema, na expectativa de melhorar o funcionamento



dos processos e, assim, incorporar um novo elemento à estrutura existente. Já para melhorar a experiência do cliente, o próximo passo do empresário seria definir, a partir de situações estruturadas, soluções para resolver apenas o problema declarado, com o propósito de manter o funcionamento padrão.

Nos inovativos, a série de comportamentos para inovar e melhorar a experiência do cliente se apresentaram quase que totalmente invertidos. Ao passo que possuir flexibilidade foi a conduta prioritária para inovar, na qualidade ficou em último lugar. Da mesma forma a redefinição do problema, que apareceu na penúltima colocação para a qualidade, mas ficou em segundo lugar para inovar. A produção de múltiplas ideias e a preferência por situações desestruturadas apareceram em sequência, tanto para inovar como para melhorar a qualidade da experiência, porém no primeiro caso ocuparam as duas últimas colocações, enquanto que no segundo, ocuparam as primeiras.

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo de investigar a influência do estilo cognitivo do empresário na qualidade e na inovação da experiência do cliente, nota-se, neste estudo, que o estilo cognitivo inovativo é predominante nos pequenos empresários. A maturidade das MPEs para inovar foi considerada de média a alta, porém, constata-se ainda que não há um estilo único que responda pela inovação, demonstrando que, independentemente do estilo cognitivo do empresário ser adaptativo ou inovativo, todas as MPEs são capazes de inovar, em maior ou menor grau, na experiência do cliente. Já com relação a qualidade da experiência, esta se mostrou superior nas MPEs com os empresários adaptadores (alta qualidade) quando comprado aos inovadores (qualidade mediana).

Para ambos os estilos cognitivos, observa-se que o impacto na qualidade da experiência do cliente é: alto nas dimensões foco no resultado e experiência do produto, pois consideram as motivações dos consumidores para a escolha da MPE em vez dos concorrentes; e médio na dimensão momentos da verdade, pelo foco em manter uma boa reputação e demonstrar flexibilidade para lidar com os clientes, refletindo em melhores resultados nas vendas. A única dimensão com divergência de impacto é a paz de espírito, com os inovativos classificando como baixo e os adaptativos como médio, sendo tal variação explicada pela dimensão considerar características ligadas a administração e melhoria de processos, que estariam mais ligadas ao estilo adaptativo.

Em termos práticos, a sequência dos comportamentos para inovar e melhorar a qualidade da experiência do cliente são: a) adaptativo: aceitar o problema é o primeiro em ambos os casos. Para inovar, os comportamentos seguem ainda pela proposição de soluções imediatas para resolver o problema, melhoria do funcionamento dos processos e incorporação de um novo elemento à estrutura existente. Já para melhorar a experiência, o segundo passo é definir soluções para resolver apenas o problema declarado, com o propósito de manter o funcionamento padrão; e b) inovativo: para este estilo cognitivo a série de comportamentos é quase que totalmente invertida. Ao passo que a flexibilidade é a conduta prioritária para inovar, na qualidade ficou em último lugar. Da mesma forma a redefinição do problema, que apareceu na penúltima colocação para a qualidade, mas é o segundo comportamento para inovar. A produção de múltiplas ideias e a preferência por situações desestruturadas estão na sequência, porém para inovar ocupam as duas últimas colocações, enquanto que para melhora a qualidade, ocuparam as primeiras.

A respeito das limitações, a unidade de análise foi composta por empresas de uma única região, 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 objetivo de criar generalizações sobre a problemática da pesquisa. Porém, espera-se que esta



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



pesquisa abra caminho para novos estudos e que em futuros trabalhos as relações aqui abordadas sejam apuradas por meio de um estudo quantitativo.

## REFERÊNCIAS

Bachmann, D. L., & Destefani, J. H. (2008). **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE.** XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Aracaju.

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). **Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?** Journal of marketing, 73(3), 52-68.

Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). **How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs.** International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.

Buttner, E. H., & Gyskiewicz, N. (1993). **Entrepreneurs' problem-solving styles: an empirical study using the Kirton adaption/innovation theory.** Journal of Small Business Management, 31, 22-22.

Chen, M. H., Chang, Y. Y., & Lin, Y. C. (2018). **Exploring creative entrepreneurs' happiness: cognitive style, guanxi and creativity.** International Entrepreneurship and Management Journal, 14(4), 1089-1110.

De Visser, M., & Faems, D. (2015). **Exploration and Exploitation within Firms: The Impact of CEO s' Cognitive Style on Incremental and Radical Innovation Performance.** Creativity and innovation management, 24(3), 359-372.

Feltham, T. S., Feltham, G., & Barnett, J. J. (2005). **The dependence of family businesses on a single decision-maker.** Journal of small business management, 43(1), 1-15.

Foroudi, P., Jin, Z., Gupta, S., Melewar, T. C., & Foroudi, M. M. (2016). **Influence of innovation capability and customer experience on reputation and loyalty.** Journal of business research, 69(11), 4882-4889.

Gil, A. C. (2019) **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas.

Gimenez, F. A. P. (1998). **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas.** Revista de Administração Contemporânea, 2(1), 27-45.

Goldsmith, R. E. (1994) Creative style and personality theory. In: Kirton, Michael J. **Adaptors and Innovators: Styles of Creativity and Problem Solving.** Routledge: London.

Ghosh, S., & Jintanapakanont, J. (2004). **Identifying and assessing the critical risk factors in an underground rail project in Thailand: a factor analysis approach.** International Journal of Project Management, 22(8), 633-643.



- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). **An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm.** *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
- Kilmann, R. H., & Herden, R. P. (1976). **Towards a systemic methodology for evaluating the impact of interventions on organizational effectiveness.** *Academy of Management Review*, 1(3), 87-98.
- Kirton, M. (1976). **Adaptors and innovators: A description and measure.** *Journal of applied psychology*, 61(5), 622.
- Klaus, P. P., & Maklan, S. (2013). **Towards a better measure of customer experience.** *International Journal of Market Research*, 55(2), 227-246.
- Kotlar, J., & Sieger, P. (2019). **Bounded rationality and bounded reliability: A study of nonfamily managers' entrepreneurial behavior in family firms.** *Entrepreneurship theory and practice*, 43(2), 251-273.
- Koudstall, M.; Sloof, R.; Van Praag, M. (2018). **Entrepreneurs: intuitive or contemplative decision-makers?** *Small Business Economics*, v. 53, n. 4, p. 901-920.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). **Understanding customer experience throughout the customer journey.** *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Levesque, M., & Minniti, M. (2006). **The effect of aging on entrepreneurial behavior.** *Journal of business venturing*, 21(2), 177-194.
- Pardo, M. R. (2014). **Estilo cognitivo de gestores e grau de inovação em restaurantes de Porto Velho-RO.**
- Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). **The 12 different ways for companies to innovate.** *MIT Sloan management review*, 47(3), 75.
- Schaefer, R., & Minello, I. F. (2017). **Mentalidade Empreendedora: O Modo De Pensar Do Indivíduo Empreendedor** (Entrepreneurial Mentality: From the Way of Thinking to the Way of Acting of the Entrepreneur). Schaefer, R., & Minello, I. (2017). *Mentalidade Empreendedora: O Modo de Pensar do Indivíduo Empreendedor. REGEPE-Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(3), 495-524.
- Schmitt, B. (1999). **Experiential marketing.** *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.
- Schmitt, B. H., (2003). **Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers.**
- Schumpeter, J. A. (1998) **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo, SP: Nova Cultural.



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. (2014). **Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida.** Disponível em: <[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf)>. Acesso em: out./2019.

SEBRAE. (2018). **Radar da inovação.** Brasília: SEBRAE.

SEBRAE. (2019). **Confira as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: out./2019.

Silva, R. S., Pardo, M. R., & Siena, O. (2014). **Estilos cognitivos de gestores participantes do programa Ali-Sebrae.**

Tullett, A. D. (1996). **The thinking style of the managers of multiple projects: implications for problem solving when managing change.** International Journal of Project Management, 14(5), 281-287.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). **Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies.** Journal of retailing, 85(1), 31-41.

Yin, R. K. (2015) **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Bookman editora.