

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**A UTILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES COM CLIENTES EFETIVOS E POTENCIAIS
PELO EMPREENDEDOR PARA GERAÇÃO DE INOVAÇÕES NAS MICRO,
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

SÃO PAULO
2012

ANA CLÁUDIA KNOLL ZOSCHKE

**A UTILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES COM CLIENTES EFETIVOS E POTENCIAIS
PELO EMPREENDEDOR PARA GERAÇÃO DE INOVAÇÕES NAS MICRO,
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Tese apresentada ao Programa de Mestrado e
Doutorado em Administração - PMDA da
Universidade Nove de Julho, para a obtenção do
título de doutora.

Prof. PhD Edmilon de Oliveira Lima – Orientador
Prof. PhD Milton Campanário – Co-orientador

SÃO PAULO

2012

Zoschke, Ana Cláudia Knoll.

A utilização das relações com clientes efetivos e potenciais pelo empreendedor para geração de inovações nas micro, pequenas e médias empresas. /Ana Cláudia Knoll Zoschke. São Paulo, 2012.

116 f. ; 30 cm

Referências: p. 99-108

Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 212.

1.Redes de relação. 2. Cliente. 3. Empreendedor. 4. Inovação. 5. Micro, pequenas e médias empresas. 6. Tipologia de clientes. I. Título.

NA CLÁUDIA KNOLL ZOSCHKE

**A UTILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES COM CLIENTES EFETIVOS E POTENCIAIS
PELO EMPREENDEDOR PARA GERAÇÃO DE INOVAÇÕES NAS MICRO,
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

Tese de doutorado em Administração como requisito para a obtenção do grau de Doutora em Administração, tendo sido julgado pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Presidente: Prof. PhD Edmilson Lima – Orientador - UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Membro: Prof. PhD Milton Campanário – Co-orientador, UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Membro: Prof. Dr. Cândido Borges – UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

Membro: Prof. Dr. Iúri Novaes Luna – UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

Membro: Prof. Dr. Leonel César Rodrigues – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Membro: Prof. Dr. Cristina Dai Prá Martens – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

São Paulo, 22 de março de 2012

DECLARAÇÃO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Por meio deste instrumento, isento meu Orientador e a Banca Examinadora de qualquer responsabilidade sobre o aporte ideológico conferido ao presente trabalho.

ANA CLAUDIA KNOLL ZOSCHKE

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos à dona Tânia e ao senhor Rogério, meus pais, pela compreensão, pelo carinho e pelo apoio ao longo desta jornada. Sem suas palavras de incentivo, sem o auxílio financeiro e sem confiança em meu potencial, jamais teria vencido esta etapa tão importante de minha vida.

Agradeço aos professores do doutorado e colegas de curso da UNINOVE pelos ensinamentos e troca de experiências, especialmente ao professor, orientador e amigo Edmilson Lima, pela paciência, pela dedicação e pelo respeito destinados aos seus orientandos. Agradeço ao prof. Milton Campanário pela co-orientação e pelo cuidado com todos os doutorandos do programa.

Meu agradecimento aos membros da banca, professores Cândido, Iúri, Leonel e Cristina pelo tempo despendido com a leitura, as correções e as sugestões do presente estudo. Elas certamente serão pertinentes e contribuirão para a melhoria deste.

Aos empreendedores dirigentes Alexandre Schunn Vianna, Valdecir Mengarda, Claudionor Silveira e Élcio de Souza, Marcos Cabral pelas inúmeras contribuições dadas ao meu estudo.

À aluna Raquel Moritz e ao Marcel de Moraes Machado, pelo cuidado e carinho que tiveram comigo nos instantes últimos dessa etapa.

E, por fim, a todos os amigos e colegas de profissão pela paciência, pelo carinho e pela motivação.

RESUMO

Esta pesquisa apresenta um estudo das relações entre os empreendedores, seus clientes e as inovações geradas em três micro, pequenas e médias empresas (MPME), objetivando caracterizar como os empreendedores utilizam sua rede de relações com os clientes efetivos e potenciais para gerar inovações nas empresas estudadas. Os empreendedores de micro, pequenas e médias empresas, geralmente sem recursos financeiros, de pessoal e estrutura, utilizam-se de suas relações como uma fonte extra para minimizar a falta desses recursos. A relação com o cliente, por exemplo, auxilia o empreendedor a obter informações sobre novos produtos, novas tecnologias e a conseguir financiamento para pesquisa e desenvolvimento de produtos e de novas tecnologias. A pesquisa realizada foi qualitativa com base em estudo multicaso, exploratório, com o objetivo de descrever e analisar como as relações entre clientes e empreendedores influenciavam a geração de inovações das micro, pequenas e médias empresas estudadas. Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas em profundidade e analisados com o auxílio do *software* de análise qualitativa Atlas-ti. A análise de dados baseou-se em análises intracasos e intercasos que objetivam a comparação dos resultados para encontrar similaridades e discrepâncias e assim obter resultados válidos para os casos selecionados no procedimento de amostragem, que se caracterizou como intencional e teórico. Como resultado de pesquisa, constatou-se que os clientes foram determinantes para algumas das inovações estudadas, bem como as inovações de produto e marketing geradas nas empresas pesquisadas. Os diferentes tipos de clientes e suas influências sobre a inovação gerada foram analisados e apresentados em uma tipologia de clientes sobre os diferentes tipos de inovações geradas nessas MPME. Nela são identificados os seguintes tipos de clientes: gerador (é dele a ideia da inovação gerada), fomentador (investe recursos financeiros na inovação gerada), incitador direto (sugere diretamente ao empreendedor a inovação), incitador indireto (a inovação é gerada por alguém que é membro comum das relações sociais entre o cliente e empreendedor), pressionador (condiciona a compra do produto ou serviço a implementação da inovação) e apoiador (que reforça a ideia da inovação gerada). A tipologia e os diversos modelos explicativos desenvolvidos no estudo auxiliaram para que o objetivo de pesquisa fosse alcançado. Além disso, percebeu-se que a influência dos clientes se mostrou mais presente nas inovações de produto e de marketing e que os clientes de negócios anteriores em que trabalhavam os empreendedores foram determinantes para a inovação de produto e conseqüente criação do novo negócio.

Palavras-chave: redes de relação. Cliente. Empreendedor. Inovação. Micro, pequenas e médias empresas. Tipologia de clientes.

ABSTRACT

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	<u>1211</u>
1.1 PERGUNTA DE PESQUISA.....	<u>1312</u>
1.2 OBJETIVO GERAL.....	<u>1313</u>
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	<u>1413</u>
2 AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MPME)	<u>1615</u>
2.1 DEFINIÇÕES DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	<u>1615</u>
2.2 IMPORTÂNCIA DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	<u>1716</u>
2.3 ESTILO DE GERENCIAMENTO: VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	<u>1817</u>
2.4 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL.....	<u>2019</u>
3 REDES DE RELAÇÃO: PRINCIPAIS CONCEITOS	<u>2221</u>
3.1 ABORDAGENS E DETERMINANTES DA FORMAÇÃO DE REDES DE RELAÇÃO DOS EMPREENDEDORES.....	<u>2322</u>
3.1.1 Redes de relação interorganizacionais do empreendedor.....	<u>2524</u>
3.1.2 Redes de relação interpessoal do empreendedor.....	<u>2524</u>
3.1.2.1 Classificações existentes sobre as redes interpessoais dos empreendedores.....	<u>2726</u>
3.1.3 As inovações e as redes de relação.....	<u>2928</u>
3.1.4 Os clientes e as inovações.....	<u>3332</u>
4 MÉTODOS DE PESQUISA	<u>4039</u>
4.1 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	<u>4140</u>
4.2 CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS BÁSICAS DO ESTUDO.....	<u>4443</u>
4.3 AMOSTRA DE PESQUISA.....	<u>4544</u>
4.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS.....	<u>4746</u>
5 ANÁLISE INTRA-CASO	<u>5049</u>
5.1 ANÁLISE INTRA-CASO FLATS OVER.....	<u>5049</u>
5.1.1 Detalhamento da análise intra-caso – Flats Over.....	<u>5857</u>
5.2 ANÁLISE INTRA-CASO SISTEMA DE GESTÃO EDUCACIONAL UNIMESTRE	<u>6261</u>
6 ANÁLISE INTER-CASO DOS DADOS	<u>8382</u>
6.1 PRINCIPAIS SEMELHANÇAS ENTRE OS CASOS ESTUDADOS.....	<u>8483</u>
6.2 OUTRAS COMPARAÇÕES ENTRE OS CASOS ESTUDADOS.....	<u>8685</u>
6.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	<u>9392</u>

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	<u>9695</u>
REFERÊNCIAS.....	<u>9998</u>
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	<u>110109</u>
APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE	
CONSENTIMENTO.....	<u>115114</u>

1 INTRODUÇÃO

A inovação é considerada por grande parte das empresas e de estudiosos da área como um diferencial competitivo para a sobrevivência das organizações, principalmente das MPME, que possuem maiores dificuldades em obtenção de crédito para investir em inovação, têm menor acesso a informações tecnológicas e o risco envolvido na atividade inovadora geralmente faz com que as micro, pequenas e médias empresas desistam de inovar (OECD, 2005). As empresas que decidem inovar, geralmente são aquelas geridas por empreendedores que assumem esses riscos buscando uma vantagem competitiva para sua organização ou aquelas empresas que são levadas a inovar para atender necessidades de seus clientes e fornecedores.

Nesse contexto, os empreendedores dirigentes e sua rede de relação (RR) têm papel fundamental para captar, desenvolver e aperfeiçoar inovações nas MPME. Os contatos pessoais, profissionais e de negócios desse empreendedor podem ser utilizados como importantes ferramentas para que as ideias para inovações surjam, se tornem viáveis e sejam lançadas no mercado, além de servirem para angariar informações sobre seus produtos, partilhar riscos para inovar, bem como para permitir o acesso a novas tecnologias e a novos mercados, além de facilitar a colocação de novos produtos no mercado (PITTAWAY et al, 2004).

A literatura sobre micro, pequenas e médias empresas, redes de relação e inovação destaca a importância das redes de relação pessoal, social e de negócios do empreendedor para desenvolvimento e prosperidade de suas MPME, mas não enfatiza a importância do cliente (membro da RR de negócios do empreendedor) para fomentar e gerar inovações nas MPME. Na literatura, a participação dos clientes em inovações nas MPME enfatiza questões relativas à Pesquisa e Desenvolvimento de inovações em produto (HIPPEL, 1978, BIEMANS, 1991) apenas em alguns casos focam inovações de processo (GEMÜNDEN, HEYDEBRECK, HERDEN, 1992; RITTER, GEMÜNDEN (2003), apesar de se acreditar que os clientes têm grande contribuição em todo o processo de criação, gestão e desenvolvimento de inovações de produto, processo, de marketing e organizacional nas MPME.

Nas micro, pequenas e médias empresas, a proximidade entre o empreendedor e clientes é maior do que em grandes organizações e facilita a interação e o fortalecimento dos laços de confiança entre esses dois atores (TORRÈS, 2004). Essa interação possibilita ao empreendedor dirigente a troca de informações relevantes ao desenvolvimento, financiamento

e promoção de produtos e projetos dessas MPME. Contudo, apesar de reconhecer a importância do cliente para a MPME, sabe-se que a contribuição desses clientes não se restringe somente a questões que envolvem inovações em produtos na MPME, ou seja, o cliente desempenha um papel ainda mais importante do que a literatura existente sobre redes de relação e micro, micro, pequenas e médias empresas descreve. Outro fator importante a ser destacado, é que não se sabe ainda, de que forma o empreendedor dirigente se beneficia desta relação para desenvolver inovações e fazer com que sua pequena e média empresa subsista e se desenvolva.

No Brasil, a literatura sobre redes de relação em estudos sobre empreendedorismo e micro, pequenas e médias empresas e inovações ainda é incipiente e necessita novos estudos para se desenvolver.

Portanto, ao se reconhecer essa necessidade de aprofundamento de questões relativas a participação do cliente no processo de gestão de MPME, especialmente na geração de inovações, este trabalho objetiva a caracterização de como os empreendedores se beneficiam da relação dos clientes para desenvolver inovações em suas MPME.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

A introdução deste trabalho teve como propósito apresentar o tema de uma forma sucinta, bem como demonstrar a necessidade e a relevância dos estudos que abordam o as redes de relação e as inovações. Visto que o tema é abrangente e possui entendimentos diversos, variando segundo a abordagem utilizada por cada autor, cabe definir a questão principal que esta pesquisa pretende responder: **Como os empreendedores utilizam suas rede de relações com clientes efetivos e potenciais para gerar inovações em suas micro, pequenas e médias empresas (MPME)?**

Com o intuito de buscar uma resposta adequada à questão de pesquisa formulada para o presente estudo, foram traçados os objetivos da pesquisa que estão descritos a seguir.

1.2 OBJETIVO GERAL

Caracterizar como os empreendedores utilizam suas redes de relações com os clientes efetivos e potenciais para gerar inovações em suas micro, pequenas e médias empresas.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as principais inovações influenciadas por clientes desenvolvidas nas MPME pesquisadas;
- b) Verificar como as relações com clientes influenciaram as inovações identificadas nas MPME pesquisadas;
- c) Explicitar as contribuições das relações interpessoais entre empreendedores e clientes para geração de inovações em suas MPME.

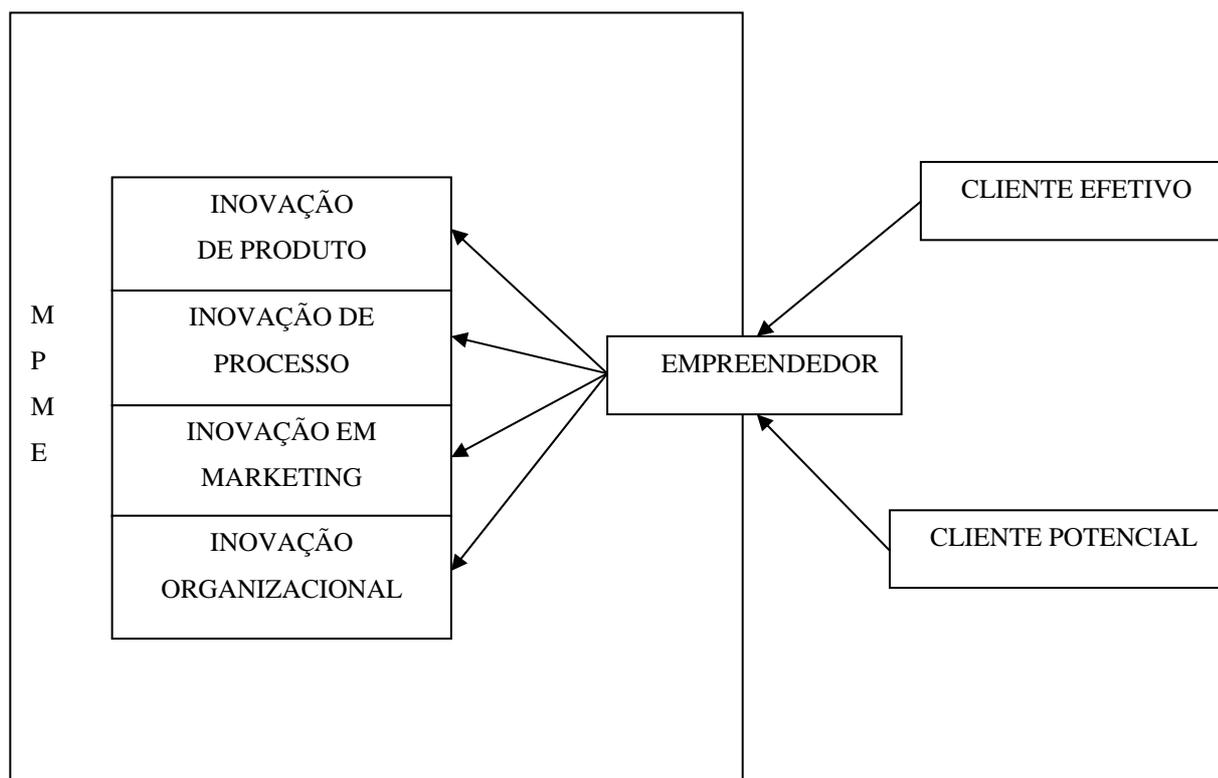
A motivação básica para atingir estes objetivos específicos na pesquisa vem do reconhecimento da necessidade de pesquisa já descrita e do potencial de contribuição do estudo.

1.5 MODELO DE DELIMITAÇÃO

O modelo de delimitação pode ser considerado uma representação gráfica dos elementos que farão parte do estudo. Esse modelo é construído, de acordo com Miles e Huberman (1994), a partir de um levantamento prévio do referencial teórico do tema de estudo e pretende demonstrar as possíveis relações entre as variáveis e conceitos chave que integram o tema abordado. Cabe ressaltar que esse modelo conceitual está diretamente ligado com os objetivos, tanto gerais quanto específicos, traçados para o estudo.

No contexto do estudo sobre as relações interpessoais entre empreendedores e clientes, a Figura 1 demonstra os diferentes tipos de inovações existentes, conforme consta no Manual de Oslo (OECD, 2005), e a interação que a relação interpessoal entre empreendedor e cliente pode promover para essas inovações.

Figura 1 - Modelo Conceitual sobre a relação interpessoal do empreendedor com o cliente para desenvolvimento de inovações em micro, pequenas e médias empresas.



A Figura 1 retrata como as possíveis relações entre o empreendedor e seus clientes efetivos e potenciais podem auxiliar no desenvolvimento de inovações em sua MPME. A partir dessa interação os clientes contribuem para o desenvolvimento de diversos tipos de inovações, como as de produto, de processo, de marketing e organizacional.

Esse modelo conceitual será útil para identificar quais inovações são mais influenciadas pelos clientes e para analisar como essas relações ocorrem desde a interação até a implementação das inovações sugeridas pelos clientes.

2 AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (MPME)

O presente capítulo tem por objetivo apresentar algumas das características das micro, pequenas e médias empresas, abordando, em um primeiro momento, sua definição, sua importância para a sociedade e seus estilos de gestão, mostrando, em seguida, dados referentes a empresas desse porte no Brasil.

2.1 DEFINIÇÕES DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

O estudo de Moraes, Vitorino e Alves (2005, p.10) utiliza o critério a seguir, baseado em número de empregados, para definir quantitativamente o tamanho de uma empresa:

- a) Microempresa: na indústria, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;
- b) Pequena empresa: na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas;
- c) Média empresa: na indústria, de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas;
- d) Grande empresa: na indústria, acima de 500 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, acima de 100 pessoas ocupadas.

Os critérios quantitativos utilizados para definir as MPME são úteis principalmente no Brasil onde seu uso é muito disseminado – em boa parte para a realização de estudos. Contudo, os critérios qualitativos para definir as MPME são também muito importantes.

Para caracterizar uma MPME de forma qualitativa, emprega-se o critério de classificação de acordo com os objetivos da empresa, mercado de atuação, estilo administrativo, grau de independência e escalas de operações.

Autores citados por Trejo (2009) sustentam que alguns requisitos de natureza qualitativa deverão ser obedecidos para que uma empresa seja considerada pequena:

- o capital e a propriedade são administrados por um indivíduo ou um pequeno grupo;
- as áreas de operação são principalmente locais e trabalhadores e proprietários vivem na mesma região;
- a centralização da gestão;
- o baixo nível de especialização do trabalho;
- a estratégia intuitiva e informal;

- um sistema de informação interno simples, basicamente oral;

Com base nesta combinação de critérios quantitativos e qualitativos, o presente estudo tomará por microempresas aquelas empresas que possuem até 19 pessoas ocupadas na indústria e até 9 pessoas no setor de serviços ou comércio.

Como pequenas, serão consideradas aquelas que tenham até 99 pessoas ocupadas na indústria e 49 no setor de serviços ou comércio. Serão consideradas médias empresas aquelas empresas que possuam de 100 a 499 pessoas ocupadas na indústria e de 50 a 99 pessoas no setor de comércio ou serviços. Além disso, na pesquisa, para serem consideradas micro, pequenas ou médias as empresas consideradas deverão apresentar: propriedade e administração independentes, administração personalizada e pequena fatia de mercado.

2.2 IMPORTÂNCIA DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As MPME são empresas de destacada importância para as economias por serem fonte geradora de empregos, de distribuição de renda, de inovações tecnológicas, além de absorverem e qualificarem a mão de obra menos experiente e trazerem desenvolvimento econômico, especialmente para a região na qual estão inseridas.

O rápido crescimento das MPME no Canadá, por exemplo, considerando-se o aumento do volume de vendas delas em 20% nos últimos cinco anos, despertou atenção de investidores privados e do governo, que passaram a criar linhas de crédito especiais e políticas de fomento para esses novos negócios, visando à lucratividade que eles poderiam trazer. (FISCHER; REUBER, 2003).

As micro, pequenas e médias empresas desempenham um papel vital no crescimento econômico das áreas urbanas. Elas podem competir eficazmente com as grandes empresas perto dos centros de emprego, em regiões mais periféricas, o que melhora o desenvolvimento econômico dessas áreas. Já as grandes empresas são mais propensas a gerarem empregos no distrito central dos negócios. (CRAIG; KOHLHASE, 2006).

Para Palma (2005), MPME são importantes para quase todas as economias no mundo, particularmente as existentes em países em desenvolvimento com maiores desafios de distribuição de emprego e renda. O autor ainda complementa que:

Países em desenvolvimento sem setores substanciais das MPME tendem não apenas a ter capital e a renda concentrada em grandes empresas, mas também de ter uma “elite de trabalho” neste setor, com poder de barganha por salários muito mais elevados do que noutros setores da economia. Com o estoque de capital

da economia quase totalmente consumido pelas grandes empresas, há pouco capital remanescente a ser distribuído entre os muitos trabalhadores não contratados por grandes empresas. (PALMA, 2005, p. 3).

Entretanto, a importância das MPME não se deve somente às suas significativas contribuições para o desenvolvimento econômico, mas também para a geração de conhecimento técnico e científico, principalmente no que tange aos processos de gerenciamento, RH, entre outros, que podem ser aplicados em vários segmentos da sociedade. “Inúmeros livros, artigos acadêmicos e Congressos enfatizam sobre seu papel no desenvolvimento econômico e social sobre a especificidade da sua natureza e funcionamento, seus problemas, entre outros temas.” (TREJO, 2009, p. VII).

Segundo Palma (2005, p. 4), existe uma série de fatores que evidenciam a importância das MPME, baseados em experiências recentes de diversos países na sociedade atual, tais como:

O país mais bem sucedido de desenvolvimento ao longo dos últimos 50 anos, Taiwan, é construído sobre um setor das MPME dinâmicas. Isto tem produzido um crescimento recorde e um nível bastante baixo de desigualdade, em termos comparativos. A experiência da Coreia, parceiro de Taiwan entre os tigres asiáticos com um crescimento igualmente rápido, tem mostrado que a desigualdade pode cair significativamente quando o peso do setor das MPME sobe rapidamente, como aconteceu, por um período após a meados de 1970 naquele país. Já a Idade de ouro da Colômbia de crescimento, a partir do final dos anos 1960 até os anos 1970, coincidiu com a expansão muito rápida do setor das MPME de fabricação e com um aparente declínio da desigualdade urbana.

No entanto, um fator de preocupação quando se trata de micro, pequenas e médias empresas são as altas taxas de falência e seus baixos níveis de desempenho. Problemas como pressão competitiva, rápidas mudanças tecnológicas, mercados voláteis, novas regulamentações, falta de conexão entre oferta de crédito e condições do mercado (TORRÈS, 2004) são alguns dos problemas externos que afetam a sobrevivência dessas organizações.

Outro problema bastante comum decorre de seu estilo de gerenciamento, muitas vezes mais patriarcal, sem a utilização de mão de obra qualificada, que será objeto de estudo no próximo tópico.

2.3 ESTILO DE GERENCIAMENTO: VANTAGENS E DESVANTAGENS

Em relação ao seu estilo de gestão, Torrès (2004) comenta que, pelo fato de serem empresas mais familiares, elas utilizam métodos e técnicas de gestão considerados mais

intuitivos e informais, que são menos dependentes dos dados formais de modelos técnicos de gerenciamento e de tomada de decisão.

Por conta disso, elas são caracterizadas como organizações menos hierarquizadas do que as grandes empresas, portanto são mais flexíveis quanto à gestão de suas atividades e tendem a ter produtos mais específicos para atender a nichos de mercado. Isso auxilia para que elas sejam grandes inovadoras. Essas capacidades de inovação e de maior flexibilidade são compensadas pela falta de recursos em relação às multinacionais. (WOLFF; PETT, 2006).

Sob essa perspectiva, Degan (2005) comenta que num mercado de extrema competitividade a criatividade pode fazer a grande diferença. A diferenciação que a empresa conseguirá em relação aos seus concorrentes, agregando valor ao produto, é fruto direto da criatividade de seus gestores-dirigentes, desenvolvida pela observação incansável.

Já para Torrès (2004, p. 3), “[...] o estilo de gerenciamento de uma pequena e média empresa é altamente centralizado, às vezes concentrado exclusivamente na pessoa do diretor da companhia.” O autor denomina uma grande multinacional de “hiperfirma”, enquanto, numa condição oposta, o pequeno negócio pode ser chamado “egofirma”, reportando-se à questão do ego.

Nesse contexto, Runyan, Droge e Swinney (2008) complementam que a pequena e a média empresa, muitas vezes, possui características do proprietário do negócio, sendo uma extensão de sua personalidade para continuar objetivos pessoais, assim como para gerar renda familiar.

Desse modo, observa-se que a família tem uma importância crucial para as pequenas e médias empresas, porém as relações são mais complexas e difíceis do que aparentemente demonstram ser. A família age tanto como provedora dos recursos como fator de impedimento. A empresa se beneficia da flexibilidade que permitem os laços familiares, mas também impõe obrigações que, em algumas ocasiões, contrapõem-se às questões econômicas. A difusa natureza de tais relações faz com que o trabalho familiar se aproxime mais de um “paternalismo negociado” do que de uma “harmoniosa autocracia”. (ROBERTSON; MONKHOUSE, 1994 apud TREJO, 2009, p. 56).

Como se observa pelas citações dos autores, as micro, pequenas e médias empresas têm suas vantagens e desvantagens. Em função das características comuns desse tipo de negócio muitas delas enfrentam problemas para manterem-se competitivas e sobreviventes no mercado. Dentre tais características, destacam-se a alta restrição de recursos

financeiros, de pessoal especializado e de infraestrutura, além da administração personalizada e pouco profissionalizada. (STOKES, 2000; GILMORE; CARSON; GRANT, 2001).

Problemas internos podem também influenciar a sobrevivência e a permanência das PE no mercado. Perry (2001) sustenta que o planejamento, mesmo que informal, auxilia na manutenção e no desenvolvimento das PE, enquanto Timmons (1994), Gilmore, Carson e O'Donnell (2004); Rogoff, Lee e Suh (2004) dão ênfase às competências e às capacidades técnicas, gerenciais e empreendedoras do proprietário-dirigente do pequeno negócio para explicar o sucesso ou fracasso dessas empresas.

2.4 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL

Observa-se que as micro, pequenas e médias empresas ganharam destaque nacional e internacional nos estudos recentes devido a sua importante contribuição para a economia dos países e por seu número expressivo. Em relação à importância das micro, micro, pequenas e médias empresas no Brasil, segundo dados do SEBRAE (MORAES; VITORINO; ALVES, 2005), notou-se que elas correspondiam, em 2002, a 99,7% das empresas. No país vê-se o mesmo tipo de tendência das políticas públicas, dado o reconhecimento da importância dessas empresas pela população e pelos governantes.

O Programa Brasil Empreendedor, por exemplo, mostrou, no governo de Fernando Henrique Cardoso, como iniciativas governamentais podem ser orquestradas em políticas públicas para favorecer o desenvolvimento das PE. Outro exemplo do reconhecimento da importância dessas empresas é a duplicação, no início de 2006, dos limites de faturamento das micro, micro, pequenas e médias empresas para enquadrar um maior número delas no rol das empresas beneficiadas pela Lei do SIMPLES federal¹.

No Brasil, entre os anos 2006 foi constatado pelo SEBRAE (2011) que 26,9% das empresas encerravam suas atividades com até dois anos de existência, enquanto nos anos de 2000 a 2003 essa taxa era de 49,9%. Entre as causas principais de mortalidade das micro, micro, pequenas e médias empresas, relatadas pelos proprietários-dirigentes dessas empresas no Brasil, estão: falta de capital de giro, alta tributação, falta de clientes e concorrência acirrada.

¹ A partir de janeiro de 2006, a Lei do Simples passou a considerar micro empresas aquelas que têm faturamento anual de até R\$ 240 mil e pequenas empresas aquelas que têm faturamento anual entre R\$ 240 mil e R\$ 2,4 milhões.

Na mesma linha de pensamento, Biazzo e Bernardi (2003) destaca que, segundo o SEBRAE, mais de 100.000 empresas são abertas anualmente no estado de São Paulo, mas a maioria não chega ao quinto ano de vida. 32% das empresas fecham as suas portas com somente um ano de vida; 44% com até dois anos, 56% com até três anos, 64% com até quatro anos e 71% com até cinco anos.

Entretanto, essa realidade vem sofrendo alterações nos últimos anos. A taxa de criação de empresas de pequeno e médio porte vem diminuindo, somando-se à mortalidade das empresas já constituídas (DOCA, 2006). Apesar das desvantagens indicadas para as MPME, o cenário brasileiro para estas empresas mostra perspectivas positivas.

Nesse particular, de acordo com o SEBRAE (2007), pesquisa coordenada pela Vox Populi apontou que no Brasil o percentual de pequenas empresas ativas após dois anos passou de 51%, em 2002, para 78%, em 2005. O resultado representa 27% a mais de empresas que não fecharam suas portas. Estudos consideram que, além do ambiente econômico mais favorável, o expressivo aumento do acesso às informações por parte de empresários - melhor qualificados - e os aprimoramentos nas políticas públicas e nos programas de apoio empresarial têm contribuído para que as taxas de sobrevivência de micro, micro, pequenas e médias empresas se situem próximas a 80% ao final do segundo ano de abertura.

3 REDES DE RELAÇÃO: PRINCIPAIS CONCEITOS

Os estudos sobre redes de relação aumentaram exponencialmente nos últimos anos em diversas áreas do conhecimento como a antropologia, a sociologia e a pesquisa organizacional. (BORGATTI; FOSTER, 2003). A grande expansão desse tipo de pesquisa fez emergir estudos com enfoque relacional sobre as redes de relação, ao contrário dos estudos com enfoque individual realizados anteriormente pela sociologia.

Sob o enfoque da sociologia, a rede de relação pode ser definida como o conjunto das relações interpessoais que ocorrem entre dois indivíduos ou entre um grupo de indivíduos. (IACOBUCCI, 1996). Já os antropólogos sociais como Mitchell (1969, p. 69) desenvolveram o conceito de rede social para construir e explorar um entendimento sobre a “[...] ação social e comportamento em termos das relações de partilha entre atores sociais.”

Em termos organizacionais, esse conceito é ampliado para o ambiente empresarial e enfatiza as relações sociais que se vinculam e se sobrepõem ao indivíduo, grupos e organizações em conjunto. Nesse caso, ambos os atores (empreendedores e indivíduos que fazem parte da organização ou que de algum modo participam dela) têm posições dentro das redes sociais e, como consequência, suas interações acabaram influenciando o desenvolvimento dessa organização. (MITCHELL, 1969).

Os trabalhos seminais sobre redes em estudos organizacionais são provenientes da década de sessenta com o trabalho de Granovetter (1973) e da década de oitenta com o trabalho de Burt (1980).

Granovetter (1973) desenvolveu a teoria da força dos laços fracos, que consistia em demonstrar que os laços mais fracos, formados por atores com menor proximidade e confiança e que nem sempre faziam parte diretamente da sua rede, seriam mais eficazes para o indivíduo na busca de recursos e informações. Já os laços mais fortes, formados por indivíduos com bastante proximidade e confiança, ou seja, que tinham um elo forte (família e pessoas bem próximas ao indivíduo) não tinham grande função, pois as relações se sobrepunham umas as outras, trazendo informações redundantes e geralmente repetidas.

Mais tarde, Burt (1980) desenvolveu a teoria dos “buracos estruturais” de uma rede, como uma contribuição à teoria de Granovetter (1973). Para Burt (1980), toda rede social possui buracos (formado por um ou alguns laços fracos) e são essas relações as responsáveis por catalizar a propagação de informações, bem como adaptar as inovações. (GRANOVETER, 1973; BARABASI, 2003).

Na gestão das micro, pequenas e médias empresas, o conceito de redes é aplicado com ênfase na atividade dos proprietários-dirigentes quanto à construção, à condução e ao uso de suas relações pessoais para gerar benefícios para sua PE. (CARSON et al., 1995). No contexto das micro, pequenas e médias empresas, as redes são mais facilmente estudadas devido ao tamanho restrito da rede, provocado pela menor quantidade de relações desenvolvidas pelos empreendedores em sua pequena empresa quando comparada às grandes organizações.

Sob o enfoque do empreendedorismo, a literatura já aponta contribuições e influências das redes sociais para o desenvolvimento da investigação desta área de conhecimento, apesar de verificar-se a negligência de influências que as interações provocam nas micro, pequenas e médias empresas e no impacto que as redes têm sobre a inserção dessas empresas no mercado. (SHAW, 1999, BORGATTI; FOSTER, 2003).

3.1 ABORDAGENS E DETERMINANTES DA FORMAÇÃO DE REDES DE RELAÇÃO DOS EMPREENDEDORES

Nos diversos estudos encontrados sobre o tema, verificou-se a existência de dois tipos de abordagens para se tratar da rede de relação do empreendedor nas micro, pequenas e médias empresas. Borgatti e Foster (2003) denominam essas abordagens como racional e embutida.

A abordagem racional retrata o empreendedor como um ser racional e autônomo o qual seleciona os membros de sua rede de relação que lhe são úteis em diversos momentos de seu negócio, enquanto a embutida retrata a impossibilidade de o empreendedor dissociar ou selecionar parte de sua rede para atividades específicas. Para Aldrich e Zimmer (1986), os empreendedores não podem ser considerados como agentes racionais autônomos e suas ações, muitas vezes, são influenciadas pelo contexto social no qual estão inseridos, ou seja, suas relações sociais acabam por influenciar (direta ou indiretamente) a tomada de decisão desses empreendedores. Nesse caso, a rede de relação do empreendedor é formada a partir de seus atos e ele frequentemente a utiliza sem prévias intenções (como pedir opiniões familiares sobre a abertura de um negócio).

Borgatti e Foster (2003) destacam que a principal diferença entre tais abordagens reside no enfoque metodológico utilizado para abordar os empreendedores. Apesar de grande parte das publicações que se referem às redes de relação dos empreendedores tratarem da

abordagem racional, as maiores contribuições trazidas provêm de trabalhos que se utilizam da abordagem embutida por abordar dimensões de interação e de estrutura, bem como aspectos pessoais das redes dos empreendedores dentro do seu contexto organizacional, como já destacava Mitchell (1973).

Shaw (1999) corrobora as afirmações de Mitchell (1973) quando destaca a importância de estudar-se a estruturação das redes para melhor entender as relações dos empreendedores em seu contexto de negócio. Para Mitchell (1973), essas redes se estruturam a partir de sua fixação, densidade, acessibilidade e da gama de interações realizadas. Shaw (1999) descreve a fixação da rede do empreendedor como o foco que é dado à rede social na pesquisa sobre redes de relação do empreendedor (caso seja o empreendedor ou a organização empreendedora o foco do estudo). A densidade trata do aprofundamento e legitimidade das relações (ou nós) existentes, enquanto a acessibilidade enfatiza a capacidade do empreendedor de realizar contatos diretos ou indiretos com indivíduos e organizações e quais os relacionamentos do empreendedor devem ser considerados no estudo de suas micro, pequenas e médias empresas. Já a quantidade e tipos de relações desenvolvidas pelos empreendedores e sua rede acabam por compor a gama da rede do empreendedor. (SHAW, 1999).

Quadro 1 - Enfoques e estruturação das redes.

Enfoque Borgatti e Foster (2003)	Relacional (empreendedor seleciona racionalmente membros de sua relação para auxiliar em seu negócio) Embutido
Fixação Mitchell (1973) e Shaw (1999)	Foco do estudo é o empreendedor ou a organização Relações interpessoais Relações interorganizacionais
Densidade Mitchell (1973) e Shaw (1999)	Aprofundamento e densidade dessas relações Laços fortes - ligação Laços fracos - pontes
Acessibilidade Mitchell (1973) e Shaw (1999)	Divisão dos contatos do empreendedor e quais as relações são consideradas no estudo Contatos diretos Contatos indiretos
Interações Mitchell (1973) e Shaw (1999)	Quantidade e tipos de relações Relações pessoais Relações sociais Relações de negócios

Fonte: Formulação com base em Borgatti e Foster (2003), Mitchell (1973), Shaw (1999), Granovetter (1973), Burt (1980), Johanninsson (1986) e Gilmore, Carson e Grant (2001).

Johanninsson (1986) também destaca outro importante fator a ser considerado no estudo sobre as redes sociais dos empreendedores na pesquisa em gestão de PE. Para o autor, faz-se necessária a distinção de dois tipos de redes: as redes interorganizacionais e as redes interpessoais dos dirigentes empreendedores. Nesse contexto, o estudo de Borgatti e Foster

(2003) contribui para o entendimento desses tipos de rede a partir de um estudo sobre publicações de todas as áreas do conhecimento que tratem das redes sociais. Nas sessões subsequentes tais conceitos são desenvolvidos.

3.1.1 Redes de relação interorganizacionais do empreendedor

As redes organizacionais objetivam a partilha de contatos e obtenção de recursos. (ALDRICH, 1987). Contudo, também se destacam estudos que enfatizam a interação entre membros de uma rede para diminuição de custos de produção e comercialização, bem como para a partilha de informações por meio de colaboração para desenvolvimento conjunto e transferência de tecnologia entre os membros dessa rede. (BRITTO, 2002). Britto (2002) ainda destaca que as redes interorganizacionais podem estruturar-se a partir de diversas organizações de um mesmo setor ou podem ocorrer por meio de interação com empresas integrantes de uma mesma cadeia.

Diversos trabalhos sobre redes interorganizacionais são encontrados na literatura sobre redes de relação e micro, pequenas e médias empresas. Dentre os temas de maior relevância abordados nesses estudos, convém citar o trabalho de: Laere e Heene (2003), que estuda as redes sociais entre organizações como fonte de vantagem competitiva para as pequenas organizações; Wills-Johnson (2006), que demonstra a importância das redes sob a perspectiva da teoria da dependência de recursos; Johnsen e Johnsen (1999), que aborda a internacionalização de um grupo de micro, pequenas e médias empresas (MPME) a partir da interação e colaboração entre elas.

3.1.2 Redes de relação interpessoal do empreendedor

As redes pessoais (ou interpessoais) descrevem a formação de relações diretas e indiretas de um empreendedor a partir do relacionamento deste com outras pessoas. (ALDRICH et al., 1987).

Essas redes de relação do empreendedor são utilizadas como um canal importante para prospectar clientes, angariar informações para gerar ideias de novos produtos e conhecer o nível de satisfação com os atuais produtos. (O' DONNELL, 2004). Ela também auxilia os empreendedores na verificação das necessidades e na busca de oportunidades de mercado,

bem como na solução de problemas diversos de sua PE. (GILMORE; CARSON; GRANT, 2001).

George e colaboradores (1997) retratam a importância das redes de relação interpessoal ao longo do processo empreendedor, demonstrando que esta contribui para o desenvolvimento dos negócios dos dirigentes empreendedores de MPME. Bygrave (1989) utiliza um enfoque semelhante para descrever as redes de relação do empreendedor como um dos fatores sociológicos que interfere diretamente no processo empreendedor e na qualidade dos resultados deste.

Diferentes estudos convergem para estas ideias e destacam a importância das redes de relação. Gilmore e Carson (1999), O' Donnell (2001, 2004) e Zontanos e Anderson (2004) enfatizam o papel das relações dos proprietários-dirigentes para auxiliar nas práticas de gestão de suas micros, pequenas e médias empresas. Eles dão especial atenção às contribuições que elas fornecem para a realização das atividades de marketing empreendedor nas MPME.

Os trabalhos mais recentes que retratam as redes sociais destacam as redes interpessoais para a formação do capital social de uma organização.

O capital social de uma organização é caracterizado como o valor produtivo, revertido para indivíduos e grupos a partir das relações sociais entre eles, que maximiza seu acesso a uma série de recursos os quais anteriormente, sem a rede social, não estariam disponíveis (LIN, 2001). Já nos estudos organizacionais esse conceito é expandido e trata dos conhecimentos e recursos organizacionais que aumentam o potencial de ação coletiva e individual nos sistemas sociais humanos. (MCELROY; JORNA; ENGELEN, 2006). No contexto da teoria do capital social as redes sociais possuem grande valor, pois são as crenças, regras, normas e laços de confiança estabelecidos entre os membros dessa rede que irão afetar a produtividade dos indivíduos e grupos, bem como auxiliarão a formação do capital intelectual da empresa com a partilha de informações e transformação destas em conhecimento pelos atores da rede.

Dentre os trabalhos encontrados na literatura sobre capital social, destacam-se os de Batjargal (2000) e Patulny e Svendsen (2007), que realizam uma revisão teórica em publicações sobre capital social, sugerindo enfoques metodológicos apropriados para cada tipo de estudo sobre o tema. Já Batjargal (2008) conclui, em seu estudo sobre a dinâmica de redes empreendedoras na Rússia, que a dinâmica do capital social é determinada pela estruturação, pelos atores envolvidos na rede e pela performance da firma, ou seja, quanto

melhor estruturada for a rede inicial e o desempenho da empresa, menor a probabilidade de incremento de vários elementos do empreendedor no capital social.

No Brasil foram identificados diversos estudos sobre as relações entre micro, pequenas e médias empresas e clientes. Dentre os encontrados, pode-se destacar o trabalho de: Zoschke e Lima (2006), que enfatiza a participação das redes de relação dos empreendedores para as práticas de marketing empreendedor; Pereira e Bellini (2007), que descreve as relações entre a empresas e seus clientes organizacionais do setor de software sob a ótica do marketing de relacionamento; Lima e Zoschke (2007), que trata das relações sob o enfoque da gestão estratégica da pequena empresa; Rodrigues e colaboradores (2009), que enfatiza as relações com um cliente organizacional sob o enfoque da inteligência competitiva; Borges (2011), que retrata a utilização do capital social do empreendedor para novas empresas.

Todos esses estudos serviram como base para o entendimento das relações no ambiente de negócios, bem como sua influência sobre as práticas de gestão nas micros, pequenas e médias empresas. Contudo, para entender o funcionamento dessas relações, faz-se necessário identificar as diversas classificações dadas a cada tipo de relação interpessoal utilizada pelos empreendedores em suas PE. É o que será abordado na sequência deste estudo.

3.1.2.1 Classificações existentes sobre as redes interpessoais dos empreendedores

Tratando das redes de relação do empreendedor, autores como Filion (1991, 2004), Gilmore, Carson e Grant (2001) e Birley e Cromie (1988) buscam classificá-las de acordo com a interação entre empreendedores e outros indivíduos. Ambos utilizam os laços de confiança entre esses atores para denominar o tipo de relação existente. Filion (1991, 2004) aponta em seus estudos três níveis de relações: primário (composto por relações com familiares), secundário (composto por relações de negócio) e terciário (que inclui as relações com colegas de trabalho). Para ele, quanto mais jovem é o dirigente na fase de fundação de sua empresa, maior costuma ser a influência de seu meio familiar; quanto mais velho, maior a influência de suas relações de negócio ou de suas experiências prévias e atividades de aprendizagem normalmente ligadas a trabalhos que já teve ou fez. (FILION, 2004).

Já Gilmore, Carson e Grant (2001), autores importantes no estudo do marketing empreendedor, classificam as redes de relação do dirigente como: redes de relação pessoal (formada por pessoas do círculo de relações mais íntimas – como familiares e amigos); redes de relação social (composta por pessoas que tenham contato com o ator considerado no

ambiente social dele, mas sem o mesmo nível de proximidade dos familiares e amigos – exemplo: colegas de trabalho e conhecidos de eventos sociais) e redes de relação de negócios (formada por pessoas que mantêm interações de negócio com o ator considerado, como se vê em suas interações com clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores ou colegas participantes da mesma equipe de direção). Obviamente, nada impede que estas formas de redes interpessoais se mesquem em certas situações, como quando amigos, um casal ou parentes próximos são colegas de trabalho, participantes de uma mesma equipe de direção ou membros de diferentes organizações unidos por transações de negócio.

Birley e Cromie (1988) utilizam uma nomenclatura diferenciada da citada por Filion (1999, 2004) e Gilmore, Carson e Grant (2001) por utilizar-se das relações dos empreendedores desenvolvidas ao longo do processo empreendedor. Os autores criticam abordagens que tratam de características comportamentais (individuais do empreendedor) para definir um empreendedor, pois essas não são capazes de prever o sucesso e o desenvolvimento de um negócio. A abordagem individual ignora elementos dinâmicos do processo de abertura e desenvolvimento de um negócio e é ao longo do processo que os empreendedores se utilizam informalmente de suas redes sociais para se tornarem influentes e acessíveis aos indivíduos, propiciando acordos e parcerias que sejam benéficos ao seu negócio.

Os autores se inspiraram na classificação usada por Birley (1985), que define dois tipos de relações existentes quando o empreendedor decide criar seu negócio. Eles denominam essas redes de relação como redes sociais e redes profissionais. A rede social é caracterizada por ser uma rede informal e composta por familiares, amigos e conhecidos com quem o empreendedor interage socialmente. Já a rede de relação profissional é caracterizada por todos os atores e/ou organizações que estejam relacionados ao negócio do empreendedor. Tais redes se desenvolvem e tomam proporções diferentes no estágio de abertura de um negócio (onde predominam as redes sociais) e no estágio inicial do negócio (onde as redes profissionais acabam predominando).

Além dessas duas redes, os autores descrevem uma terceira rede, denominada artificial. Essa rede de relação do empreendedor é desenvolvida a partir da interação entre agências e organizações (como o SEBRAE), especialmente concebida para auxiliar a pequena empresa na sua criação e sobrevivência.

Outra classificação dos tipos de relação também parece útil para entender diferentes iniciativas de marketing das empresas estudadas: (1) as relações internas, que são relações

entre os membros de uma mesma organização; (2) as relações externas, que são aquelas entre os membros de uma dada organização e pessoas externas a esta. (LIMA; ZOSCHKE, 2007). Por exemplo, as situações de conflito ou de decisão coletiva das equipes de direção são processos relativos às relações internas de uma empresa, os quais, em alguns momentos, tornam-se importantes para a definição de iniciativas de marketing. Por outro lado, as interações com clientes integrantes da RR são relações externas que, frequentemente, são muito relevantes para questões de marketing.

Neste estudo, utilizou-se a classificação de Zoschke e Lima para caracterizar a relação entre empreendedor e cliente como relação externa à organização, bem como a classificação de Gilmore, Carson e Grant (2001) para definir essa interação como uma relação de negócios.

3.1.3 As inovações e as redes de relação

A palavra inovação provém do latim *innovare* e significa renovar, fazer novo ou alterar. (PAROLIM, 2001). A inovação é vista por pesquisadores (Zahra (1993) é um exemplo deles) como um meio de se obter vantagem competitiva e garantir a sobrevivência das organizações no futuro. Nesse sentido, a inovação é algo novo que tem aplicabilidade no mercado, agregando valor ao produto ou ao processo de uma organização. Ela torna uma tecnologia ou um conhecimento organizacional uma ferramenta de acumulação e competitividade.

Por ser um termo bastante utilizado na administração, na economia e nas engenharias, são diversas as definições existentes para inovação. De uma forma geral, a inovação será definida como “[...] a implementação de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um produto, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” (OECD, 2005, p. 55).

Nesse campo de estudo, as inovações de produto são geralmente as mais estudadas. Entretanto, existem outras formas de uma empresa inovar. De acordo com o Manual de Oslo (2005), as inovações podem ocorrer em:

- a) **Produto** – introdução e melhoria de características, especificações técnicas, componentes materiais.
- b) **Processo** – mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.

- c) **Marketing** – um novo método de marketing com mudanças significativas no produto ou na embalagem, posicionamento, fixação de preços ou promoção.
- d) **Organizacional** – novo método organizacional ou prática de negócios, no local de trabalho nas relações externas.

Essas formas ou maneiras de inovar são denominadas inovações de rupturas ou radicais e inovações incrementais. (CRISTENSEN, 2003). Para Cristensen (2003), as inovações incrementais melhoram o desempenho dos produtos já estabelecidos, enquanto as inovações de ruptura criam uma sólida vantagem competitiva advinda de iniciativas pioneiras. Segundo Rothwell (1986), apesar das inovações de ruptura trazerem maior potencial de crescimento para a empresa, são as inovações de sustentação as mais frequentes nas micros, pequenas e médias empresas.

Já os autores Henderson e Clark (1990) estabelecem outra nomenclatura para os tipos de inovação existentes e que serão utilizados como parâmetro para este trabalho. São elas: as inovações radicais, incrementais, modelares e arquitetônicas. Essa classificação parte da análise de duas dimensões para definir as inovações que podem ser visualizadas no hipercubo bidimensional de inovação, na Figura 2. (AFUAH; BARHAM, 1995). A primeira dimensão (retratada no eixo horizontal da matriz da Figura 2) diz respeito ao grau em que uma tecnologia específica parte de outras mais antigas, podendo ser reforçada ou completamente substituída (conceito central), e a segunda dimensão da inovação (retratada no eixo vertical da Figura 2) se refere ao grau em que as configurações entre as tecnologias de uma inovação provêm de outras mais antigas (ligações entre conceitos centrais e componentes). (HENDERSON; CLARK, 1990).

Figura 2 – Tipos de inovação

		Conceito Central	
		Reforçado	Substituído
Ligações entre conceitos centrais e componentes	Inalterada	Incremental	Modular
	Alterada	Arquitetônica	Radical

Fonte: Henderson e Clark (1990)

Nesse contexto, Henderson e Clark (1990) descrevem a inovações da seguinte forma:

- a) **Incrementais** - modificações realizadas no projeto original de um produto ou processo sem alterar sua função principal e reforçando o projeto dominante. Exemplo: câmera digital acoplada ao celular.
- b) **Radicais** - altera toda a base de conhecimento utilizada no projeto original, além de modificar todos os componentes de engenharia utilizados nesse projeto. Exemplo: telefonia fixa para telefonia móvel.
- c) **Modulares** - o conceito central do projeto é modificado, mas seus componentes não. Exemplo: telefonia analógica para telefonia digital.
- d) **Arquitetônicas** - aqui a modificação ocorre na engenharia do projeto, sem alterar seus conceitos fundamentais, que serão reforçados por essa nova configuração. Exemplo: tecnologia *touch screen* inserida nos celulares.

Contudo, esses tipos de inovações podem ser vistas de maneira diferenciada pelos diversos *stakeholders*, cadeia de valor de uma organização. (BAHRAM, 1995). Para Bahram (1995), uma inovação pode ser incremental para a empresa que a produz, mas pode ser radical para os consumidores. Por este motivo os estudos mais recentes passaram a preocupar-se com as interações internas e externas da organização, pois elas influenciam de forma expressiva nas inovações. (KELLEY; PETERS; O'CONNOR, 2009). Ou seja, as empresas que não aliarem seus recursos internos e competências complementares aos recursos externos e ao conhecimento terão poucas probabilidades de inovar. (GEMUNDEN et al., 1992). São as

denominadas redes organizacionais que, de acordo com Chesbrough (2003), representam a tendência mais forte para o fomento e o desenvolvimento de inovações nas organizações modernas. Em outros termos, a inovação deixa de ser um valor “interno” da organização para constituir-se em um elemento “aberto” a estas redes organizacionais. A fonte da inovação pode estar em qualquer lugar da nuvem de conhecimento na sociedade, uma vez que as organizações devem prospectar visando a provocar o encontro de suas demandas com a disponibilidade de conhecimento inovador o qual pode estar no mercado à espera de uma utilização concreta.

Como principais benefícios para as empresas no que tange à inovação, as redes promovem a partilha de risco na hora de inovar e de competências complementares dos atores participantes da rede; facilitam o acesso a novas tecnologias e a novos mercados; aceleram a colocação de novos produtos no mercado; salvaguardam os direitos de propriedade quando os contratos não são possíveis, além de ser um meio fundamental para obter acesso ao conhecimento externo. (PITTAWAY et al., 2004).

Dentre os estudos sobre redes organizacionais e inovações, encontram-se vários que tratam do tema. O principal deles, o estudo de Pittaway e colaboradores (2004), faz uma revisão de todos os trabalhos desenvolvidos. Segundo os autores, as temáticas abordadas nos estudos sobre redes e inovação foram: Formação das redes, diversidade de parceiros, fornecedores (12 trabalhos); fatores institucionais, clientes, terceiros (como associações comerciais, associações profissionais e organismos públicos que promovem a inovação), parceiros científicos, parceiros financiadores, comportamento das redes (27 estudos); redes de governança, gerenciamento de redes (37 trabalhos); configuração das redes (17 estudos). Contudo, estudos mais recentes sobre inovações e redes destacam, ainda, a temática de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003; DITTRICH, 2007; VANHAVERBEKE, 2005) e a arquitetura de relacionamento na inteligência competitiva para angariar informações privilegiadas sobre os mercados e tecnologias. (LIEBOWITZ, 2007).

Nesse contexto, destaca-se a influência de diversos atores das redes de relação (pessoal, social e de negócios) no processo de inovação das PE, principalmente a relação entre empreendedores e seus clientes.

3.1.4 Os clientes e as inovações

Os clientes são definidos pela literatura de marketing (KOTLER, 1999) como a pessoa física ou jurídica que compra o produto ou serviço de uma empresa. Eles são extremamente importantes para as pequenas organizações, pois minimizam a falta de recursos financeiros, de pessoal e de infraestrutura inerentes a esse tipo de organização. (GILMORE; CARSON; GRANT, 2001).

As relações com os clientes propiciam ao empreendedor coletar informações sobre suas novas necessidades; criar produtos diferenciados, baseados geralmente em inovações incrementais; prospectar mercados; promover e divulgar estes produtos e buscar novos clientes. (STOKES, 2000a; GILMORE; CARSON, 1999). Além disso, os clientes auxiliam no desenvolvimento de produtos e de inovações (PITTAWAY et al., 2004), principalmente no desenvolvimento da ideia (BIEMANS, 1991; CONWAY, 1995) e nos estágios finais da inovação do produto. (GRUNER, HOMBURG, 2000). Eles também são responsáveis por auxiliar os empreendedores a identificar o potencial de mercado de uma possível inovação de produto (RAGATZ et al., 1997); minimizar os riscos provenientes de se investir em inovações (GEMUNDEN et al., 1992); resolver problemas de implementação e aceitação da inovação no mercado. (GEMÜNDEN; RITTER; HEYDEBRECK, 1996).

Diversos foram os trabalhos que destacaram os clientes no processo de inovação. Para melhor delineamento, foram classificados por ano de publicação, tipo de inovação abordada, enfoque utilizado, métodos, bem como os principais resultados. A classificação pode ser visualizado no Quadro 2.

Quadro 2 - Estudos sobre clientes e inovações.

Autor(es)/ano	Inovação	Enfoque	Métodos	Resultados
Von Hippel (1978)	Produto	Identificar dentro do processo de criação de novos produtos onde o cliente participava ativamente.	Quantitativo	O cliente participa ativamente como peça fundamental nas inovações de produto na etapa de triagem das ideias sobre novos produtos.
Biemans (1991)	Produto	Analisar a importância dos fornecedores, clientes e distribuidores no processo de inovação de produto.	Qualitativo Entrevistas em profundidade com sete empresas suecas de equipamentos médicos	A interação com usuários potenciais do produto aumenta a chance das empresas obterem sucesso com suas inovações de produto.
Bruce e Rodgus (1991)	Produto	Analisar o processo de inovação realizado nessas empresas.	Quantitativo Levantamento	A participação restrita dos clientes no processo de inovação das empresas produtoras de enzimas no Reino Unido.
Gemünden, Heydebreck e Herden (1992)	Produto e processo	Analisar a participação dos clientes em inovações de produto e processo.	Qualitativo Empresas alemãs de tecnologia	Os proprietários dirigentes dessas empresas inseriam os clientes no processo de inovação por acreditarem que eles contribuem ativamente para o sucesso das inovações criadas.
Conway (1995)	Produto	Analisar o papel das fontes externas e informais da organização para o desenvolvimento de inovações.	Quantitativo com 35 inovações de produto que foram bem sucedidas comercialmente	As empresas que interagiram com os clientes com maior ênfase nos estágios iniciais do desenvolvimento da inovação mostraram ter maior sucesso comercial e foram mais bem sucedidos com a inovação.
Gemünden, Ritter e Heydebreck (1996)	Produto e processo	Comprovar a importância dos clientes no sucesso das inovações.	Quantitativo 231 empresas alemãs de alta tecnologia	Os autores descreveram que a interação com o cliente, isolada de outras interações, não é suficiente para promover o sucesso das inovações. Nesse contexto, se mostra importante também a participação de fornecedores e universidades para que a inovação seja eficiente.
Kaufmann e Tödtling (2000)	Produto	Analisar quais membros da rede de relação influenciavam as inovações radicais e incrementais	Quantitativo	As inovações incrementais têm a participação ativa dos clientes, enquanto nas inovações radicais são os fornecedores,
Gruner e Homburg (2000)	Produto	Identificar em quais das etapas	Quantitativo	A interação com o cliente tem um impacto positivo no desenvolvimento de novos produtos de sucesso, principalmente nas etapas iniciais e finais do desenvolvimento de novos produtos.
Ritter (2003)	Produto	Identificar a importância da participação dos clientes para o desenvolvimento de novos produtos.	Quantitativo Banco de dados 233 empresas	Cinco tarefas de gerenciamento de relações como: patrocinadores de relações, consultoria tecnológica, intermediação das informações, interesses representados e cooperação coordenada se mostraram de grande impacto para o desenvolvimento de novos produtos.
Ritter e Gemünden (2003)	Produto e processo	Identificar os motivos que levaram essas empresas a ter inovações de sucesso implementadas	Quantitativo 308 empresas alemãs de engenharia mecânica e elétrica Modelo de análise de equações estruturais	Os autores destacam que as empresas que as empresas que possuem estreitas relações com clientes, fornecedores e concorrentes estão mais propensas ao sucesso nas inovações de produto e processo. Retrata que as empresas adquirem competência para trabalhar em rede, mas precisam

				ter uma série de requisitos para adquirir essa competência.
Pittaway et al. (2004)	Literatura sobre redes e inovação	Analisar as publicações referentes ao tema redes e inovação	Quantitativo com os artigos produzidos nos periódicos científicos da área até 2003	Os autores criaram uma classificação sobre os temas abordados nos trabalhos. Os clientes apareceram em apenas quatro artigos, além de integrarem também a classificação de terceira parte, que retrata a importância das relações entre fornecedores, distribuidores e clientes nos estudos sobre inovação.
Billé e Soparnott (2005)	Produto, processo, mercado e organizacional	Analisar a importância do cliente na tipologia de inovações criadas pelos autores como a gênese da inovação, o tipo de inovação criada e o impacto sobre a inovação que se criou.	Qualitativo Estudo multicaso em empresas do setor automobilístico	As opiniões dos clientes têm importância diferenciada ao longo do processo de inovação. Contudo, os clientes auxiliam nas inovações incrementais e de produto e induzem a renovação do portfólio de produtos.
Morrissey e Pitaway (2006)	Produto e processo	Explorar o que pequenas empresas fazem em tem	Qualitativo e quantitativo	Os dirigentes das pequenas e médias utilizam as dimensões sociais das redes para auxiliar na geração de inovações e gerenciar seus relacionamentos, principalmente os clientes e fornecedores.
Pereira e Bellini (2007)	Produto e processo	Analisar como as empresas de software se utilizam das suas relações para minimizar a insatisfação dos clientes	Qualitativo Empresas de software	A participação dos clientes e fornecedores é importante para gerar inovações que satisfaçam as necessidades dos clientes e minimizem problemas que estes tiveram com o software.
Dezouza et al. (2008)	Produto	Analisar a participação dos clientes no processo de inovação	Qualitativo Estudo multicaso	Criaram uma tipologia para os diversos de participação dos clientes no processo de inovação e descreve como envolver os clientes no processo de inovação.
Lehner e Kaufmann (2009)	Produto e processo	Analisar quais as influências dos clientes, distribuidores e fornecedores para as inovações radicais e incrementais	Quantitativo	A combinação das diversas relações pode levar a diferenciados tipos de inovação
Löfqvist (2010)	Produto e processo	Analisar a novidade do produto desenvolvido e a relativa novidade no processo de concepção desse produto	Qualitativo Estudo multicaso em três empresas suecas 8 processos de inovação de produto	A interação com o mercado se mostrou fundamental em todos os processos de design examinados, fornecendo feedback e ajudando a orientar e controlar o processo.
Arnold, Fang e Palmatier (2011)	Produto	Analisar o impacto que a retenção de clientes ou a orientação para novos clientes tem em inovações incrementais e radicais.	Quantitativo Questionário aplicado a 225 unidades de negócio	Sugere-se que as empresas optem primeiramente por um tipo de estratégia mercadológica de aquisição ou retenção de clientes para depois utilizar o cliente na configuração da unidade de negócio. O cliente tem impacto direto sobre as inovações incrementais e radicais
Foss, Laursen, Pedersen (2011)	Produto e organizacional	Verificar a relação entre os clientes, as inovações geradas pelas empresas e as práticas organizacionais.	Quantitativo 169 indústrias e prestadoras de serviço dinamarquesas em 2001	Não existe relação direta entre o envolvimento do cliente e a inovação organizacional, mas que o cliente tem papel de mediador no processo de inovação das práticas organizacionais.

Von Hippel (1978) foi o precursor ao tratar da influência dos clientes no processo de inovação. O artigo deste pesquisador possui o foco voltado especificamente para a contribuição dos clientes na pesquisa e no desenvolvimento de inovações de produtos. Segundo o autor, muitas empresas estão voltadas para o paradigma da atividade manufatureira, a qual retrata que o fabricante do produto deve avaliar as necessidades do cliente e identificar possíveis sensibilidades a novos produtos. Contudo, Von Hippel (1978) desenvolve outra perspectiva, voltada ao paradigma do “cliente ativo”, em que este participa efetivamente da triagem das ideias sobre novos produtos e seleciona os projetos a serem continuados pelas empresas. Von Hippel (1978) descreve que as inovações cuja participação ativa dos clientes é evidente têm maior chance de sucesso comercial do que as inovações desenvolvidas somente pelo departamento de pesquisa e desenvolvimento de produtos de uma empresa.

Já Biemans (1990) realizou um estudo em sete indústrias de equipamentos médicos holandesas para identificar fatores críticos de sucesso relacionados às redes. O estudo demonstrou a importância dos clientes para a geração de inovação nessas empresas. Mais tarde, Biemans (1991) aprofundou o estudo, enfatizando a participação de terceiros (fornecedores, clientes e distribuidores) no processo de inovação. O autor constatou que a interação com os usuários potenciais do produto auxilia a empresa a obter sucesso com as inovações.

Bruce e Rodgus (1991) fizeram um grande levantamento com fornecedores de enzimas do reino Unido, objetivando verificar como funcionava o processo de inovação nessas empresas. Os resultados da pesquisa destacaram que o cliente desempenhava uma função bastante restrita no processo de inovação do segmento de enzimas, contrastando com as conclusões dos demais estudos que abordam o tema.

O trabalho de Gemünden, Heydebreck e Herden (1992) contribui para a literatura sobre clientes e inovações ao retratar que a participação dos clientes aumenta o potencial de sucesso de uma inovação. Os autores constataram esse fato ao desenvolver um estudo com empresas alemãs que realizaram inovações. Das empresas estudadas, 75% envolviam os clientes no processo de inovação e destas 50% acreditavam que a participação dos clientes era fundamental para o sucesso da inovação.

Mais tarde, em 1996, Gemünden e Heydebreck se uniram a Ritter com o intuito de verificar como se configuravam as relações das empresas com seus *stakeholders* no processo de inovação e destacaram que a interação com o cliente é importante para o sucesso da inovação. No entanto, enfatizaram que se a interação com os clientes não estiver combinada

com a participação de outros parceiros externos, como universidades e fornecedores, a empresa não terá uma inovação eficiente e lucrativa. (GEMÜNDEN; RITTER; HEYDEBRECK, 1996).

Conway (1995), Gruner e Homburg (2000) e Ritter (2003) seguiram a mesma linha de pensamento de Von Hippel (1978) ao estudar a participação dos clientes no processo de geração de 35 inovações de produtos que obtiveram sucesso. Para Conway (1995), as empresas que interagiram com os clientes, com maior ênfase nos estágios iniciais do desenvolvimento da inovação, mostraram ter maior sucesso comercial e foram mais bem sucedidas com a inovação. Já Gruner e Homburg (2000) comprovaram que a interação com o cliente tem um impacto positivo no desenvolvimento de novos produtos de sucesso, principalmente nas etapas iniciais e finais do desenvolvimento, enquanto Ritter (2003) identificou cinco tipos de tarefas de gerenciamento de relação que têm um impacto positivo sobre a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos. São eles: patrocinadores de relações, consultoria tecnológica, intermediação das informações, interesses representados e cooperação coordenada.

Kauffman e Tödtling (2000) trouxeram uma nova perspectiva para a participação dos clientes no processo de inovação nas empresas. Os autores retratam que empresas as quais geralmente realizam inovações incrementais contam com a participação ativa dos clientes no processo de inovação. Contudo, quando a alteração no produto é reconhecida pelo mercado como uma inovação, a participação dos clientes é minimizada e os fornecedores da empresa se tornam os principais participantes no processo de inovação radical. O estudo contribuiu para demonstrar a importância da proximidade física entre clientes, fornecedores e empresas para o desenvolvimento de parcerias de inovação. Essa perspectiva também é utilizada no trabalho de Tonge (2008), para quem o cliente se torna grande influenciador na promoção de inovações incrementais, além de contribuir para identificar novas oportunidades de mercado.

Ritter e Gemünden (2003) deram continuidade às suas pesquisas sobre redes e inovação e demonstraram que as empresas que possuem estreitas relações com clientes, fornecedores, institutos de pesquisa e concorrentes estão mais propensas a ter sucesso em inovações de produtos e processos. Isso se deve à capacidade que a empresa tem de trabalhar com suas relações em próprio benefício, denominada pelos autores de “habilidade de competência em redes”. Entretanto, para uma empresa adquirir essa competência em redes necessita estar com a sua comunicação interna integrada, ter acesso a recursos, possuir uma política voltada à gestão de recursos humanos e abrir sua cultura corporativa às empresas com as quais se relaciona. Como resultado do estudo, os autores identificaram que a competência

em redes tem forte influência sobre as inovações de produtos e colaboração tecnológica. O resultado do estudo de Ritter e Gemünden (2003) é demonstrado no trabalho de Billé e Soparnott (2005). Nele é retratado que a capacidade de inovar é uma competência da organização que tem o cliente como um recurso indispensável para se produzir inovações.

Pittaway e colaboradores (2004) destacaram a interação com os clientes como uma das abordagens encontradas nos trabalhos que tratam de redes e inovações. O levantamento realizado pelos autores selecionou apenas quatro estudos que tinham como foco central a relação com os clientes até o ano de 2003. Os quatro estudos demonstravam os clientes como fontes importantes para a inovação de produtos na geração da ideia e na fase final de desenvolvimento da inovação. Entretanto, outra abordagem também incluía a participação do cliente no processo de inovação. Essa abordagem era definida como parceiros de inovação e tratava das relações entre fornecedores, clientes e distribuidores para a geração de inovações. Essa mesma perspectiva é tratada por Lehner e Kaufmann (2009) em seu artigo “Os diferentes tipos de inovação dependem dos diferentes tipos de conhecimento provenientes as relações?”.

Morrisey e Pittaway (2006) estudaram as relações entre clientes em seis empresas de moldagem de plástico e, posteriormente, compararam com empresas de manufatura de aço. Como conclusão, as dimensões sociais das relações (confiança, comprometimento, adaptação, cooperação e comunicação) são vistas pelos proprietários dirigentes das micro, pequenas e médias empresas como um mecanismo para gerenciar o relacionamento com os clientes e para fomentar inovações nessas organizações.

Os brasileiros Pereira e Bellini (2007) elaboraram um dos poucos trabalhos que retrata a participação dos clientes no processo de inovação em empresas de software. Os autores destacam que a participação dos clientes e fornecedores no desenvolvimento de inovação nesse setor é importantíssima para minimizar insatisfação no uso desse serviço, bem como aumenta os laços de confiança e melhora a relação entre a empresa produtora do software e o cliente corporativo.

Dezouza e colaboradores (2008) trouxeram uma tipologia para explicar a participação dos clientes no processo de inovação e sugeriram mudanças na estrutura organizacional com o objetivo de levar a organização à inovação orientada para o cliente, permitindo, assim, inovações contínuas e sustentáveis.

O trabalho de Lehner e Kaufmann (2009) retrata que as combinações das interações entre fornecedores, clientes, distribuidores e outros parceiros aumentam a chance de novas combinações de conhecimentos, levando à descoberta de inovações radicais. Este fato sugere que a combinação das diversas relações pode levar a diferenciados tipos de inovação.

Entretanto, quando a empresa possui aversão ao risco, as relações da empresa se focalizam somente nos clientes, pois o conhecimento sobre suas necessidades reduz o risco da inovação fracassar.

Arnold, Fang e Palmatier (2011) estudam a participação dos clientes na inovação, partindo de uma perspectiva de captação e retenção de clientes. Como conclusão, o estudo destaca que a empresa deve selecionar uma das estratégias mercadológicas para ter resultados positivos com relação à inovação.

A partir do levantamento realizado sobre os estudos que envolvem os clientes e as inovações, é possível observar que o cliente se mostra como um ator essencial para definir novos requisitos para desenvolvimento de inovações de produto, resolver problemas de implementação de inovações de produto e processo, facilitar a aceitação da inovação no mercado a partir de suas sugestões (GEMÜNDEN et al., 1996), além de contribuir para o sucesso das inovações implementadas e minimização dos custos de uma inovação.

Neste trabalho, os clientes são tratados como membros da rede de relações de negócios do empreendedor (segundo a classificação de Carson) e com ele desenvolvem laços fortes quando são clientes atuais (classificação de Granovetter 1972). A pessoa jurídica que compra o produto de uma empresa será denominada cliente organizacional e a pessoa física será designada como cliente final. O cliente potencial é retratado neste estudo como pessoas ou organizações que possuem interesse real em comprar o produto das empresas estudadas.

4 MÉTODOS DE PESQUISA

A partir da leitura dos trabalhos dos principais estudiosos sobre redes sociais, desde os seminiais, como Granovetter (1973, 1983) e os subsequentes que abordam as redes interpessoais dos empreendedores, como Shaw (1999) e Aldrich e colaboradores (1987), percebeu-se a utilização frequente de estudos que contemplem a pesquisa qualitativa como opção metodológica de estudo. Granovetter (1973, 1983) defende a ideia de que estudos que contemplem redes sociais devem ser analisados de forma micro, com grupos pequenos, para que se consiga estruturar a rede social, além de se conseguir um nível de aprofundamento maior sobre questões relativas a essas redes. E esse tipo de análise só é obtido por meio da pesquisa qualitativa.

Shaw (1999) e Aldrich e colaboradores (1987) acreditam que a pesquisa qualitativa proporciona ao pesquisador a compreensão de um tema de investigação a partir da perspectiva dos atores envolvidos com o objeto de estudo. Esse tipo de pesquisa é eficaz quando o

interesse do pesquisador está focado em estudos sobre valores de uma cultura, opiniões e contextos sociais de determinadas populações, lembrando que, no caso deste estudo, a população se refere a pequenas organizações com empreendedores dirigentes que se utilizaram da interação com seus clientes para auxiliar na geração de inovações em suas MPME (MACK et al., 2005). Petigrew (1992) enfatiza também a importância de utilizar-se a pesquisa qualitativa quando se pretende estudar um fenômeno de forma contextualizada e aprofundada. Nesse sentido, o estudo utilizará métodos qualitativos de pesquisa, objetivando explorar e descrever o tema escolhido nas empresas que serão estudadas por meio do método estudo de casos múltiplos.

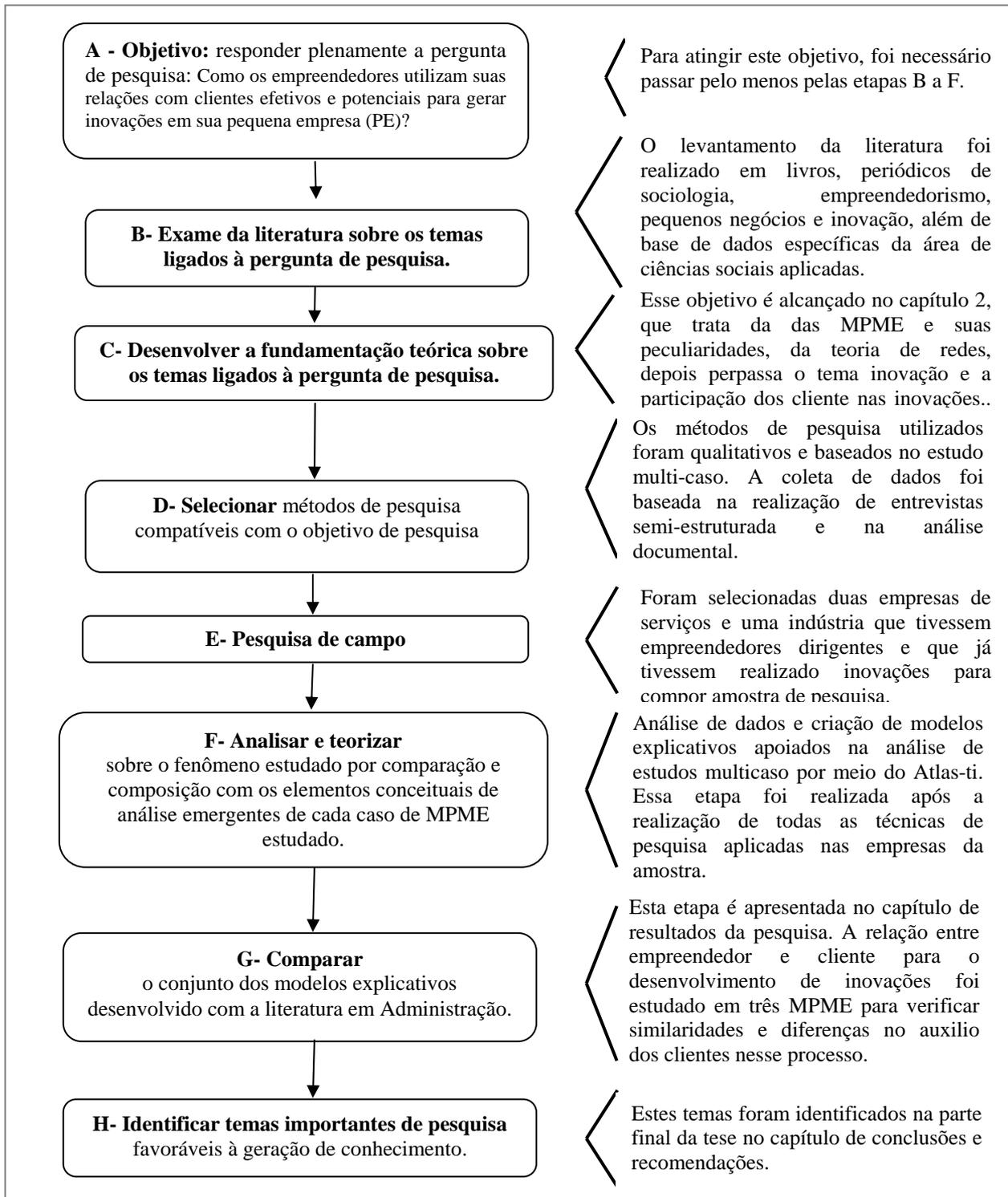
Os métodos de pesquisa adotados para a realização desta pesquisa são semelhantes aos métodos utilizados por Lima e Zoschke (2011).

4.1 ESTRUTURA DA PESQUISA

O presente texto está estruturado na ordem das etapas realizadas ao longo do processo de pesquisa. Primeiramente, tratou-se do tema de estudo e a apresentação da questão de pesquisa amparada pelos elementos da revisão de literatura da introdução e da justificativa para o estudo do tema. Num segundo momento, o referencial teórico foi estruturado com os assuntos que permeiam a questão de pesquisa na literatura disponível consultada: **relações interpessoais dos empreendedores dirigentes de pequenos e médios negócios**, seguido de pesquisas sobre as **iniciativas empreendedoras em MPME** e, por fim, foram utilizadas as contribuições de estudos que tratam mais especificamente das **relações interpessoais entre clientes e empreendedores dirigentes**.

Todo o material bibliográfico foi recolhido e tratado para iniciar a construção e redação do referencial teórico.

Quadro 3 - Etapas da pesquisa



Fonte: Adaptado a partir de LIMA, Edmilson de Oliveira. Métodos qualitativos em administração: teorizando a partir de dados sobre processos em uma recente pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.

Na etapa D do Quadro 3, pode-se visualizar o processo não-linear do estudo quando se tem que retornar à questão de pesquisa para fazer a seleção dos métodos mais adequados para se responder à questão e se atingir o objetivo do estudo.

O processo demonstrado no Quadro 3, é caracterizado como iterativo, ou seja, retrata que a pesquisa qualitativa não é linear, pois não ocorre de maneira sequencial e que por este motivo a pesquisadora retorna, por diversas vezes, à questão de pesquisa e ao referencial teórico com o intuito de se verificar se o desenvolvimento do estudo está em consonância com a questão de pesquisa e com as diversas partes que compõem o processo de pesquisa. (LIMA, 2005; MACK et al., 2005).

4.2 CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS BÁSICAS DO ESTUDO

O estudo sobre redes de relação interpessoais no Brasil ainda é escasso e pouco estudado, carecendo de pesquisas que possam melhor delinear o tema em nossa realidade. Nesse contexto, faz-se necessária a utilização de uma exploração do tema, buscando informações e conversando com pessoas para tentar compreender a relação dos clientes com empreendedores dirigentes de MPME. Os estudos exploratórios, de acordo com Gil (1989), têm como finalidade esclarecer e modificar conceitos e ideias com o objetivo de formular problemas mais precisos para estudos posteriores. Esse tipo de pesquisa, segundo o autor, demanda menor rigidez de planejamento e envolve, habitualmente, técnicas de pesquisa como levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Os estudos exploratórios são utilizados quando o tema escolhido é bastante genérico e se torna necessário esclarecimento e delimitação.

Gil (1989) ainda retrata que os estudos exploratórios são realizados quando o tema é ainda pouco explorado, quando não é possível fundamentar adequadamente hipóteses para a abordagem dedutivista e quantitativa com estudos prévios, quando é impossível uma revisão de pesquisas precedentes já avançadas, quando ainda não há conhecimentos já bem estabelecidos sobre o tema abordado e quando é necessário fazer levantamentos junto a pessoas que tiveram experiência prática com o problema estudado para seu esclarecimento e

delimitação. Além disto, o estudo é do tipo descritivo, pois tem como objetivo principal a descrição e a explicação do fenômeno escolhido (GIL, 1989), ou seja, as relações entre clientes efetivos e potenciais para a geração de inovações da amostra de pesquisa.

Para analisar como os empreendedores utilizam suas relações com clientes efetivos e potenciais para gerar inovações em suas micro, pequenas e médias empresas foi selecionada a metodologia de casos múltiplos, baseada nas entrevistas em profundidade. Este tipo de método é bastante difundido por Eisenhardt (1989) e é definido por Yin (2001) pela seleção de mais de um caso por meio de replicação, ou seja, são utilizados os mesmos procedimentos para cada caso estudado para que os resultados possam ser comparados ao conhecimento pré-existent e novos conhecimentos sejam gerados.

4.3 AMOSTRA DE PESQUISA

O presente estudo pretende abordar as relações interpessoais entre empreendedores dirigentes e clientes de micro, pequenas e médias empresas no estado Santa Catarina de diversos setores de software e automotivo.

A amostra do estudo é caracterizada como teórica e intencional, ou seja, as empresas foram selecionadas de acordo com o potencial de contribuição que elas puderam dar ao objeto de estudo que, nesse caso, são as relações entre empreendedores e clientes.

A amostra intencional é bastante indicada quando o processo de pesquisa é iterativo, ou seja, quando a coleta e análise dos dados acontecem conjuntamente com a re-coleta de novos dados. Nesse tipo de amostra, a pesquisadora define critérios relevantes para o estudo (previamente estabelecidos), que as empresas deverão respeitar para que se integrem à amostra de pesquisa. (MACK et al., 2005). No contexto desse estudo, foram feitas re-coletas de dados com os proprietários dirigentes da Flats Over e do Unimestre,

A amostra intencional é definida, também, como amostra por tipicidade e é considerada não probabilística, selecionada a partir de um subgrupo da população que tenha representatividade sobre essa população. É uma amostra de baixo custo de seleção, mas que requer um conhecimento considerável por parte da pesquisadora do subgrupo selecionado. (GIL, 1989).

Já a amostra teórica pode ser definida como um processo de coleta de dados baseado em comparações e orientado por conceitos derivados da evolução dos conhecimentos gerados pela pesquisa. Para atingir essa proposta, a pesquisadora necessita ir a lugares, estar em

eventos ou contatar pessoas que maximizarão oportunidades para descobrir variações entre conceitos e dar densidade a categorias de análise em termos de suas propriedades e dimensões. (STRAUSS; CORBIN, 1998).

Para a seleção da amostra, cada empresa considerada pela pesquisadora teve que respeitar os critérios a seguir de escolha das PE estudadas:

- a) Possuir as características qualitativas de uma MPME, apresentando propriedade e administração independentes de qualquer outra empresa, administração personalizada (refletindo a figura de seus proprietários) e uma pequena fatia de mercado.
- b) Respeitar os critérios quantitativos IBGE/SEBRAE que caracteriza o porte da empresa pelo setor de atuação e número de funcionários;
- c) Possibilitar entrevistas com ao menos um fundador de perfil empreendedor que informe sobre fatos ocorridos desde a fundação.
- d) Ter ao menos dois anos de existência.
- e) Ser uma MPME dirigida por ao menos um empreendedor ou por uma equipe cujos membros mostram-se coletivamente empreendedores.

As MPME estudadas foram escolhidas de acordo com a sua alta correspondência com os critérios acima explanados. Quanto ao último item dos critérios de seleção da amostra, enumerados na lista precedente, foram considerados empreendedores aqueles atores organizacionais que apresentem com grande ênfase as seguintes características:

- a) busca e exploração ativas de oportunidades;
- b) postura pró-ativa;
- c) interesse pela inovação;
- d) criatividade;
- e) iniciativas de risco calculado;
- f) interesse pelo crescimento dos seus negócios.

No caso específico deste estudo só puderam compor a amostra de pesquisa os proprietários dirigentes de MPME que possuam as características acima explanadas.

As MPME selecionadas para amostra são descritas sinteticamente quadro 6 que segue:

Quadro 6 – Composição da amostra de pesquisa

MPME (condição no ciclo de vida) Fundação / localização	Equipe empreendedora número de membros/composição	Empregados no ano das entrevistas	Setor de atividade
Flats Over (PE construindo seu sucesso – crescimento dinâmico) 2004 / Palhoça – SC	- 2 pessoas: Alexandre Schunn Vianna – proprietário-dirigente Filippo Fuchi – Sócio de 50% na Europa - composta por não- familiares.	15 (em setembro de 2010)	Segurança automotiva – produção e comercialização de um sistema de proteção para rodas e pneumáticos. Ver: www.flatsover.com
Trok Escapamentos (PE de sucesso – crescimento gradual) 1983/ Blumenau - SC	- 1 pessoa; Rogério Schlossmacher -fundada pelo pai de Rogério e pelo tio - composta por não- familiares.	15 (em abril de 2011)	Autopeças automotivas – produção, venda e manutenção de escapamentos. Ver: www.trok.com.br
Unimestre	5 pessoas; Claudionor Silveira Valdecir Mengarda Alsemo Medeiros Amilton Leal Paulo Bonin - composta por não- familiares.	35 (30 de junho de 2011)	Informática Sistema de gestão educacional Ver: www.unimestre.com
Guru	2 pessoas; Élcio Souza Osni de Noronha - composta por não- familiares.	8 (15 de julho de 2011)	Informática Sistema de Inteligência de negócios Ver: http://www.portalguru.com.br/website/pagina.php?prod-guru

O Quadro 6 caracteriza as empresas selecionadas que fazem parte da amostra de pesquisa, destacando seu setor de atuação, localização, número de empregados no ano de estudo e os empreendedores que compõem a equipe de direção de cada MPME. Este quadro facilita a visualização das características gerais que as empresas apresentavam no momento em que as entrevistas foram realizadas.

4.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

A entrevista em profundidade foi escolhida como principal método de coleta de dados que compôs o estudo. Neste estudo, as entrevistas semiestruturadas em profundidade tiveram duração média de três horas e enfatizavam a relação entre clientes e empreendedores e inovações em PE. Essas entrevistas previamente agendadas com os empreendedores dirigentes, contou com contato de confirmação da pesquisadora na véspera da data

predeterminada. Antes de cada entrevista, foi feita uma descrição sucinta da pesquisa e de suas finalidades à pessoa a ser entrevistada, que era, em seguida, convidada a assinar um formulário de termo de consentimento no qual atestava explicitamente seu aceite para ser informante na pesquisa por livre e espontânea vontade (como pode ser visualizado no apêndice X). Os dirigentes foram convidados a assinar outro campo do mesmo formulário em que aceitavam expressamente que sua identidade e o nome da sua empresa fossem indicados no material a ser divulgado ao final da pesquisa. Todos aceitaram fazê-lo. Um terceiro campo foi assinado pelos pesquisadores, confirmando compromisso em proceder de modo ético no estudo. O formulário continha ainda os dados para contato (telefones, e-mails e endereço de trabalho), bem como os da universidade. Com o assentimento do entrevistado, era iniciada a entrevista e seu registro de áudio com um gravador digital. Segundo Kvale e Brinkman (2009), todos esses cuidados auxiliam na obtenção do rigor na pesquisa e são uma manifestação de integridade, conhecimento e respeito da parte do entrevistador. Isso inspira segurança e confiança nos entrevistados.

O mesmo roteiro semiestruturado, preparado com antecedência e embasado na literatura sobre redes de relação e inovação (como pode ser visualizado no apêndice A), foi utilizado para a realização das entrevistas. Fora previamente testado com um empreendedor que tivesse realizado inovações em sua PE, com o propósito de verificar alguma discrepância entre o entendimento do entrevistado e do pesquisador a respeito de cada item. Conforme necessário, suas diferentes partes foram adaptadas, ampliadas ou simplificadas durante a coleta de dados.

Alguns fatores importantes para realizar a entrevista: a) respeitar as ideias do entrevistado e não fazer questionamentos que já foram respondidos; b) registrar datas, fatos, eventos e elementos que se sobressaem na entrevista para que o entrevistador possa retomá-los durante a interação e buscar enriquecimento dos dados e maior contribuição para produzir a saturação teórica. Para isso, a pesquisa empregou uma prática amplamente recomendável: registro de notas e gravação das entrevistas em áudio.

Documentos como reportagens, recortes de jornais, folders e outros materiais também foram recolhidos com o objetivo de comprovar a fidedignidade das informações passadas pelos entrevistados e buscar a validade interna dos dados da pesquisa. Yin (2001) destaca que a busca por diversas fontes de evidência auxiliam o pesquisador na busca por confiabilidade e validade de sua pesquisa. Por este motivo, o estudo se utilizou de duas fontes de evidências: as entrevistas semiestruturadas em profundidade com foco em relações interpessoais entre empreendedores e clientes e da análise documental.

Ao término da coleta de dados, as entrevistas foram convertidas para MP3 para serem analisadas com o uso do software Atlas-ti (MUHR, 1995). Os dados obtidos por meio das entrevistas em profundidade podem ser considerados dados primários, pois foram retirados das fontes primeiras de informações, que são os clientes e os empreendedores.

A análise documental, outra fonte de evidência da pesquisa, foi realizada pela busca, catalogação e análise de documentos das empresas estudadas, fotos, artigos de jornais e informativos dessas empresas. Os dados secundários obtidos por meio desses documentos serviram para confirmar a validade das informações repassadas ao pesquisador nas entrevistas sobre a empresa e seus clientes. Essas duas fontes de evidências, obtidas por meio de fontes de informações diferenciadas, foram úteis para a realização da triangulação de dados, que consiste na utilização de diferentes fontes de dados e de variados métodos de coleta de dados com o objetivo de averiguar a validade e confiabilidade dos dados por meio de comparações. (FLICK, 2004).

Os dados coletados por meio dessas duas fontes de evidência serão exportados para o software Atlas-Ti e categorizados para análises intra-sítio, ou seja, análise aprofundada de cada caso separadamente para análises inter-sítio, que são baseadas na comparação dos casos estudados com o objetivo de se identificar semelhanças e diferenças entre os casos. (MILES; HUBERMANN, 1994).

Para estruturar e facilitar a descrição e a análise dos dados foi utilizada a análise de períodos temporais que, segundo Lima (2005), tem por características básicas a descrição e a compreensão dos processos que compõem o fenômeno estudado segundo sua seqüência temporal e sua integração no contexto das empresas estudadas. Como indica o autor, esse procedimento é semelhante à decomposição temporal descrita por Langley (1999) que trabalha com a fragmentação do fenômeno estudado em diferentes períodos de tempo para estruturar a descrição e a análise de dados pertinentes previamente obtidos. A autora retrata que entrevistas, por exemplo, poderão, em qualquer momento, ser decompostas sem qualquer processo de desenvolvimento lógico desde que essa decomposição ofereça interessantes oportunidades para estruturar e dar sentido ao processo de análise dos dados.

Na pesquisa realizada, os procedimentos utilizados desde a preparação e realização das entrevistas, bem como da coleta e análise dos dados foram compilados no quadro 5, que segue.

5 ANÁLISE INTRA-CASO

O presente capítulo apresenta a análise intra-caso das três empresas da amostra de pesquisa. Nesta análise, são retratados os principais elementos que podem auxiliar a responder a pergunta de pesquisa que está baseada na relação entre os empreendedores e seus clientes para geração de inovações na pequena empresa.

5.1 ANÁLISE INTRA-CASO FLATS OVER

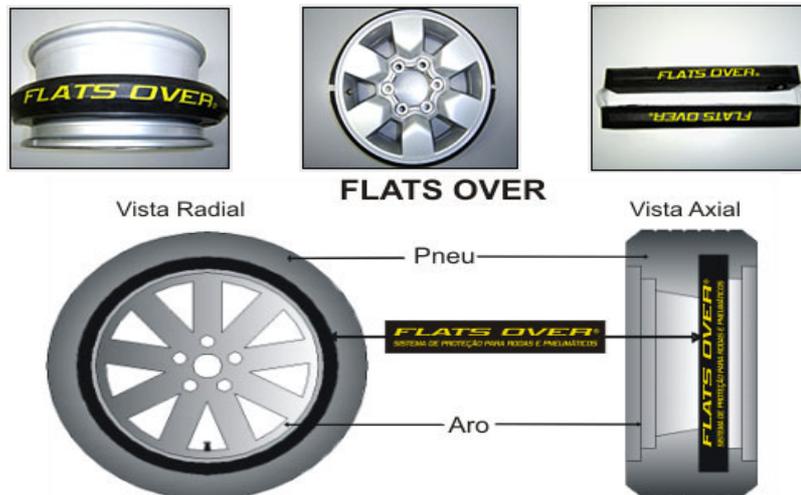
A Flats Over é uma das empresas do grupo S2 que é composto também por outras empresas que atuam na área de segurança com blindagem de carros de passeio, caminhões, de transporte de valores e de embarcações. A empresa é homologada pelo Exército, pela Receita Federal e Polícia Federal para trabalhar com a segurança do Governo Brasileiro. Ela iniciou suas atividades em 2004 no distrito industrial da Pedra Branca, no município de Palhoça, Santa Catarina, na sede da S2.

A empresa atua em Estados brasileiros como São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Distrito Federal e Santa Catarina e internacionalmente atende mercados como Durban (África do Sul), Atlanta (Estados Unidos), Caracas (Venezuela), cidade do México (México) por meio de representantes exclusivos e no Kuwait (Kuait) por um vendedor de equipamentos de segurança que também vende Flats Over. Em Bolonha, na Itália, assim como nos Estados Unidos, a empresa tem um sócio que possui 50% do capital da empresa no país, responsável por desenvolver o mercado que atua. Seus principais clientes são empresas de auto-peças automotivas, concessionárias de veículos, empresas de transporte de valores e as secretarias de seguranças dos governos federais, bem como alguns clientes finais que podem comprar também o kit para ser entregue em sua residência.

O produto, que leva o mesmo nome da empresa, é um sistema de proteção para rodas e pneumáticos que tem como matéria prima a borracha. Esse sistema é composto por duas tiras maciças de borracha que são inseridas em torno da roda do carro e funciona como se fosse um pneu dentro de um pneu normal (CHAVES, 2005). Quando o carro tem o pneu danificado, o ar escapa, mas as duas tiras de borracha acopladas nas rodas do carro fazem o

papel do pneu sem que o carro perca sua estabilidade a uma velocidade de 80 quilômetros por hora e permitindo a saída de situações de risco.

Figura 3: Flats over inserido ao aro de um automóvel.



Fonte: site da empresa.

A sua principal concorrente é uma empresa americana que possui um sistema semelhante, que se utiliza de matéria prima com alta dureza superficial, ou seja, o produto da concorrente é feito de um plástico duro que em atrito com possíveis falhas no asfalto pode causar rachaduras na roda de liga leve do carro, levando o condutor do veículo a perder a estabilidade do carro e a prejudicar a sua segurança e a dos passageiros em uma situação de risco.

Devido às condições precárias das rodovias brasileiras, o produto da concorrente americana tornava-se inviável para comercialização aqui no Brasil. E foi a partir dessa constatação (verificada em um dos cursos sobre segurança que Alexandre fez) que Alexandre Schunn Vianna identificou uma oportunidade de mercado. Ele vislumbrou a possibilidade de desenvolver um sistema de segurança para rodas e pneumáticos semelhante ao oferecido pelo mercado americano a partir das principais falhas encontradas nesse mesmo produto. Entretanto, a ideia de desenvolver uma inovação de produto só se concretizou com as constantes reclamações sobre a segurança total dos veículos por parte dos clientes da empresa de blindagem em que Alexandre trabalhava 3 anos antes de fundar a Flats Over e veio a se repetir quando Alexandre abriu sua empresa de blindagem, a S2, em Santa Catarina em 2000.

Nesse contexto, verifica-se que a interação com clientes e clientes organizacionais de outras empresas em que trabalhou Alexandre foi de fundamental importância na inovação

de produto com a criação do Flats Over e, conseqüentemente, na criação de uma inovação organizacional possibilitada pela criação de um novo negócio que é a Flats Over. Entretanto, a participação dos clientes não se resume somente ao desenvolvimento de inovações de produto e inovações organizacionais. Em diversos momentos da Flats Over, pôde-se verificar o auxílio de clientes efetivos e potenciais para a geração de inovações dessa pequena empresa.

A Flats Over passou por momentos de dificuldades, ao ter seu produto falsificado por antigos funcionários da empresa e enfrentou dificuldades econômicas para se manter no mercado europeu devido a alta do dólar, mas conseguiu superar essas limitações. A obtenção da patente do produto na Europa acelerou o processo da obtenção da patente aqui no Brasil, e Alexandre pôde garantir judicialmente a exclusividade do seu produto, processando os possíveis falsificadores. Mesmo nesses momentos de dificuldade, os clientes finais foram fundamentais para que seu direito de propriedade sobre o produto fosse garantido. Um amigo pessoal de Alexandre, também cliente da Flats Over foi o responsável por defender o direito de exclusividade da patente do produto a Alexandre Schunn Vianna.

A participação dos clientes também se mostrou essencial em diversos outros momentos da vida da Flats Over. O produto apresentou diversas melhorias técnicas e passou pelos mais rigorosos testes para atender as exigências de clientes rigorosos como a polícia italiana e o governo do Kuwait. Nesse processo de internacionalização do produto, os clientes potenciais da Flats Over na Europa participaram ativamente para gerar inovações de marketing e inovações organizacionais.

O modelo 1, apresentado na página seguinte, retrata importantes momentos da Flats Over em que os fatos colocam em destaque as influências da relação entre empreendedor e clientes para o desenvolvimento de inovações em sua PE.

Modelo 1: Flats Over – importantes influências dos clientes sobre a geração de inovações.

FLATS OVER

FATOS 1:	FATOS 2:	FATOS 3:	FATOS 4:	FATOS 5:	FATOS 6:	FATOS 7:
Ideia de criação de produto dado o reconhecimento de oportunidade quando da interação entre clientes da empresa em que trabalhava e de pessoas de suas relações de negócios. Ano: 2000	Criação de um novo negócio a partir do desenvolvimento de um novo produto. Ano: 2004.	Inovações de marketing geradas a partir de novos usos para o produto já existente, a partir do contato de clientes potenciais da Europa e do Brasil e pela entrada em mercados de difícil acesso no exterior. Ano: Diferentes anos.	Sugestões de clientes organizacionais brasileiros para a mudança no design do produto para facilitar a instalação do produto. Ano: 2009	Inovação nos processos gerenciais da empresa e no layout da produção realizada por uma consultora de recursos humanos que foi indicada por clientes. Ano: 2009	Inovações incrementais no produto, possibilitada pelo auxílio um cliente organizacional da África do Sul. Ano: 2009/2010	Captação de investimentos para a abertura de uma unidade produtiva na Europa proveniente de um cliente Flats Over na Europa. Ano: 2011

CONJUNTO DE FATOS 1:

Alexandre Vianna trabalhava na empresa de blindagem de veículos de um amigo de infância. Foi por intermédio das reclamações dos clientes dessa empresa sobre a insegurança dos pneus e por aprendizados sobre segurança total de um veículo em um curso sobre segurança que Alexandre foi impulsionado a desenvolver um novo produto e, conseqüentemente, a criar um novo negócio, atrelado ao seu negócio de blindagem de veículos, caminhões e lanchas.

Elementos de destaque: reconhecimento de oportunidade, criação de um novo produto, inovação de produto, inovação arquitetônica, clientes de negócios anteriores, desenvolvimento de competências, pesquisa e desenvolvimento de produto, clientes efetivos finais.

CONJUNTO DE FATOS 2:

A ideia de conceber um novo produto, motivada pela insatisfação dos clientes da empresa onde Alexandre trabalhava e de seus clientes de blindagem, fez com que ele fosse buscar auxílio de pessoas externas à empresa, como um engenheiro de produto, além de empresas que pudessem fornecer as matérias-primas necessárias para adaptá-las ao produto. Para fabricar o Flats Over, toda a sua estrutura de produção, focada antes na blindagem dos carros foi modificada para a produção do sistema de proteção para pneumáticos. Novos equipamentos foram inseridos no processo produtivo e o layout de produção da S2 foi modificado, para alocar a Flats Over.

Elementos de destaque: foco do negócio, insatisfação de clientes efetivos, clientes de negócios anteriores, mudanças no processo produtivo, mudanças no layout de produção, inovação de processo, inovação radical, novos equipamentos, novas matérias primas.

CONJUNTO DE FATOS 4:

O gerente comercial da Flats Over, João Paulo, e o empreendedor Alexandre, recebem diversas solicitações dos revendedores e instaladores dos produtos para realizar modificações no desenho do produto. Esses clientes organizacionais relatavam que a colocação do produto seria facilitava se o Flats Over fosse comercializado com o formato cilíndrico. Entretanto, a ideia só foi colocada em prática quando uma grande montadora sugeriu essa mudança para ser implementada no processo produtivo de alguns tipos de veículos. A partir dessas sugestões, começaram as pesquisas sobre a durabilidade da borracha estendida e sobre a estrutura de aço inox que é introduzida dentro da tira de borracha para minimizar a tensão quando o produto sofrer impacto. O intuito era verificar se o produto continuaria com a mesma segurança e durabilidade do Flats Over produzido em tiras. O protótipo da inovação de produto já está em fase de testes para ser comercializado futuramente.

Elementos de destaque: sugestão de clientes efetivos organizacionais, inovação de produto, inovação arquitetônica, interação com cliente, pesquisa e desenvolvimento de produtos, protótipo de produto.

CONJUNTO DE FATOS 7:

Após a obtenção da patente e da aprovação em testes rigorosos, montadoras europeias se mostraram interessadas em inserir o Flats Over em seus carros. Alexandre assinou uma carta de intenção com uma dessas montadoras se propondo a montar uma unidade produtiva em uma das células de produção com capacidade de atender a demanda da montadora. Para investir nessa unidade produtiva, Alexandre se associou a um cliente e amigo de Fillipo que entrará com o capital necessário para o investimento.

Elementos de destaque: inovação organizacional, interação com cliente final, solicitação de cliente potencial organizacional, captação de investimento, patente do produto, teste de produto.

CONJUNTO DE FATOS 3:

Um cliente potencial Belga procurou Fillipo, sócio de Alexandre na Europa, para utilizar o Flats Over no transporte de cavalos e corrida. Pouco tempo depois, Fillipo recebeu outra ligação da associação de proprietários de *motohomes* para realizar uma apresentação do produto aos membros dessa associação. Eles tinham a intenção de fazer uso do Flats Over nos pneus desses veículos, já que a borracha de fabricação desses pneus ressecava com a falta de uso e acabava causando acidentes com vítimas fatais.

Elementos de destaque: cliente potencial, necessidade de produto, reconhecimento de oportunidade, exploração de oportunidade, novos usos para o produto, inovação de marketing.

CONJUNTO DE FATOS 5:

Um cliente final e colega de Alexandre ficou sabendo de alguns problemas gerenciais que a Flats Over enfrentava e indicou uma especialista em recursos humanos que estava morando em Florianópolis e precisava de uma empresa modelo para demonstrar seu trabalho para clientes potenciais. Ela e Alexandre fecharam uma consultoria e foram realizadas algumas inovações no processo gerencial e no layout da produção da empresa, objetivando melhorar a produtividade e satisfação dos funcionários da Flats Over.

Elementos de destaque: indicação de cliente efetivo final, consultoria em recursos humanos, inovação de processo, interação com o cliente, mudanças gerenciais.

CONJUNTO DE FATOS 6:

Alexandre foi procurado por uma empresa da África do Sul que tinha interesse em colocar o produto em 128 caminhões que trabalhariam na Copa do Mundo de Futebol. Contudo, para efetivar a compra dos Flats Over, a empresa solicitou algumas modificações técnicas no produto. A equipe técnica verificou a possibilidade de alteração no produto e realizou o pedido do cliente. Essa modificação no Flats Over foi, mais tarde, inserida como melhoria de produto.

Elementos de destaque: solicitação de clientes potenciais organizacionais, inovação de produto, inovação incremental, melhoria de produto, interação com o cliente.

O modelo 1 foi criado a partir dos dados empíricos e considerando-se a cronologia dos eventos de maior destaque sobre a utilização dos cliente pelo empreendedor para a geração de inovações na Flats Over.

Os conjuntos de fatos escolhidos para integrar o modelo 1 foram selecionados com base nas geração de inovações influenciadas pelos clientes, retratadas nas entrevistas com o empreendedor da Flats Over, Alexandre Schunn Vianna e com o responsável pela parte comercial da empresa João Paulo .

Os dados coletados nas entrevistas com os empreendedores demonstraram que, muitas das inovações geradas nas pequenas empresas foram propiciadas pela interação entre clientes e o empreendedor.

A partir daí, os conjuntos de fatos que envolvessem questões de inovações relacionadas às relações entre empreendedor e clientes foram selecionados e explicados no modelo 1, objetivando melhor entendimento para a pesquisadora e para o leitor. Os elementos de destaque indicados nos diferentes quadros na parte inferior do modelo são códigos que se mostraram importantes na análise dos dados com o uso do *software* Atlas-Ti.

Ainda como códigos da análise com o *software*, esses elementos de destaque tinham sido associados a passagens importantes dos dados que contribuíam para responder a pergunta de pesquisa. Algumas das mais importantes citações de entrevista obtidas junto aos empreendedores pesquisados a dar suporte à análise dos dados e à construção do modelo 1 são apresentadas abaixo, no quadro 6. Elas explicam e detalham os conjuntos de fatos 1 a 7 do modelo 1 apresentado acima.

Quadro 6: Flats Over – citações para fundamentar a análise dos dados.

DESCRIÇÃO DOS FATOS	CITAÇÕES QUE CONFIRMAM E DETALHAM OS FATOS
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 1</u></p> <p>Elementos de destaque: reconhecimento de oportunidade, criação de um novo produto, inovação de produto, inovação arquitetônica, clientes de negócios anteriores, desenvolvimento de competências, pesquisa e desenvolvimento de produto, clientes efetivos</p>	<p>Nós éramos do desenvolvimento da blindagem de veículos e realmente dentro do nosso segmento nunca fomos uma empresa de ter números, volume de blindagem ela sempre trabalhou com volume baixo, alta qualidade e preços caros. Um item prioritário que eu coloquei desde o início é a qualidade, então a vida inteira nós trabalhamos com o vidro mais caro que existe, a manta alemã a mais cara que existe, a cola francesa que é a mais cara que existe, porém não temos o sistema de proteção de rodas então era um negócio que para mim não descia. No momento em que chegava o pai de um usuário de um carro nosso perguntando se o filho dele estaria seguro no caso que estava sendo blindando por nós, eu respondia que o filho dele estaria seguro 80% ele perguntava como 80% se o vidro era o mais caro. Eu dizia que de fato era o vidro mais caro, mas se furasse o pneu o filho dele teria problemas. Para nós o negócio não era harmônico na venda, então realmente colocamos aquilo como um objetivo a ser alcançado que realmente o nosso carro virasse</p>

<p> finais.</p>	<p>seguro porque se temos um ponto tão frágil desse não justificava termos todos os outros pontos usando o mais caro possível (Alexandre)</p> <p>Conversando com Robert Thomas, um nome bastante renomado quando se fala em segurança no segundo curso que fiz em 2000, o que mais me assustou foi o assunto das rodas porque ele me disse era necessário ter um sistema de rodagem eficiente uma blindagem, uma proteção porque temos problemas hoje com o sistema americano que é o único no mundo porque como é um sistema de plástico duro quando você pega um buraco o pneu abaixa bate neste sistema esse sistema quebra a roda que é o que gerou vários problemas inclusive acidentes com vítimas fatais. A América Latina nos preocupa porque usar esse tipo de sistema na Europa não é tão preocupante, nos EUA também não é tão preocupante, mas na América Latina é porque seu eu bater com esse carro na guia para sair, vou quebrar a roda do próprio carro e esse sistema pra nós realmente não é eficaz. (Alexandre)</p>
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 2</u> Elementos de destaque: foco do negócio, insatisfação de clientes efetivos, clientes de negócios anteriores, mudanças no processo produtivo, mudanças no layout de produção, inovação de processo, inovação radical, novos equipamentos, novas matérias primas.</p>	<p>Foram os clientes da empresa de um amigo meu, onde eu trabalhava que me perguntavam sempre de que adiantava ter o carro blindado se o pneu não tinha blindagem. O mesmo aconteceu quando montei a minha empresa de blindagem aqui na Palhoça, o cliente não tinha segurança total do veículo. Essas reclamações e o curso com o Thomas me fizeram ver que eu poderia ganhar muito mais se investisse em um produto que não existia no Brasil e daria a segurança que meus clientes precisavam. Por isso, que em 2004, depois de muita pesquisa, muito erro e alguns acertos, criei a Flats Over. Mas não foi fácil, pois tive que modificar toda a minha estrutura, desde os equipamentos, a produção e tive que treinar os funcionários, porque apesar de continuar no mesmo segmento, o novo negócio era completamente diferente do negócio com que eu trabalhava. (Alexandre)</p> <p>O Alexandre teve a ideia do produto depois que voltou de um curso fora. Ele dizia que os clientes reclamavam da segurança dos pneus, que não existia e que o mercado de blindagem de carros de passeio não estava mais tão interessante quanto antes. Isso o motivou a montar a outra empresa do grupo S2, a Flats Over.</p>
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 3</u> Elementos de destaque: cliente potencial, necessidade de produto, reconhecimento de oportunidade, exploração de oportunidade, novos usos para o produto, inovação de marketing, inovação modular.</p>	<p>O Fillipo recebeu uma ligação que realmente o cliente estava precisando de 04 rodas blindadas A16. O Fillipo disse que precisava saber que carro que era para verificar o peso para poder adequar o produto, o cliente disse que era para transporte de cavalo. O Fillipo nunca imaginou entrar num segmento desse, ele explicou para o senhor que o seguro, as apólices dos cavalos são de 2 milhões de euros, 3 milhões de euros e não cobrem o traslado do cavalo se tiver chovendo ou nevando na estrada, se houver uma competição e for constatado um problema de chuva estarei fora da competição por isso que vamos 10, 15, 20 dias antes do evento para não termos risco com problemas nesse traslado e o produto de vocês amenizam o nosso risco porque hoje com a carreta de cavalo eu não tenho essa segurança e o produto de vocês resolve esse problema.(cliente) Como é que nós desenvolvemos nosso produto se não estamos nem prospectando nossos produtos para serem desenvolvidos, eles estão sendo solicitados pelos nossos clientes. (Alexandre)</p> <p>Na Europa o Fillipo que é meu sócio na empresa da Bolonha e gerencia todo o nosso mercado da Europa, trouxe para nós um número que é assustador. Na Itália o DENATRAN que é italiano, forneceu para nós somente os motorhome de 0 a 03 anos de idade isso quer dizer que somos considerados novos deveria fazer investimento para colocar um sistema</p>

	<p>como o nosso. De 0 a 03 anos de idade são duzentos e quatorze mil motor homes na Itália, se a fábrica pegar 10% de segmento só da Itália ela terá produção para brigar por muitos anos. Isso foi um nicho no mercado que nós nunca visualizamos o nosso sócio na Itália verificou que realmente o produto deve ser pertinente a esse segmento, depois de procurado pelo presidente da associação de motorhome da Itália. Como saber se o nosso produto é pertinente ou não, você coloca o material de segurança se realmente existe um risco no pneu. Uma coisa que me impressionou na Europa é a organização desse povo, existem fóruns dessas associações de motorhomes, inclusive tive uma oportunidade numa das viagens de ter uma reunião com o presidente da associação de motor homes italiana. Ele perdeu um filho num acidente com o motorhome, pois o motorhome ficou parado durante o inverno e, quando ele foi viajar no verão, o pneu ressecou e explodiu durante o trajeto, causando um acidente fatal. O pneu tem vários problemas, ainda mais temperatura por isso que existem vários tipos de pneus para vários tipos de temperatura, vários tipos de borracha, asfalto enfim. E quando eles usam a primeira vez depois que começou o verão, começou a primavera, eles carregam esse motor homes ao talo. Coloca toda a carga, a quantidade de água que eles colocam é absurda colocam 10 mil litros de água, 02 para poder sair, banho, família e colocam na estrada, no primeiro quilômetro já estão a 130, 140 quilômetros por hora na estrada, aqueles pneus estão ressecados, explode o pneu dianteiro você não tem condições de controlar e tomba. Nos fóruns que nós verificamos existe um índice absurdo de mortes nos acidentes. Esse fato nos chamou muito a atenção, nosso produto vem diretamente para colocar neste tipo de segmento onde constatamos que fogão dentro do motorhome chega a custar 35 mil euros e o nosso produto nas 04 rodas do motor home não chegava a 02 mil euros, repare os benefícios. Mesmo assim foi um mercado difícil de entrar porque o produto apesar de tecnicamente se justificar, comercialmente ele prefere colocar uma caixa de som a mais de 02 mil euros e não coloca o sistema de segurança para pneumático. Isso é sério! São segmentos que nós nunca visualizamos... (Alexandre)</p> <p>Hoje o nosso material é usado em vários veículos que competem no rally porque se estoura um pneu dianteiro da caminhonete no rally a capotagem dela é 100% ninguém segura uma caminhonete a 140km por hora num rali com o pneu dianteiro estourado o nosso produto já foi testado pela Chevrolet e pela Goodyear passou no teste e foi aprovado. (João Paulo)</p>
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 4</u></p> <p>Elementos de destaque: sugestão de clientes efetivos organizacionais, inovação de produto, inovação arquitetônica, interação com cliente, pesquisa e desenvolvimento de produtos, protótipo de produto.</p>	<p>Dia desses o gerente de comercial de uma grande empresa revendedora de produtos veiculares me ligou perguntando por que o produto não era cilíndrico. Eu questionei o motivo de ele fazer essa sugestão e ele me respondeu dizendo que isso iria facilitar a colocação do produto, além de minimizar o custo com funcionário e equipamentos para a colocação do produto. Após essa ligação, tive essa mesma sugestão vinda de outros vendedores e colocadores do produto e passei isso ao Alexandre. Ele me colocou que já havia recebido essa “reclamação” e não concebeu o produto dessa forma por conta do rápido ressecamento da borracha usada. A partir daí, a ideia foi discutida com o engenheiro de produto e com a Vipal (fornecedora de borracha da Flats Over) e estamos em fase de desenvolvimento dessa inovação (em fase de teste do protótipo). (João Paulo)</p> <p>A empresa X, que revende o nosso produto, entrou em contato comigo tempos atrás para sugerir mudança no design do produto. A intenção era facilitar mais ainda a colocação do produto...mais tarde, um instalador conhecido meu, ligou e perguntou: Alexandre, porque não fazemos o flats redondo? E eu, teimoso que sou, decidi investir na ideia. (Alexandre)</p>

	<p>Está pronto, inclusive nós fizemos esse teste no autódromo há quase dois meses. Teve o primeiro e já foram três testes... esse último foi da certificação não foi testado ele comercialmente, mas foi apresentado porque (tanto no caso da Audi quanto da PP da Fiat) para ser colocada na linha de produção precisa ser redondo, não pode ser algo retangular. O retangular exige um maquinário mais pesado pra instalação esse aqui já está mais facilitado, só que hoje uma matriz dessa aqui custa quase oito vezes o custo de uma matriz do outro... (Alexandre)</p>
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 5</u> Elementos de destaque: indicação de cliente efetivo final, consultoria em recursos humanos, inovação de processo, interação com o cliente, mudanças gerenciais.</p>	<p>Inovação é algo que vem transformar, seja ela na área comercial, na produção, no marketing ou no financeiro. A empresa está com 700 inovações em andamento cada uma no seu segmento, existem algumas que são mais vistas como na produção, principalmente, e logo depois vem o comercial com inovações de outras estratégias, abordagens e metodologias de trabalho... A Sandra foi minha parceira na mudanças de alguns processos aqui na empresa. Ela foi indicada por um cliente meu de blindagem e como era nova na cidade e precisava de um case, eu virei o dela. Ela implementou uma série de modificações gerenciais na minha empresa, fez um sistema de bonificação de assiduidade de funcionários, uma premiação para quem propor inovações e chegou até a modificar o layout da produção para que eles trabalhassem melhor e para que tivéssemos produtividade. Eu achava que esse tipo de profissional era caro, mas as mudanças que ela fez me renderam muito mais. (Alexandre).</p>
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 6</u> Elementos de destaque: solicitação de clientes potenciais organizacionais, inovação de produto, inovação incremental, melhoria de produto, interação com o cliente.</p>	<p>Mais customizado que isso não tem, tivemos situações e fizemos. Tivemos solicitações agora para a copa lá na África do Sul para 128 caminhões. Teria que ser um produto específico, teria custo de moldes. Passamos para ao cliente que disse querer o nosso produto e pagar tudo. De fato pagou as operações e fizemos especificamente para ele. A borracha tem uma facilidade para se trabalhar tem um custo mais é possível (...) no caso desses clientes africanos, fizemos mudanças de desenho de perfil, ou seja, alteramos a parte inferior do sistema para ter uma melhor fixação na roda que o cliente utilizaria. A alteração ficou tão boa que foi agregada a nossa linha de produção para aquele segmento de veículos.</p>
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 7</u> Elementos de destaque: inovação organizacional, interação com cliente final, solicitação de cliente potencial organizacional, captação de investimento, patente do produto, teste de produto.</p>	<p>Quando eu estava na Europa para participar da maior feira de segurança do mundo, o Fillipo meu apresentou um colega dele e cliente nosso que tem muita grana. Batemos um papo sobre o Flats Over e ele me disse que o produto é fantástico! Eu contei a ele a minha intenção de vender a empresa e a patente do produto para uma montadora européia, já que não estava conseguindo financiamento brasileiro para investir aqui na Europa e a montadora com a qual assinei uma carta de intenção de parceria exige que eu monte uma unidade fabril no parque deles. Ele me respondeu que eu faria um mau negócio, pois se conseguisse um investidor, tiraria o dinheiro da venda da Flats Over em dois anos, no máximo. Disso eu sabia, mas não tinha parceiro que acreditasse que uma empresa pequena como a minha tivesse credibilidade e saúde financeira para virar parceiro de uma grande montadora. Ele me retrucou dizendo: Você não tinha... se quiser posso ser teu outro sócio aqui e ganhamos o dobro do que você ganharia vendendo a empresa e a patente da Flats Over para essa montadora. Depois disso, iniciamos uma série de reuniões, e topei ser “financiado” por ele na Europa. Isso foi agora em outubro de 2011 e ele já está captando o recurso para fecharmos a parceria.</p>

Fonte: A autora.

O modelo 1 e o quadro 8 precedentes dão subsídios para se realizar o detalhamento da análise intra-caso sobre a Flats Over. Este é o tema da seção a seguir, que mantém o foco na relação entre empreendedores e seus clientes e sua influência no desenvolvimento de inovações – com o objetivo de buscar respostas para a pergunta de pesquisa.

5.1.1 Detalhamento da análise intra-caso – Flats Over

Para detalhar a análise intra-caso da Flats Over, as subseções a seguir apresentam análises dos diferentes conjuntos de fatos do modelo 1 (com a grande flecha da cronologia dos conjuntos de fatos analisados), apoiadas pelos dados do quadro 4, de citações.

5.1.1.1 Análise do conjunto de fatos 1, 4 e 6 relativas a inovação de produto

A partir do modelo 1, confirmou-se que a relação entre clientes e empreendedor é um dos elementos de destaque nas inovações geradas na pequena empresa, permeando grande parte desse processo de inovação, desde a ideia do produto até questões relacionadas com o impacto sobre a inovação criada.

Percebeu-se também que os clientes auxiliaram diversas **inovações de produto** na Flats Over, explicitadas nos conjuntos de fatos 1, 4 e 6. Os clientes finais e clientes organizacionais contribuíram para o desenvolvimento de inovações nessa PE, à medida que laços de confiança, comprometimento, cooperação, adaptação e comunicação (representando as seis dimensões sociais das relações descritas por Morrisey e Pittaway (2006)) passaram a ser desenvolvidos entre as partes. Isto reforça uma característica geralmente indicada como sendo comum para as PE: a grande proximidade entre proprietários-dirigentes e clientes que é destacada nos estudos de Torrès (2004). Tal característica que gera uma forte interação com os clientes, possibilitando que estes se tornem parceiros dos empreendedores e apoiem as inovações de produto (TONGE, 2008).

No caso específico da Flats Over, os **clientes finais** auxiliaram na criação de uma inovação de produto a partir da identificação de uma oportunidade de mercado, baseado numa **inovação arquitetônica** de um produto concorrente mundial. Contudo, se a inovação for analisada no contexto do mercado brasileiro, essa mesma inovação é vista como **radical**.

Os **clientes organizacionais** também foram importantes colaboradores para a geração de **inovações incrementais no produto** Flats Over. As sugestões frequentes feitas a João Paulo pelos representantes e vendedores do Flats Over no Brasil, auxiliaram o aperfeiçoamento e adaptações no produto, sendo mais tarde, aceitas por todo o mercado como inovações incrementais realizadas no Flats Over. Um trecho da entrevista de João Paulo que demonstra o auxílio de clientes organizacionais para a geração de inovações incrementais no produto é retratada a seguir.

Dia desses o gerente de comercial de uma grande empresa revendedora de produtos veiculares me ligou perguntando por que o produto não era cilíndrico. Eu questionei o motivo de ele fazer essa sugestão e ele me respondeu dizendo que isso iria facilitar a colocação do produto, além de minimizar o custo com funcionário e equipamentos para a colocação do produto. Após essa ligação, tive essa mesma sugestão vinda de outros vendedores e colocadores do produto e passei isso ao Alexandre. Ele me colocou que já havia recebido essa “reclamação” e não concebeu o produto dessa forma por conta do rápido ressecamento da borracha usada. A partir daí, a ideia foi discutida com o engenheiro de produto e com a Vipal (fornecedora de borracha da Flats Over) e estamos em fase de desenvolvimento dessa inovação (em fase de teste do protótipo).

Os clientes organizacionais da Flats Over no exterior também foram responsáveis por outras **inovações incrementais** do produto. Um cliente potencial da África do Sul solicitou alterações técnicas para a colocação do produto em 128 caminhões que trabalhariam na Copa do Mundo de Futebol de 2010 e a Flats Over realizou a modificação como uma customização do produto. Contudo, outras empresas que trabalharam na Copa, tiveram acesso ao produto solicitado pela empresa e passaram a solicitar o produto com essa alteração que foi agregada à linha de produção. De acordo com o manual de Oslo (OECD, 2005) a customização não pode ser vista como inovação, entretanto, quando essa modificação técnica é reconhecida pelo mercado, esta passa a ser considerada como inovação.

No que tange as **inovações de produto, os clientes finais**, todos eles clientes de blindagem de automóveis atuaram como **fomentadores** das **inovações arquitetônicas**, ou seja, eles influenciaram a ideia de um produto que garantisse a segurança dos pneus já que esse produto não existia aqui no Brasil. Já os clientes organizacionais, tanto potenciais quanto efetivos, auxiliaram o desenvolvimento de inovações incrementais no sistema de segurança para pneumático.

5.1.1.2 Análise do conjunto de fato 4, relativos a inovações de marketing

Nos diversos momentos de existência da empresa, os clientes potenciais se mostraram bastante participativos para a geração de inovações de marketing. Apesar do modelo 1 apresentar somente o fato 4 como indicador de inovações de marketing, foi esse o tipo de inovação que se apresentou com maior frequência no caso da Flats Over.

A principal inovação de marketing para a Flats Over que resultou em novos usos para o produto, foi também auxiliada por **clientes efetivos finais** do produto na Europa. Esses clientes de Filippo no exterior, geralmente eram pessoas de alto poder aquisitivo e *hobbies* inusitados como investir em cavalos de corrida e viajar de *motorhome*. Uma citação da entrevista de Alexandre Vianna que retrata a participação de clientes potenciais, membros da rede de relação social de Filippo, para a geração de inovações de marketing (que pode ser visualizada também no quadro X) exemplificada na fala de Alexandre:

O Felipo recebeu uma ligação que realmente o cliente estava precisando de 04 rodas blindadas A16. O Filippo disse que precisava saber que carro que era para verificar o peso para poder adequar o produto, o cliente disse que era para transporte de cavalo. O Felipo nunca imaginou entrar num segmento desse, ele explicou para o senhor que o seguro, as apólices dos cavalos são de 2 milhões de euros, 3 milhões de euros e não cobrem o traslado do cavalo se tiver chovendo ou nevando na estrada, se houver uma competição e for constatado um problema de chuva estarei fora da competição por isso que vamos 10, 15, 20 vezes dias antes do evento para não termos risco com problemas nesse traslado e o produto de vocês amenizam o nosso risco porque hoje com a carreta de cavalo eu não tenho essa segurança e o produto de vocês resolve esse problema.(cliente) Como é que nós desenvolvemos nosso produto se não estamos nem prospectando nossos produtos para serem desenvolvidos, eles estão sendo solicitados pelos nossos clientes.

Nesse caso, foram os **clientes finais** do produto, pertencentes à rede de relação social de Filippo, que convivia na alta sociedade de Bologna e tinha amigos que investiam em cavalos de corrida e que tinham hobbies como viajar de *motorhome* que identificaram novos usos para o produto, vislumbrando uma **inovação de marketing**. Pelo fato dessa inovação alterar o conceito central do produto que estava posicionado para garantir a segurança de pessoas em caso de abordagens, essa inovação pode ser considerada como modular. No mercado de corrida de cavalos, o Flats Over foi utilizado para dar maior segurança ao animal no transporte entre uma corrida e outra, já que as seguradoras não cobriam o prejuízo com possíveis danos ao cavalo no trajeto até o local das competições. Nos *motorhomes*, o Flats Over foi utilizado como medida de segurança aos passageiros caso o pneu estourasse por estar com a borracha ressecada.

No Brasil, o produto teve seu posicionamento modificado, quando passou a ser utilizado no *rally* dos sertões. Os competidores optaram pela utilização do equipamento, com objetivo de garantir estabilidade e segurança durante a competição, além de evitar capotamentos e acidentes de maior gravidade. Nesse caso, foram também **os clientes finais e potenciais** brasileiros que identificaram a inovação de marketing.

Os clientes organizacionais se mostraram influenciadores em outro tipo de inovação de marketing da Flats Over. Por intermédio de um cliente alemão, que tinha a exclusividade sobre a blindagem dos carros do governo kwaitiano, é que a Flats Over passou a atuar no país onde tentativas anteriores de abertura de mercado tinham sido realizadas sem sucesso. Nesse caso, a empresa alemã atuou como um novo canal de venda para a Flats Over.

Na Flats Over, as inovações de marketing tiveram maior incidência, quando comparada aos demais tipos de inovações estudadas, e foram geralmente induzidas por **clientes finais potenciais** do produto e por **clientes organizacional efetivo** do produto.

5.1.1.3 Análise do conjunto de fatos 2, 5 e 7 relativos a inovações de processo e inovações organizacionais

A seleção dos fatos que compuseram essa análise ocorreu de maneira diferenciada dos outros conjuntos que focavam apenas um tipo de inovação. Essa análise uniu as inovações de processo e organizacionais que foram as que tiveram menor destaque, no caso específico da Flats Over.

A inovação organizacional se apresentou logo na criação do novo negócio, quando Alexandre ainda trabalhava com blindagem de carros e descontinuou progressivamente seu negócio e montou uma estrutura completamente diferenciada no mercado, com equipamentos novos, matérias primas diferenciadas, layout de produção modificado para produzir o sistema de segurança para pneumático. Essa **inovação organizacional** modificou todo o conceito central do negócio anterior de Alexandre e modificou as ligações entre o conceito central e os componentes, apresentando-se como uma **inovação radical** para o mercado brasileiro. Essa primeira **inovação organizacional** foi gerada também a partir das reclamações dos **clientes efetivos finais** de blindagem da empresa de seu amigo, onde Alexandre também trabalhava, e de seus **clientes efetivos finais da S2** que propiciaram que a ideia de criar um produto que protegesse os pneus que rodasse sem problemas nas estradas brasileiras.

A segunda **inovação organizacional** ainda se encontra em fase de estruturação. A construção de uma unidade produtiva na Europa está sendo financiada por um **cliente final e**

atual de Fillipo que é sócio de Alexandre. Para realizar essa inovação organizacional (que consiste na construção de uma célula de produção dentro de um parque industrial de uma grande montadora européia), a relação próxima e a confiança que Fillipo tinha nesse cliente foi fundamental para que Alexandre aceitasse o investimento em troca de participação da empresa na Europa.

A inovação de processo, diferentemente das inovações organizacionais, foi influenciada por um **cliente atual** e amigo de Alexandre que indicou uma profissional do setor de recursos humanos para minimizar problemas gerenciais com os funcionários. No único caso encontrado de inovação de processo, o **cliente efetivo final** atuou de maneira indireta para a geração de inovações de processo e incrementais da Flats Over.

5.2 ANÁLISE INTRA-CASO SISTEMA DE GESTÃO EDUCACIONAL UNIMESTRE

O Unimestre é um sistema de gestão educacional desenvolvido pela empresa Uninformare que surgiu de duas empresas do setor de educação: o Colégio Universitário (colégio com ensino médio e preparatório para vestibular) e da Informare (empresa de treinamento nas áreas de sistemas de informação, programação e editoração eletrônica) que eram anteriormente parceira de negócios. Essa parceria consistia na prestação de serviços de educação em informática para os alunos de um colégio de ensino médio, caracterizando assim, o Colégio Universitário como cliente da empresa Informare.

A Uninformare é uma sociedade limitada composta cinco sócios: Claudionor Silveira (um dos antigos sócios da Informare), Valdecir Mengarda, Anselmo Medeiros, Antônio Leal (sócios do Colégio Universitário) e Paulo Bonin (diretor de uma grande empresa de software da região).

A empresa Informare nasceu com o objetivo de prover treinamentos para o uso de softwares já existentes no mercado como (Word e Excel) e para ensinar linguagem de programação, oferecendo a partir de uma parceria com o Colégio Universitário, outra opção de formação: a técnica. Contudo, o foco do negócio da Informare foi modificado a partir da necessidade interna que os gestores do Colégio Universitário de melhor gerir seu negócio, concentrando informações financeiras, acadêmicas e operacionais em um mesmo local.

Surgiu, a partir de 1999, a ideia de se desenvolver um software de gestão educacional, o Unimestre. O sistema Unimestre foi criado pela impossibilidade que os demais softwares educacionais existentes no mercado tinham em operar em rede e trabalhar conjuntamente o módulo acadêmico com o módulo financeiro, além de não proporcionarem interação entre os professores e aos alunos de escolas e faculdades. O principal diferencial do Unimestre quando comparado aos demais sistemas de gestão educacional reside no fato de que o software foi concebido desde o início para trabalhar com educação e, por este motivo, é um software bastante amigável e didático para a área de gestão da educação.

Nesse contexto, foi o cliente Colégio Universitário que fomentou a **inovação organizacional**, alterando o foco do negócio de ensino em computação para uma empresa produtora de software. O **cliente efetivo organizacional** também foi responsável pelo investimento inicial nesse novo produto, tornando-se sócio do negócio e criando a Uninformare. O Colégio Universitário contribuiu também para o desenvolvimento de uma **inovação de produto**, já que os softwares educacionais do mercado trabalhavam somente em desktops locais, não sendo possível a utilização do sistema via internet.

O Unimestre passou a ser utilizado pelo Colégio Universitário e pela faculdade IBES, que tinha como donos os proprietários do Colégio Universitário. Os professores, que passaram a fazer uso do software e trabalhavam em outras instituições, recomendaram e, em 2003, o software passou a ser comercializado devido ao aumento da demanda de clientes potenciais interessados na inovação.

Um trecho da entrevista com Claudionor Silveira, sócio da Uninformare, empresa que retrata a procura de clientes potenciais, membros da rede de relação social dos sócios da Uninformare é destacado a seguir:

O ano de 2003 nós entendemos como o início da comercialização do software. É início, é sair para o mercado. Aconteceu inicialmente com o colégio Castelo aqui de Blumenau onde a própria diretora entrou em contato soube que estávamos desenvolvendo um projeto. Ela ficou sabendo do Unimestre por professores e pelo pessoal da comunidade acadêmica. Ele foi nosso primeiro cliente efetivo.

A partir desse momento, a Uninformare passou a comercializar o produto sem ter uma força de vendas estruturada para tal função e teve que adequar sua estrutura e seu produto para atender as novas demandas. Contudo, como a empresa estava crescendo e um dos sócios se retirou da sociedade, os demais sócios acreditavam que precisariam de um profissional que possuísse conhecimento de gestão de empresas de software. E Paulo Bonin,

diretor de uma das maiores empresas de software da região e membro da rede de relação social (colega da época do seminário) de Valdecir Mengarda e Anselmo Medeiros, foi convidado e aceitou fazer parte da sociedade.

A entrada de Paulo Bonin na sociedade auxiliou o desenvolvimento da Uninformare e do Unimestre. A partir de sua entrada em 2004, o Unimestre foi comercializado pela maior rede de colégios e pré-vestibular de Santa Catarina e pela maior instituição privada de ensino superior deste mesmo Estado.

Nos treze anos de existência da empresa, a Uninformare aperfeiçoou diversas vezes o seu produto para estar sempre à frente da concorrência e para atender bem seus clientes. Hoje a empresa conta com quadro composto por 35 funcionários e atua em todo o território brasileiro, com aproximadamente 150 bases do sistema instaladas em vários estados do país, além da parceria desenvolvida com uma faculdade da África do Sul, que faz uso da ferramenta e vende o sistema no país.

Essa faculdade na África do Sul também influenciou a Uninformare na geração de inovações, tanto na empresa, como no software Unimestre. Foram esses clientes potenciais e efetivos organizacionais os responsáveis por adequações no sistema que possibilitaram a entrada em mercados não prospectados pelos gestores da empresa. Eles também fomentaram inovações de marketing, quando propuseram parceria aos donos do Unimestre para revenderem o software na África do Sul.

A influência dos clientes efetivos e potenciais se mostrou importante para o desenvolvimento das inovações no Unimestre e na Uninformare ao longo de toda a trajetória da empresa e é apresentada no modelo 2 a seguir.

UNIMESTRE

FATOS 1:

Criação de um novo serviço, a partir da identificação de uma necessidade de um dos clientes da Informare, o Colégio Universitário.
Ano: 1999

FATOS 2:

Inovação organizacional a partir da mudança de foco do negócio fomentada por um cliente de um negócio anterior à empresa.
Ano: 1999

FATOS 3:

Cliente financia a inovação de um serviço, a partir da entrada desse cliente na sociedade.
Ano: 1999

FATOS 4:

O Unimestre passou a ser procurado por clientes potenciais, das relações pessoais dos donos do Unimestre para adquirir essa inovação.
Ano: 2003

FATOS 5:

Inovação de produto a partir da sugestão de clientes potenciais e efetivos e usuários do software.
Ano: Diferentes anos

FATOS 6:

Inovação de marketing propiciada pela internacionalização do produto e adoção de um novo canal de venda que é cliente do serviço.
Ano: 2009/2010

FATOS 7:

Modificações na linguagem de programação de alguns módulos do software para preparar o Unimestre para funcionar totalmente on-line.
Ano: 2010 em diante

CONJUNTO DE FATOS 1:

Para atender as necessidades de seu principal cliente e do mercado educacional que carecia de um software que integrasse professores, alunos e instituição, a Informare se uniu ao colégio Universitário para desenvolver um sistema de gestão educacional. O sistema deveria conter diário eletrônico para os professores e um código de aluno para que esse tivesse acesso as suas presenças, notas e situação financeira, pois as ferramentas existentes no mercado não possibilitavam isso e não foram construídas pensando na gestão educacional.

Elementos de destaque: interação com cliente, cliente organizacional, sugestão de produto, identificação de necessidade, inovação de produto, inovação incremental, clientes de negócios anteriores, criação de novo produto.

CONJUNTO DE FATOS 2:

Inovação organizacional a partir da mudança de foco do negócio fomentada por um cliente de um negócio anterior à empresa.

O colégio Universitário fez uma parceria com a Informare para que eles oferecessem aos alunos do Uni, a opção de ensino em informática. Ao identificar a necessidade de integrar os processos para melhorar a gestão do colégio e integrar a empresa, os professores e os alunos, os empreendedores do Universitário sugeriram a Informare que desenvolvessem um software nesse segmento e com as ferramentas que eles gostariam. Isso aconteceu após eles procurarem alternativas de sistema de gestão educacional no mercado, sem encontrar alguma que suprisse as necessidades que o colégio tinha.

Elementos de destaque: interação com cliente, cliente organizacional, sugestão de produto, identificação de necessidade, inovação organizacional, inovação incremental, clientes de negócios anteriores, criação de novo produto.

CONJUNTO DE FATOS 5:

Os clientes efetivos e potenciais organizacionais e usuários do Unimestre contribuíram, em diversos momentos de existência da empresa, para sugerir melhorias para o software. A partir da sugestão desses clientes e usuários, ocorreram algumas inovações incrementais no sistema de gestão educacional.

Elementos de destaque: sugestão de cliente potencial organizacional, sugestão de cliente efetivo organizacional, interação com o cliente, inovação de produto, inovação incremental, necessidades do cliente, melhorias do produto.

CONJUNTO DE FATOS 6:

Após a internacionalização do software Unimestre, a faculdade da África do Sul que comprou as licenças de uso do produto procurou Claudionor Silveira com a proposta de revender o software no país. A faculdade se tornou um canal de venda diferenciado do Unimestre, já que as vendas anteriormente eram realizadas somente por vendas diretas.

Elementos de destaque: interação com cliente, solicitação de clientes efetivos organizacionais, inovação de marketing, canal de vendas, canal de marketing, inovação incremental, novos clientes.

CONJUNTO DE FATOS 3:

Apesar do interesse em desenvolver um novo produto, a Informare não possuía recursos financeiros e de pessoal para investir na inovação. Os gestores do colégio Universitário, cliente efetivo da empresa e iniciador da ideia do produto se disponibilizou a custear o investimento em troca da sociedade no sistema de gestão educacional.

Elementos de destaque: cliente efetivo organizacional, interação com cliente, necessidade de produto, reconhecimento de oportunidade, exploração de oportunidade, financiamento para inovação, inovação de produto.

CONJUNTO DE FATOS 4:

Os membros da rede de relação social dos gestores do colégio Universitário procuraram a Uninformare para adquirir o Unimestre, indicados pelos professores que trabalhavam em diversas instituições e faziam uso do sistema.

Elementos de destaque: clientes potenciais organizacionais, interação com cliente, inovação de marketing, indicação de usuário, comunicação boca-a-boca.

CONJUNTO DE FATOS 7:

Para acompanhar as tendências do setor de software e das necessidades futuras vislumbradas pelos clientes organizacionais, o Unimestre está realizando projetos de P e D para que todos os módulos do software funcionem on-line, tornando-se um sistema de gestão educacional que opera nas nuvens.

Elementos de destaque: interação com cliente, modificações no produto, pesquisa e desenvolvimento de produto, mudança de tecnologia, tendência de mercado, inovação de produto, inovação incremental.

O modelo 2 foi desenvolvido a partir da análise dos dados empíricos e segundo a cronologia de dados obtida a partir das entrevistas em profundidade, assim como foi feito para o estudo do caso da empresa Flats Over.

Os dados obtidos nas entrevistas feitas com os empreendedores Claudionor Silveira e Valdecir Mengarda deram ênfase às relações entre os clientes efetivos e potenciais e os empreendedores da Uninformare para a geração de inovações realizadas no sistema Unimestre e na empresa. Da mesma forma como realizado para a empresa Flats Over, as entrevistas com os empreendedores da Uninformare buscaram o registro principalmente de fatos que descrevessem as influências dos clientes na geração de inovações na pequena empresa.

Para a empresa Uninformare, a síntese das principais contribuições da relação entre clientes e empreendedores para a geração de inovações foi representada no modelo 2. Como feito na análise dos dados da empresa Flats Over, os conjuntos de fatos do Unimestre destacados no modelo 2 são confirmados e detalhados no quadro 7 a seguir.

Quadro 7: Unimestre - citações para fundamentar a análise dos dados.

DESCRIÇÃO DOS FATOS	CITAÇÕES QUE CONFIRMAM E DETALHAM OS FATOS
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 1</u></p> <p>Elementos de destaque: interação com cliente, cliente organizacional, sugestão de produto, identificação de necessidade, inovação de produto, inovação incremental, clientes de negócios anteriores, criação de novo produto.</p>	<p>A programação era feita para o desenvolvimento para desktop locais. Os alunos não tinham acesso, os professores não tinham acesso. Essa era a realidade de quase todos os sistemas que existiam. Então um ou outro sistema que oferecia alguma coisa eram sistemas muito caros. Já que o colégio não tinha poder de ta adquirir, então começamos o projeto durante o ano de 99 e ele já começou a ser utilizado no Colégio Universitário lógico que poucos recursos inicialmente (Claudionor).</p> <p>Informare era o nome da escola de informática. O objetivo inicial dessa parceria imediatamente era levar escola de informática dentro do Colégio Universitário. Contudo, logo no início da parceria nós detectamos que o colégio passava por uma fase que onde buscava uma melhoria no sistema que ele tinha, mas não conseguia isso com os fornecedores atuais. Eles buscavam um sistema acadêmico eficiente, talvez até atualizado com recurso para aluno e professor, diário de classe, na época não existia diário de classe. Nós não conhecíamos nenhum sistema que tinha essas ferramentas (Claudionor).</p>
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 2</u></p> <p>Elementos de destaque: mudança no foco do negócio, reconhecimento de necessidade, clientes de negócios anteriores, mudanças no processo produtivo, inovação incremental.</p>	<p>Lançamos a ideia de desenvolver um sistema para o Claudionor e para o Pietro e eles gostaram, mas não tinham como parar com as aulas de informática para desenvolver o produto e se dedicar à sua programação. Então eu (Valdecir), Anselmo e o Leal decidimos custear as despesas com o desenvolvimento do software em troca da participação na comercialização futura do produto. A partir daí, o Unimestre passou a existir e nós nos tornamos sócios dos meninos (Valdecir).</p> <p>a gente sempre teve mentalidade aberta. O sistema tem de fato que atender as necessidades lá do nosso cliente final. Tem que ser muito focado nessa área acadêmica, mas que não seja assim uma coisa engessada a gente foi para o mercado com essa mentalidade (Claudionor).</p>

<p><u>CONJUNTO DE FATOS 3</u></p> <p>Elementos de destaque: cliente efetivo organizacional, interação com cliente, necessidade de produto, reconhecimento de oportunidade, exploração de oportunidade, financiamento para inovação, inovação de produto.</p>	<p>Lançamos a ideia de desenvolver um sistema para o Claudionor e para o Pietro e eles gostaram, mas não tinham como parar com as aulas de informática para desenvolver o produto e se dedicar à sua programação. Então eu (Valdecir), Anselmo e o Leal decidimos custear as despesas com o desenvolvimento do software em troca da participação na comercialização futura do produto. A partir daí, o Unimestre passou a existir e nós nos tornamos sócios dos meninos (Valdecir).</p>
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 4</u></p> <p>Elementos de destaque: clientes potenciais organizacionais, interação com cliente, inovação de marketing, indicação de usuário, comunicação boca-a-boca.</p>	<p>A ideia inicial de ir para o mercado a gente sabia que isso ia acontecer num momento a gente teve esforços para isso não montamos um setor comercial, não formatamos o sistema para venda por que nos sempre tivemos muita segurança não ofereceu ainda tudo aquilo que a gente queria oferecer e a gente tinha muitas ideias para colocar em pratica nem todas estavam concluídos então em 2003 e nosso vamos chamar de inicio comercial é inicio é sair pra fora aconteceu inicialmente com o colégio Castelo aqui de Blumenau aonde a própria diretora entrou em contato soube que estávamos desenvolvendo um projeto soube por professores por pessoal da comunidade acadêmica foi primeiro cliente (Claudionor).</p> <p>então eu diria assim é difícil hoje iniciar um cliente novo conosco que não tenha deixado uma marquinha dele uma coisa que ele usa e que nos achamos muito interessante e que de repente outra instituição não tinha pensado nisso implementado então (Claudionor).</p> <p>Então a diretora do Castelo soube nos procurou em 2 momentos o primeiro momento do inicio de 2003 nos falamos para ela que não estávamos preparados para vender por que o sistema ainda não estava pronto e depois de seis meses metade do ano ligou novamente disse ai agora ta pronto na verdade nos não tínhamos nada pronto só que a gente se encorajou em apresentar pra ela o que a gente tinha (Valdecir).</p> <p>O diretor da escola Shalom fez seminário com o Anselmo então eles tinham contato da escola Barão da mesma forma então diretores conhecidos algum relacionamento então a gente acabou mostrando informalmente o sistema para eles e eles tinham o mesmo eles usavam mesmo sistema essas três escola que era da empresa que eu citei do software eles então em um mês sem a gente fazer um esforço comercial apenas mostrando o que a gente tinha nos vendemos pra esse três colégios então nosso final de ano de 2003 foi nosso na verdade nessa época já tinha um um programador trabalhando comigo eu passei particularmente Agosto e Setembro ate Dezembro dentro dessas escolas trabalhando centro colégio Shalom, implementando e criando coisas que a gente não havia pensado (Claudionor).</p> <p>Em 2006 foi primeiro eles viram nosso site e mandaram um e-mail para a gente esse e-mail eu recebi um e-mail mais ou menos assim instituição da África do Sul Moçambique esta a procura de um sistema na área educacional. Não estavam realmente a procura de um sistema e a gente passava informações sem nenhum comprometimento e dependendo do nível que eles pediam, até que um belo dia a gente tinha praticamente achado que aquilo ali seria apenas um contato não iríamos vender para eles. Depois eu recebi um novo e-mail dizendo: Queremos que você venha para Moçambique mostrar o sistema aqui para a gente e negociar (Valdecir).</p>

<p><u>CONJUNTO DE FATOS 5</u></p> <p>Elementos de destaque: sugestão de cliente potencial organizacional, sugestão de cliente efetivo organizacional, interação com o cliente, inovação de produto, inovação incremental, necessidades do cliente, melhorias do produto.</p>	<p>Isso mesmo tem alguns exemplos assim que a gente acaba lembrado de módulos que surgiram no sistema acadêmico que foram coisas do dia um exemplo bem claro que a gente da nisso nos temos uma ferramenta no sistema que é um controle de audiovisual impresso de áudio pocha esse modulo a gente foi tomar um café eu e o Anselmo. Presenciamos a discussão de dois professores que reclamavam da reserva do multimídia.(...) A gente acabava vivendo a necessidade e sabia exatamente o que precisava, então muitos módulos, a maioria dos módulos do sistema saia desse tipo de discussão que presenciávamos na sala dos professores... nosso diário de classe na época foi um grande diferencial a gente não tinha conhecimento de outra empresa que tinha esse diário classe que professor lembrava (Valdecir).</p> <p>A gente identificou algumas necessidades de customizar a ferramenta em dois setores primeiro cadastro pessoal porque lá eles não falam que rua que cidade que estado lá é província detrito é outro tipo de visão então ali foi onde a gente teve que trabalhar um pouco mais que o sistema estava engessado para o Brasil nesse sentido né então a gente desenvolve isso pra eles então também na questão de parâmetro de avaliação porque lá eles tem umas regras avaliações assim bem particulares eles tem (Claudionor).</p> <p>aqui nossa parcial ele pode reprovar se tira uma nota parcial abaixo do valor não importa só a media dele bom então a gente fez essas sugestões para ele para atender bem e assim o ISPO ficou crente para nos que ele redigiu muito pouco o sistema depois implementações e como grande diferencial para eles do sistema dos principais na época foi a nossa possibilidade de integração com banco não existia boleto bancário no país o único que tinha esse conceito onde o cliente paga e o banco avisa a empresa que ele pagou era com a empresa de energia elétrica que era do próprio governo a função de água e energia elétrica uma coisa assim instituição de ensino nenhuma tinha isso então para mim foi uma experiência nova porque sentei com o gerente de tecnologia do banco para discutir uma forma de integração então a gente criou para eles o que agente chama aqui de boleto bancário a gente criou para eles só que lá eles chamam de talão de pagamento mas para ter ideia não tem código de barra porque os bancos não tinham equipamentos de leitor de código de barra eles tem que digitar então a gente fez assim boleto simplificado mas que o aluno paga e a escola tem um arquivo retorno para saber quem pagou antes era feito em deposito bancário então assim o banco quando o aluno ia pagar o aluno as vezes deixava o código dele as vezes deixava o nome dele e aí o banco mandava uma relação no Word digita ele recebiam isso uma vez por mês e aí a instituição pegava esse relatório do Word que não era extrato do sistema era manual digitado então o que acontecia o projeto normal era assim o aluno pagava a mensalidade ele aguardava um tempo ele já sabia desse tempo depois ele ia lá na instituição pedir um recibo do que Pagou e eles iam confrontar uma o historia não veio no banco ai liga para o banco a instituição ele não tinham nunca feito cobrança de mensalidade para o aluno por que eles não tinham como fazer isso não tinha como dizer que o aluno não pagou porque eles não tinham certeza se o aluno pago foi uma virada assim sabe pra nos é mágico aqui né pra nos aqui se não tiver boleto bancário a gente não ver o sistema então foi realmente um grande diferencial hoje a gente já ta em instituição adotaram o padrão.</p>
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 6</u></p> <p>Elementos de destaque: interação com cliente, solicitação de clientes efetivos organizacionais,</p>	<p>Assim o na verdade a gente fechou com eles em 2006 em 2007 a gente deixou claro essa parceria então assim eles mostraram apresentaram, mas efetivamente ano passado que a gente que eles venderam fizeram uma venda para a gente a gente só foi para lá par implanta o sistema. foi a primeira uma instituição com uma estrutura muito bem montada lá no meio da África do Sul estrutura equipamentos de maquina na capital então tudo bem montado só não tinham soft o soft realmente lá não tem</p>

inovação de marketing, canal de vendas, canal de marketing, inovação incremental, novos clientes.	empresa que desenvolve soft então bem complicada nessa área ai dessa apresentação Claudionor – E básico todos hoje tem esses sistemas assim a gente fez ele via imprimir o diário mesmo formato que ele tinha em papel mas de uma forma eletrônica então isso foi um diferencial nosso essa expertise na área educacional ao mesmo
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 7</u></p> <p>Elementos de destaque: interação com cliente, modificações no produto, mudança de tecnologia, tendência de mercado, inovação de produto.</p>	A parte tecnológica do sistema deve sofrer muitas alterações uma das principais que eu diria para dez anos. O sistema vai ter que ser totalmente on-line (como se diz programação nas nuvens). Agora, se hoje nosso sistema fosse 100% on-line ele seria um diferencial eu diria ate assim pra menos da metade dos clientes, menos da metade, porque não existe uma necessidade ainda primeira porque quando você fala de um sistema totalmente on-line tu vai ter que ter muito bem estruturado sua parte de acesso de internet e não e todo o lugar que tem isso ainda. Mas já tive dois clientes fazendo essa solicitação... então se você tem fornece o sistema que roda internamente ali na instituição do cliente que não depende da internet totalmente. Hoje 60 % de nosso sistema está passando isso, então esses 40% e aquela parte de gestão interna mesmo secretaria, parte de financeiro, cobrança, isso a gente não tem nem projeto para transformar on-line. Entretanto, como tudo esta migrando para lá, a gente não vai escapar de ter que fazer um projeto para essa alteração. É isso que vai ser a nossa grande mudança (Claudionor).

Fonte: A autora.

O modelo 2 e o quadro 7 deram suporte ao detalhamento da análise intra-caso sobre o Unimestre, que é apresentado na seção seguinte. Na seção, uma vez mais com o intuito de buscar a respostas para a pergunta de pesquisa, a influência das relações entre clientes efetivos e potenciais e empreendedores para a geração inovações na pequena empresa continuam sendo o centro temático do texto.

5.2.1 Detalhamento da análise intra-caso – Unimestre

As subseções a seguir retomam os fatos do modelo 2 para promover o detalhamento dos dados sobre o Unimestre.

5.2.1.1 Análise do conjunto de fatos 1, 3, 5 e 7 relativos a inovação de produto

Com o modelo 2, observou-se que os **clientes organizacionais efetivos e potenciais** auxiliaram à geração de muitas **inovações de produto** (no caso do Unimestre, um serviço) ao longo da história da empresa. Eles fomentaram a ideia de concepção do produto, financiaram essa inovação com recursos próprios, auxiliaram na melhoria do software, além de sugerirem novas bases tecnológicas (plataforma cloud) para hospedar o software.

Os primeiros clientes do Unimestre, o Colégio Universitário e a faculdade Ibes, ambos dos mesmos proprietários, foram responsáveis por todo o desenho da estrutura do software, ou

seja, da interface e módulos do sistema de gestão educacional. Já os clientes subsequentes contribuíram para o aperfeiçoamento do software, a partir da sugestão dos professores e do pessoal do setor administrativo dessas instituições. Nesse último caso, foram **os usuários** do software que influenciaram as **inovações de produto** e não os clientes organizacionais.

Percebe-se, a partir da análise conjunta desses fatos, que a maioria das **inovações de produto** agregadas ao sistema Unimestre foram **incrementais**. No caso específico dessa empresa de software, nenhum outro tipo de inovação que já houvesse sido implantada foi detectada.

5.2.1.2 Análise do conjunto de fatos 4 e 6 relativos a inovação de marketing

As inovações de marketing também se mostraram importantes para o crescimento e desenvolvimento do Unimestre. Mesmo sem ter o sistema de gestão finalizado, **clientes potenciais** procuraram a empresa para adquirir o software, já que os professores que eram usuários e funcionários dos **clientes efetivos** do sistema, trabalhavam em diversas instituições e faziam a comunicação boca-a-boca, despertando o interesse de outros **potenciais clientes** do produto. Nesse caso, a comunicação boca-a-boca que é um método não convencional de promoção do produto, realizado pelos próprios clientes e usuários se converteu em diversos negócios para a Uninformare.

A utilização de canais de marketing diferenciados para a comercialização do produto foi uma inovação de marketing que surgiu por sugestão do **cliente efetivo organizacional** do Unimestre. A internacionalização do software, vendido para a África do Sul, já pode ser considerado uma inovação de marketing. Entretanto, a participação dos clientes da África do Sul na geração de inovações de marketing não se resume apenas a entrada do produto em novos mercados. Os clientes africanos, após um ano da compra das licenças de uso do software, procuraram o diretor comercial, Valdecir Mengarda, com uma proposta de comercialização do sistema para um colégio africano e disse que teria interesse em revender o Unimestre na África do Sul. A negociação foi feita, a faculdade africana recebeu um percentual dessa venda e tornou-se revendedora do Unimestre, contrariando a política anterior exclusiva de venda direta utilizada pela Uninformare para vender o Unimestre. Uma passagem da entrevista com Claudionor Silveira, diretor presidente do Unimestre, que retrata a inovação de marketing relacionada a política de vendas do Unimestre é destacada a seguir:

Na verdade fechamos com eles em 2006 (ao referir-se a parceria com os clientes africanos). Em 2007 a gente deixou claro essa parceria de revenda do Unimestre na África do Sul. Eles mostraram, apresentaram, mas efetivamente ano passado que eles fizeram uma venda. Fomos para lá somente para implantar o sistema. Foi a primeira instituição com uma estrutura muito bem montada lá no meio da África do Sul, com equipamentos de ponta na capital, tudo bem montado. Só não tinham software. Lá realmente não tem empresa que desenvolve software. Pelo fato de nos transmitirem segurança e pela falta desse tipo de serviço no país é que decidimos apostar nessa parceria.

Percebe-se, com a análise dos fatos 4 e 6, expressos no modelo 2, que as inovações de marketing, no caso Unimestre foram impulsionadas pela inovação de produto, já que no mercado blumenauense, não existia um produto que trabalhasse com todos os públicos integrantes de uma instituição de ensino (colaboradores, professores e alunos).

5.2.1.3 Análise dos fatos 2, relativos a inovação de processo e organizacional

Os fatos 2 foram analisados isoladamente, pois ao longo das entrevistas com Valdecir Mengarda e Claudionor Silveira, percebeu-se que a inovação organizacional ocorreu somente quando houve mudança do foco do negócio da Informare que era uma prestadora de serviços educacionais de informática, para uma empresa produtora de software de gestão educacional.

Essa inovação organizacional foi impulsionada pela inovação de produto, que teve o **cliente potencial** como fomentador desse processo. Nesse caso, o reconhecimento de uma necessidade específica desse cliente, originou a mudança do foco do negócio da Informare que pode ser caracterizada como uma inovação incremental, quando a referência de análise do tipo de inovação se concentra no mercado.

Análise Intra-caso do Guru

O Guru é um sistema de *business intelligence* (BI) para pequenas e médias empresas. Os BI são softwares de inteligência de negócio que auxiliam os gestores e gerentes de empresas na tomada de decisão estratégica. Sua finalidade é gerir de maneira organizada e inteligente a organização por meio de indicadores (previamente selecionados pela empresa), fornecer informações para o gestor acompanhar as metas do planejamento estratégico, bem como realizar análises de cenário que levarão as empresas a se antecipar a possíveis problemas e a obter vantagem competitiva perante seus concorrentes.

O Guru foi criado pela Guru Sistemas, empresa que iniciou suas atividades em 2002, em Blumenau com quatro sócios. Com a saída de dois sócios, permaneceram Élcio de Souza e Osni de Noronha. Élcio e Osni eram colegas de trabalho em uma grande empresa do setor de fiação em Gaspar. Élcio desenvolveu competências na área da computação e, mais tarde, em administração e Osny tinha experiência em planejamento estratégico.

Os principais diferenciais do Guru quando comparado aos BI do mercado consiste na facilidade de uso relacionada à interface do sistema, ou seja, a forma clara e amigável com que os indicadores são apresentados. O software também possui um programa de slides incluso no BI que possibilita ao gestor realizar a apresentação dos dados como mapas e gráficos, sem a necessidade de exportá-los para outros programas, bem como possibilita a realização de análises conjuntas sobre os diversos setores da empresa (como produção, estoque e financeiro, por exemplo) permitindo ao gestor visualizar a empresa como um todo. Os BI tradicionais só permitem análises isoladas. Entretanto, o principal diferencial do Guru comparado aos demais BI do mercado está no serviço de consultoria agregado ao software que possibilita a empresa ter os indicadores de performance selecionados pela equipe do Guru, ou seja, a equipe do Guru sugere os indicadores que serão relevantes para serem analisados para aquele segmento de atuação da empresa. Para a realização desse tipo de serviço, os concorrentes do Guru, cobram horas de consultoria junto à implementação do sistema.

O Guru BI tem como concorrente principal um software sueco criado em 1993, mas que passou a atuar no mercado brasileiro no final dos anos 2000. Esse concorrente tem funcionalidades semelhantes ao Guru, mas não disponibiliza a criação de mapas estratégicos e não trabalha com aluguel do sistema por usuário.

A ideia de desenvolver um software de Inteligência de negócios nasceu do reconhecimento de uma necessidade dos identificada pelos clientes da Ênfase Consultoria (também de propriedade de Élcio Souza e Osni Noronha), empresa especializada em consultoria em planejamento estratégico e financeiro em pequenas e médias empresas. A maior parte das empresas que contratava a Ênfase Consultoria tinha dificuldades disponibilizar informações estratégicas e fornecê-las de maneira ordenada aos consultores para que eles pudessem (com o cruzamento e análise desses dados) propor soluções para as empresas que os contratassem.

Esses consultores, percebendo que as informações ficavam dispersas e difusas na empresa, criaram inicialmente, uma planilha avançada de excel com uma série de indicadores que os auxiliassem a verificar a situação atual da empresa, bem como monitorá-la constantemente. Os gestores e gerentes das empresas contratavam a consultoria, passaram a solicitar aos consultores, uma ferramenta que possibilitasse uma análise geral da empresa.

Assim, emergiu a primeira contribuição dos clientes no processo de inovação da Guru : estimular a ideia do novo produto e, conseqüentemente, auxiliar para que um novo negócio, complementar ao negócio de consultoria, fosse criado. Essas duas primeiras **inovações de produto** e **inovação organizacional** vieram da participação os **clientes efetivos organizacionais** do negócio anterior a empresa Guru, a Ênfase consultoria.

Contudo, o principal diferencial do produto, que consiste na sugestão de indicadores a serem utilizados pelos novos clientes do Guru, também teve a **contribuição dos clientes de negócios anteriores**. Nesse caso, a falta de competência em gestão financeira e estratégica dos clientes da Ênfase Consultoria fizeram com que os empreendedores que criaram o Guru, já disponibilizassem os indicadores de performance para cada cliente potencial do produto, caso eles não sejam selecionados previamente pela empresa. Esse serviço agregado ao produto básico que é o software pode ser considerado uma inovação de marketing, visto que a inserção do serviço possibilitou um posicionamento diferenciado do produto com relação a concorrência. Podemos considerar aqui, que essa é uma **inovação incremental**, visto que reforçou apenas o conceito central do produto, sem alterar sua configuração e seus componentes.

O software Guru sofreu diversas modificações nas cinco versões do produto, sendo que as versões 4 e 5 foram as que trouxeram mudanças mais significativas para o software. A versão 4 possibilitou maior funcionalidade no cruzamento de dados na busca da informação que o cliente necessita e a versão 5 se tornou multi idiomas e teve como inclusão os mapas geográficos, além do sistema passar a operar todo via web. Essas **inovações incrementais** realizadas nas duas últimas versões do Guru foram solicitações provenientes dos **clientes efetivos organizacionais**. Um trecho da entrevista com Élcio Souza, proprietário da Guru, exemplifica a participação dos clientes nas **inovações de produto**:

Quando nós passamos para versão 4 começamos a utilizar várias opiniões dos clientes. Eles nos diziam que o software está ótimo, mas precisa melhorar a interface que ainda é muito amadora, muito de Excel. Poderíamos ter uma funcionalidade maior no cruzamento de informação na busca dos dados precisaríamos colocar lado a lado, por exemplo, o preço de venda e a imagem de contribuição para relacionar uma coisa com outra. Isso não era possível na versão 3, então na versão 4 ela ganhou inúmeras atividades, tornando o sistema mais aberto, mais funcional e com uma interface mais profissional. Na versão 5, começamos a atender mais ainda a demanda do cliente colocando o disponibilizando o sistema todo via web e inserindo os mapas geográficos que eles tanto pediam.

Esse trecho caracteriza o impacto da inovação sobre o software Guru caracterizando-se como uma inovação incremental, que de acordo com Kauffman e Tödtling (2000), é o tipo de inovação que tem a maior participação dos clientes.

Nesses dez anos, o Guru passou por algumas inovações que serão melhor caracterizadas e explicadas no modelo 3.

Modelo 3: Guru Sistemas – importantes influências dos clientes sobre a geração de inovações.

GURU

FATOS 1:

Ideia de criação de produto dado o reconhecimento de oportunidade quando da interação entre clientes da empresa em que trabalhava.
Ano: 2002

FATOS 2:

Criação de um novo negócio a partir do desenvolvimento de um novo produto.
Ano: 2002.

FATOS 3:

Posicionamento diferenciado do produto a partir da identificação das necessidades dos clientes de negócios anteriores a Guru.
Ano: 2002

FATOS 4:

inovação de produto, propiciada pelas sugestões de clientes efetivos organizacionais do software.
Ano: Diferentes anos.

FATOS 5:

Inovação em marketing proporcionada pela indicação de clientes.
Ano: Diferentes anos

FATOS 6:

Novas formas de precificação do produto com o aluguel por usuário.
Ano: 2010

FATOS 7:

Novos usos para o produto identificado por um cliente potencial organizacional.
Ano: 2011

CONJUNTO DE FATOS 1:

Élcio e Osny tinham uma empresa de consultoria em planejamento estratégico e financeiro para pequenas empresas. Encontravam sempre dificuldades para conseguir unir os dados dessas empresas para a consultoria já que a maioria delas possuía as informações dispersas na empresa. Decidiram então criar um software que reunisse todas essas informações. Os clientes, após passar pela consultoria solicitavam aos consultores uma ferramenta para que eles pudessem continuar realizando as análises necessárias para acompanhar o atingimento das metas do planejamento estratégico.

Elementos de destaque: reconhecimento de oportunidade, criação de um novo produto, inovação de produto, clientes de negócios anteriores, pesquisa e desenvolvimento de produto, clientes efetivos finais.

CONJUNTO DE FATOS 2:

A ideia de conceber um novo produto, motivada pela necessidade dos clientes da Ênfase Consultoria, empresa de Élcio e Osny, fez com que esses empreendedores contratassem programadores para desenvolver o Guru. Para desenvolver o Guru, foram utilizadas ferramentas diferenciadas que dão ao sistema a facilidade de conversar com todas as linguagens de programação e que armazenasse uma grande quantidade de informações em seu banco de dados. Para criar esse novo negócio, os empreendedores tiveram que contratar pessoas especializadas e dar treinamento para que o software fosse programado conforme suas necessidades.

Elementos de destaque: novo negócio, reconhecimento de necessidades, clientes de negócios anteriores, mudanças no processo de programação, novos equipamentos, profissionais especializados, inovação organizacional.

CONJUNTO DE FATOS 3:

As constantes solicitações dos clientes da ênfase Consultoria para selecionar os indicadores de performance para o seu negócio, fizeram com que a Guru agregasse esse serviço de consultoria ao software, sem que o cliente pagasse mais por isso, modificando o posicionamento do produto.

Elementos de destaque: cliente organizacional potencial, necessidade de produto, reconhecimento de oportunidade, exploração de oportunidade, novos posicionamento para o produto, inovação de marketing.

CONJUNTO DE FATOS 4:

Os clientes efetivos e potenciais organizacionais e usuários do Guru sugeriram, em diversos momentos de existência da empresa, diferentes melhorias para o software. A partir da sugestão desses clientes e usuários, ocorreram algumas inovações incrementais no software de BI.

Elementos de destaque: sugestão de cliente potencial organizacional, sugestão de cliente efetivo organizacional, interação com o cliente, inovação de produto, inovação incremental, necessidades do cliente, melhorias do produto, inovação de produto.

CONJUNTO DE FATOS 5:

Os clientes efetivos organizacionais da Guru, permitiam que Marcos Cabral, comercial da empresa, fizesse a apresentação do produto para clientes efetivos em suas instalações. Nessas apresentações, os clientes efetivos da Guru interagiam com o cliente potencial e acabavam mostrando sua facilidade de uso e sua satisfação com o produto.

Elementos de destaque: clientes potenciais organizacionais, clientes efetivos organizacionais, interação com cliente, inovação de marketing, indicação de usuário, comunicação boca a boca.

CONJUNTO DE FATOS 6:

Pelas inúmeras solicitações de clientes que não tinham condições de obter as licenças de uso do Guru e sugeriram outras formas de aquisição do Guru, os empreendedores decidiram implementar o aluguel por usuário. Esse aluguel consiste na utilização de um usuário para o produto a partir de um login e o custo para essa utilização é mensal.

Elementos de destaque: solicitação de clientes potenciais organizacionais, inovação de marketing, precificação do produto, aluguel, interação com o cliente.

CONJUNTO DE FATOS 7:

Um cliente potencial organizacional do Guru viu o software em uso quando outro cliente efetivo organizacional o utilizava e percebeu que o Guru seria útil para controlar a franquia de postos de combustíveis que ele possuía.

Elementos de destaque: inovação de marketing, interação com cliente, solicitação de cliente potencial organizacional, novos usos do produto.

O modelo 1 foi criado a partir dos dados empíricos e considerando-se a cronologia dos eventos de maior destaque sobre a utilização dos cliente pelo empreendedor para a geração de inovações no Guru.

Os conjuntos de fatos escolhidos para integrar o modelo 1 foram selecionados com base nas geração de inovações influenciadas pelos clientes, retratadas nas entrevistas com o empreendedor do software Guru, Élcio de Souza e com o responsável pela parte comercial da empresa, Marcos Cabral.

O modelo 3 foi desenvolvido a partir da análise dos dados empíricos e segundo a cronologia de dados obtida a partir das entrevistas em profundidade, assim como foi feito para o estudo do caso da empresa Flats Over e do Unimestre. Os conjuntos de fatos do Guru foram também detalhados no quadro X.

Quadro 8: Guru Sistemas – citações para fundamentar a análise dos dados.

DESCRIÇÃO DOS FATOS	CITAÇÕES QUE CONFIRMAM E DETALHAM OS FATOS
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 1</u> Elementos de destaque: reconhecimento de oportunidade, criação de um novo produto, inovação de produto, clientes de negócios anteriores, pesquisa e desenvolvimento de produto, clientes efetivos finais.</p>	<p>Nós começamos a ver então essa oportunidade. As empresas não tem informação então nós temos uma oportunidade ai de concentrar os dados que a empresa já tem em um único software que possa fazer isso então inicialmente eu criei uma planilha no Excel que era bastante complexo e que juntava todas essas informações então a gente pegava as informações da área comercial da área industrial da área financeira da área contábil juntava tudo isso e ai tinha as informações e ai a gente fazia isso em planilha ainda bem manual né por que a planilha ela tem muito trabalho braçal, mais já facilitava bastante por que o sistema de faturamentos o sistema de vendas gerava um arquivo texto e a gente importava pra aquela planilha o sistema de produção gerava também e ai a gente conseguia ter uma informação bastante interessante e também como nós fazíamos e fazemos o acompanhamento da implantação do planejamento, essa planilha serve ou serviu como base para o acompanhamento. Os clientes, vendo nossas planilhas em uso, se interessavam e tentavam negociar a compra destas para fazer o acompanhamento do planejamento estratégico e analisar cenários possíveis para determinada situação. (Élcio)</p> <p>As empresas não tinham até tinham os dados, mas ta muito disperso na empresa então tinha que mandar fazer, ou então a eu preciso de uma informação assim então á então manda fazer um relatório assim, ai ia lá com o pessoal de informática fazer o relatório e tal, há mais eu queria cruzar isso com outra coisa a bom mais ai é difícil então vou ter que fazer outro relatório e tal, e esse é um processo interminável, interminável e a gente demorando de mais por causa disso e no dia ai o que acontecia pra cumprir os prazos ali do planejamento a gente acabava negligenciando um pouco essas informações não por desejar isso mais por força das contingencias, não tinha jeito. (Élcio)</p>

<p><u>CONJUNTO DE FATOS 2</u> Elementos de destaque: novo negócio, reconhecimento de necessidades, clientes de negócios anteriores, mudanças no processo de programação, novos equipamentos, profissionais especializados, inovação organizacional.</p>	<p>Pois é com a consultoria nós começamos a ver que as empresas tinham uma dificuldade muito grande de informação a gente ia fazer o planejamento estratégico e precisava de informação tem uma parte de informação do planejamento que é informação de conhecimento de mercado que se faz uma pesquisa e busca e tem a informação da experiência das próprias pessoas que participam do processo e aí a gente consegue mais na hora de ter a informação da empresa mesmo os maiores clientes o desempenho por cliente por representante por região por segmento de produto família de produto, e aí compreendendo assim o desempenho das vendas o desempenho do faturamento dos produtos a margem de contribuição ou a rentabilidade de cada produto ou de cada cliente ou enfim a cada representante que faz por empresa nesse momento faltava informação não tinha. (Élcio)</p>
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 3</u> Elementos de destaque: cliente organizacional potencial, necessidade de produto, reconhecimento de oportunidade, exploração de oportunidade, novos posicionamento para o produto, inovação de marketing.</p>	<p>Um software de folha de pagamento aí um software de contas a receber e é padrão aquela tela é igual para todas as empresas. O nosso não, ele é personalizado. Ele tem a cara que o cliente quer que tenha. Fazemos o que o cliente quer, né nos até temos mais aí por força da profissão né que da gente conhecer bastante essa área da empresa conhecer indicador de chave de performance conhecer avaliação econômica e financeira até enfim e pelos anos que tanto eu quanto meu sócio temos né quase 40 anos de experiência nessa área então a gente conhece bem como é que se faz a como é que uma empresa precisa então em razão disso a gente sugere muita coisa que o cliente nem imaginaria que pudesse ter então o cliente além de levar o software ele acaba levando também é um praticamente um sistema de avaliação de desempenho da empresa dele com todos aqueles indicadores né não só aqueles tradicionais econômicos e financeiros, muitos outros indicadores que são interessantes. (Élcio)</p> <p>A consultoria vai junto exatamente isso, agora assim, eu posso não ser tão preciso mais vamos dizer assim numa proporção de 100% 70% do que a gente implanta é sugestão nova e 30% da empresa em média né tem empresas que dizem assim ó eu não sei nada vocês tragam tudo aqui né nem sei o que eu quero ver eu quero ver um monte de coisa mais não sei como, não sabe nem como pedir e aí a gente acaba levando né através dessas experiências que a gente tem, tanto a experiência própria né por que eu e meu sócio continuamos a fazer consultoria ainda né de planejamento estratégico e mais a própria experiência pelas outras empresas aí cada empresa que a gente implanta é uma coisa nova também que a gente aprende e pode incorporar e ver se isso serve para outra empresa. (Élcio)</p>
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 4</u> Elementos de destaque: sugestão de cliente potencial organizacional, sugestão de cliente efetivo organizacional, interação com o cliente, inovação de produto, inovação incremental, necessidades do cliente, melhorias do produto, inovação de produto.</p>	<p>Quando nós passamos pra versão 4 e aí começa entrar várias a opinião dos clientes que é assim, então a gente tinha a respostas dos clientes , poxa não o software tá legal mais tem que melhorar a cara tá com uma cara muito amadora né muito de Excel assim, muito simples eu disse poxa a gente podia ter uma funcionalidade maior no cruzamento de informação na busca dos dados precisaria colocar lado a lado por exemplo o preço de venda e a imagem de contribuição pra relacionar uma coisa com outra e isso não era possível na versão 3 então na versão 4 ela ganhou inúmeras atividades então o sistema ficou assim mais aberto mais funcional e com uma cara melhor ou mais profissional e aí veio então a versão 5 que começou aí atender mais ainda a demanda do cliente e aí tinha a questão da web tem a questão de mapa, de mapa geográfico dele. Eu tenho o mapa do Brasil aqui e eu sei que eu não tô vendendo bem no nordeste então no nordeste vai ficar uma coloração vermelha onde eu vendo bem fica verde e tal não só o estado por exemplo dentro de uma cidade como São Paulo eu posso fazer um mapeamento pego bairro aí das perdizes né aí digo bom no bairro de</p>

	<p>perdizes como ta o desempenho ta bom ou ta ruim e nós tínhamos já desde o começo velocímetros gráficos etc. formas bem visuais de acompanhar o desempenho que também foram melhoradas. mais ai nós temos varias opções ai de outros velocímetros e tal, então tem bastante funcionalidade e hoje já tem uma cara bastante profissional e é bem versátil o software e ai é que entra a participação dos clientes né como a gente ta 100% junto com o cliente e os nossos consultores estão sempre 100% junto com os clientes e os clientes gostam do software eles acabam dando muita sugestão embora não tenhamos assim um processo formal de perguntar para o cliente o que mais ele quer a gente acaba perguntando isso no dia a dia tanto nosso quanto contato tanto pessoal comercial, quanto os consultores implantadores, eles estão sempre observando então quando a gente vai em uma empresa fazer uma implantação alem daquilo que foi estritamente contratado ali pra implantar os consultores observam outras coisas ao redor então eles vêem o que mais precisa ser feito o que, que pode ser incorporado e eles trazem essas ideias. (Élcio)</p> <p>O mapa posso considerar uma inovação. Você pode considerar porque não tem nenhum BI que ofereça isso. (Marcos)</p>
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 5</u> Elementos de destaque: clientes potenciais organizacionais, clientes efetivos organizacionais, interação com cliente, inovação de marketing, indicação de usuário, comunicação boca-a-boca.</p>	<p>Praticamente uns 30% dos nossos clientes vem por indicação. Existe tanto da indicação do pessoal que trabalha com o software, mas nós temos também a indicação dos clientes. É muito interessante! Muitos clientes abrem as portas para que a gente leve um potencial cliente lá para ver como o Guru funciona na empresa, eles permitem que a gente leve lá pra ver como é que funciona, para tirar todas as dúvidas. Isso é muito freqüente, os clientes que nós temos permitem que levemos um possível um cliente lá. A confiança que os nossos clientes têm na empresa Guru e no software acaba sendo transmitida nessas idas aos nossos clientes e nossa venda ocorre, principalmente, pela satisfação do meu cliente com o Guru. (Élcio)</p> <p>Bater de porta em porta é terrível. É muito melhor eu ir indicado, quando a gente vai indicado, a venda do software é uma venda consultiva e por indicação. Isso eu digo por que eu tenho 15 anos de venda de software e eu digo que é uma venda consultiva e por indicação, você compra software do amigo teu. (Marcos)</p>
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 6</u> Elementos de destaque: solicitação de clientes potenciais organizacionais, inovação de marketing, precificação do produto, aluguel, interação com o cliente.</p>	<p>É com venda e com aluguel, isso e locação. Por número de usuários a empresa pode contratar, eu quero pra 5 usuários ou 10 usuários enfim, então ela vai pagar o aluguel por isso. A locação passamos a realizar agora, por solicitações de prospects que queriam usar nosso produto, mas não tinham como pagar licença de uso. (Élcio)</p> <p>A decisão de implementar uma política de preço diferenciada por aluguel, partiu da sugestão de empresas que ainda não tinham o Guru, mas queriam comprar. (Marcos)</p>
<p><u>CONJUNTO DE FATOS 7</u> Elementos de destaque: inovação de marketing, interação com cliente, solicitação de cliente potencial organizacional, novos usos do produto.</p>	<p>A empresa Alfa (nome fictício) acabou vindo por causa dos parceiros que tem um software fornecido para Petrobras. Esse parceiro viu o nosso software e disse: Poxa o software de você é perfeito pra controlar os postos de gasolina, pois é fácil é rápido e de uma central você consegue controlar todos os postos, até o gerente do posto consegue! (Élcio)</p> <p>Vamos ter que nos estruturar melhor, principalmente pelas demandas que virão. Eles vão implantar em mil dois mil três mil postos. Vai exigir uma estrutura maior. (Marcos)</p>

O modelo 1 e o quadro 8 precedentes dão subsídios para se realizar o detalhamento da análise intra-caso sobre a Flats Over. Este é o tema da seção a seguir, que mantém o foco na relação entre empreendedores e seus clientes e sua influência no desenvolvimento de inovações – com o objetivo de buscar respostas para a pergunta de pesquisa.

4.3.1 Detalhamento da análise intra-caso – Guru Sistemas

Para detalhar a análise intra-caso do Guru BI, as subseções a seguir apresentam análises dos diferentes conjuntos de fatos do modelo 3, apoiadas pelos dados do quadro 4, de citações.

4.3.1.1 Análise do conjunto de fatos 1 e 4 relativas a inovação de produto

A **inovação de produto** no software Guru se apresentou no conjunto de fatos 1, onde os **clientes efetivos organizacionais de negócios anteriores** sugeriram a criação de um novo produto que serviria de suporte para auxiliar os clientes no planejamento estratégico das empresas que passaram por consultoria com a Ênfase. As principais sugestões tratavam de um produto que propiciasse maiores funcionalidades do que as análises possibilitadas no Excel. Isso era de fundamental importância para que os clientes da Ênfase Consultoria dessem continuidade às propostas realizadas e implementada pelos consultores. A criação de um novo produto também beneficiaria o trabalho de consultoria da Ênfase, facilitando o diagnóstico da empresa.

O conjunto de fatos 4, aconteceram em diversos momentos da existência do Guru. Foram **inovações incrementais** que foram agregadas ao produto a partir da solicitação dos **clientes efetivos organizacionais**.

Dentre as inovações de produto destacadas pelos entrevistados, a versão 4 e 5 do produto foram as consideradas mais significativas para os clientes. A versão 4 pela a inserção de mapas geográficos e de análises conjuntas detalhadas sobre diversos setores das empresa e a versão 5 por possibilitar aos gestores das empresas acessar e realizar suas análises via web. Todas essas modificações técnicas no produto podem ser consideradas inovações de produto, pois o mapa geográfico não é disponibilizado por nenhum outro BI (que se tenha conhecimento) e as versões web dos BI para PE estão surgindo agora no mercado.

4.3.1.2 Análise do conjunto de fatos 3, 5, 6, 7 relativos a inovações de marketing

As inovações de marketing se destacaram dentre os conjuntos de fatos cronológicos apresentados sobre as inovações realizadas no Guru, principalmente aquelas que tiveram a participação dos clientes.

O fato 3 já foi retratado na caracterização da empresa e demonstra a participação, mesmo que indireta, dos clientes da Ênfase Consultoria na inovação de marketing baseada no posicionamento do produto. A identificação das necessidades desses clientes por Osny e Élcio foi de extrema importância para a seleção do posicionamento do Guru no mercado de BI.

Os fatos 5 retrata uma inovação de marketing focada em maneiras diferenciadas de se promover o produto. No caso do Guru, foram as indicações de clientes efetivos do produto que atuam como parceiros pelos laços de confiança criados com a empresa e com seus dirigentes que possibilitou a ampliação de sua carteira de clientes. Os clientes efetivos organizacionais, nesse caso, realizaram a comunicação boca-a-boca, uma ferramenta do composto promocional de marketing inconvenicional, mas muito utilizadas por empresas que não possuem recursos financeiros para investir nos meios tradicionais de promoção dos produtos ou serviços.

Um trecho da entrevista com Élcio Souza, sócio da Guru Sistemas, destaca de forma clara a participação dos clientes na promoção e conseqüente venda do Guru:

Praticamente uns 30% dos nossos clientes vem por indicação. Existe tanto da indicação do pessoal que trabalha com o software, mas nós temos também a indicação dos clientes. É muito interessante! Muitos clientes abrem as portas para que a gente leve um potencial cliente lá para ver como o Guru funciona na empresa, eles permitem que a gente leve lá pra ver como é que funciona, para tirar todas as dúvidas. Isso é muito freqüente, os clientes que nós temos permitem que levemos um possível um cliente lá. A confiança que os nossos clientes têm na empresa Guru e no software acaba sendo transmitida nessas idas aos nossos clientes e nossa venda ocorre, principalmente, pela satisfação do meu cliente com o Guru. (Élcio)

Os clientes efetivos do Guru, além de realizarem a comunicação boca-a-boca, acabam por atuar como intermediários no processo de venda do software ao mostrar o funcionamento e facilidade de se trabalhar com o Guru. Essa relação de proximidade desenvolvida com os clientes e que é característica das pequenas e médias empresas (TORRÈS, 2004), auxilia junto com os laços de confiança e cooperação (que são dimensões sociais dos relacionamentos segundo Morrisey e Pittaway (2006)), a Guru Sistemas nas

vendas do software Guru, à medida que os clientes potenciais buscam parceiros que auxiliem o desenvolvimento da sua pequena e média empresa e não apenas fornecedores de serviços.

Nesse contexto, os **clientes efetivos organizacionais** atuam como **intermediários** da promoção, no processo de venda do software para **clientes potenciais organizacionais**, caracterizando a importância das dimensões sociais dos relacionamentos para as inovações de marketing nessa PE.

Já os fatos 6, trata de uma inovação de marketing ligada a formas diferenciadas de precificação do produto provenientes da solicitação de diversos clientes da Guru que, na impossibilidade de comprar mais uma licença para o produto (com o intuito de que seus gerentes pudessem acompanhar suas metas e realizar análises). **Os clientes efetivos organizacionais** pediram ao gestor comercial que trouxesse outras formas da empresa aumentar o número de usuários que utilizam o sistema. Entretanto, essa solicitação não chegou a Guru somente pelos clientes efetivos. **Os clientes potenciais organizacionais** do produto, quando prospectados pelo gerente comercial, também solicitavam esse tipo de negociação: o aluguel de licença por usuário. A solicitação de aluguel por usuário.

O aluguel por usuário, nesse caso, pode ser considerado uma **inovação em fixação de preços**, visto que esse tipo de método de precificação é reconhecido pelo mercado de software para pequenas empresas como uma nova alternativa para fazer com que os clientes adquiram o produto e para aumentar o uso do produto nas empresas que já utilizam o software.

O conjunto de fatos 7, destaca **novos usos para o produto** a partir de um **cliente potencial organizacional**. Essa inovação de marketing ocorreu a partir de uma grande cliente do Guru da área do Petróleo. Um dos gestores dessa empresa de Petróleo apresentou as análises das vendas de combustíveis realizadas no Guru para um de seus fornecedores (dono de uma empresa que cuidava de todas as franquias dos postos de gasolina) e esse fornecedor se interessou pelo produto e nos procurou para adquirir o software. Todavia, percebeu-se que a intenção de utilizar o Guru não estava relacionada com a gestão financeira e estratégica da organização, propósito fim do produto, mas sim utilizá-lo como forma de controle de estrutura, atendimento, propaganda e outros indicadores que sempre estão sendo analisados por essa empresa.

A empresa Alfa (nome fictício) acabou vindo por causa dos parceiros que tem um software fornecido para Petrobras. Esse parceiro viu o nosso software e disse: Poxa o software de você é perfeito pra controlar os postos de gasolina, pois é fácil é rápido e de uma central você consegue controlar todos os postos, até o gerente do posto consegue!

A partir desse cliente, o Guru, passará a ser utilizado em mais de dois mil postos de gasolina no Brasil.

No caso específico do fato 7, o **cliente potencial organizacional** vislumbrou um novo uso para o produto, propiciando mais uma **inovação incremental de marketing** do Guru.

4.3.1.3 Análise do conjunto de fatos 1 relativos a inovações organizacionais

Por se tratar de um software, que é caracterizado como um serviço pela sua intangibilidade, as inovações organizacionais não foram elementos de destaque, no caso do Guru.

Somente na criação de um novo negócio, complementar ao negócio da Ênfase, é que se percebeu a geração de uma inovação organizacional. A criação de um novo negócio de software não pode ser considerada uma inovação organizacional. Contudo, devido a utilização de ferramentas diferenciadas (e confidenciais e por isso não tratados no texto) para fazer a leitura e armazenamento do banco de dados das empresas, a empresa teve que se estruturar internamente de forma diferenciada das demais empresas de software. A proposta do negócio de oferecer consultoria na seleção de indicadores de desempenho nas mais diversas áreas de atuação, obrigou à contratação de equipe de implementação especializada. A equipe de implementação do sistema é composta por advogados, administradores, contadores, pessoas dos mais diversos setores de atuação é que caracterizam a inovação organizacional. Essa **inovação organizacional** foi indiretamente influenciada pelos **clientes potenciais** do negócio anterior de Osny e Élcio.

Assim como ocorreu com o Unimestre, na Guru também não foram identificadas inovações de processo influenciadas pelos clientes efetivos e potenciais da PE.

6 ANÁLISE INTER-CASO DOS DADOS

No capítulo precedente de análise intra-caso, buscou-se analisar, para as três empresas estudadas, os fatos relacionados à relação entre os clientes e os empreendedores em suas influências sobre as inovações em suas pequenas empresas. Neste capítulo, a análise dos dados vai além, incluindo a comparação dos casos com o intuito de encontrar importantes semelhanças e diferenças entre os casos da Flats Over, do Unimestre e do Guru e, assim, se buscar mais resultados de pesquisa.

Com relação as três empresas estudadas, todas podem ser caracterizadas como empresas de baixa tecnologia, por serem usuárias passivas de tecnologias desenvolvidas em outros setores.

O Unimestre e a Guru são caracterizadas como prestadoras de serviço na área de software, enquanto a Flats Over é uma indústria, diferenciando também o impacto que as inovações geradas terão para a empresa e para o mercado. O Unimestre e a Guru tiveram apenas inovações incrementais geradas, enquanto a Flats Over houve a incidência de inovações modulares e radicais.

O Unimestre e a Guru são empresas dirigidas por empreendedores mais experientes, enquanto a Flats Over é dirigida por um jovem empreendedor. A experiência de vida e de trabalho dos empreendedores da Guru e Unimestre é mais extensa, fazendo com que suas redes de relação sejam mais desenvolvidas e amadurecidas que Alexandre, empreendedor da Flats Over. Contudo, ao comparar as utilização das relações interpessoais como recurso para o desenvolvimento de sua empresa, os perfis arrojado e extrovertido de Alexandre (da Flats Over) e de Valdecir (do Unimestre) e a dedicação exclusiva as atividades fim de suas empresas, fazem com que essas PE sejam beneficiadas pela maior interação desses empreendedores com seus clientes. Nesse caso, a relação de Alexandre e Valdecir com seus clientes propicia um volume maior de informações obtidas, aumentando assim a capacidade de comunicação de suas PE e facilitando a criação de laços de confiança entre o empreendedor e seus clientes.

6.1 PRINCIPAIS SEMELHANÇAS ENTRE OS CASOS ESTUDADOS

A relação entre os empreendedores e seus clientes influenciou à geração de inovações em todos os casos estudados. Tanto para a Flats Over, quanto para o Unimestre e Guru, a participação dos clientes foi de extrema importância para que inovações fossem geradas.

Os clientes auxiliaram e subsidiaram as inovações, à medida que as dimensões sociais das relações (proximidade, laços de confiança, comunicação e cooperação) fossem se desenvolvendo na relação entre os clientes e os empreendedores das empresas estudadas. Diferentemente do que retratam a maior parte dos trabalhos sobre clientes e inovação (a exemplo de autores como VON HIPPEL, 1978; GEMUNDEN, RITTER, 2003), a participação destes clientes não está restrita as inovações de produto e processo, mas abrange também inovações de marketing e organizacionais. Os clientes contribuem para descobrir novos usos para os produtos, para desenvolver canais diferenciados de distribuição desses produtos e atuam também como investidores da inovação a ser gerada, já que as pequenas empresas possuem dificuldades em ter acessos a recursos de financiamento.

Com estas constatações, pode-se dizer que a importância dos clientes na geração de inovações nas PE é maior do que indicam certos estudiosos. Em diferentes momentos da história da Flats Over, do Unimestre e da Guru, os diferentes tipos de clientes (efetivos, potenciais, finais e organizacionais) influenciaram em cada conjunto de fatos de inovações geradas. Essas diferentes denominações utilizadas foram definidas a partir da natureza da entidade (pessoa física ou pessoa jurídica) e da efetivação ou não da transação comercial (compra efetivada e compra prospectada), conforme segue:

- a) Clientes efetivos finais – indivíduos que já efetivaram a compra do produto/serviço da empresa. No caso das empresas de software, são considerados clientes efetivos finais, os usuários do serviço.
- b) Clientes potenciais finais – indivíduos que possuem interesse em comprar o produto/serviço da empresa, mas que ainda não efetivaram a compra. Não encontrado nas empresas prestadoras de serviço estudadas (Unimestre e Guru).
- c) Clientes efetivos organizacionais – empresas que já efetivaram a compra do produto/serviço de outra empresa.

- d) Clientes potenciais organizacionais – empresas que possuem interesse em adquirir o produto/serviço de outra empresa, mas que ainda não efetivaram a compra.

A análise dos dados mostrou que, nos conjuntos de fatos relativos à participação dos clientes nas inovações de produto (relacionadas com as inovações incrementais no desenho do projeto) foram os clientes efetivos finais, ou seja, os usuários do Unimestre e do Guru, que mais influência tiveram sobre essas inovações. Na Flats Over, a contribuição maior sobre as inovações de produto centrada na melhoria do desenho do projeto, foi trazida pelos clientes potenciais organizacionais.

Já na criação de inovações de produto relacionadas a novos produtos na indústria (Flats Over), os clientes efetivos finais de negócios anteriores é que contribuíram para a concretização da ideia do novo produto, enquanto nas empresas prestadoras de serviço, foram os clientes efetivos organizacionais. Nesse caso, os clientes efetivos de negócios anteriores em que trabalhavam os empreendedores, criaram, apoiaram e fomentaram a criação de um novo produto e, como consequência, veio a dar origem a um novo negócio.

A inovação de processo, encontrada somente nos fatos 5 do modelo 1, foi influenciada indiretamente por um cliente efetivo final da Flats Over. Essa inovação de processo, baseada em reestruturações na produção e em aplicações de novas técnicas de gestão foram geradas por uma consultora amiga do cliente de Alexandre. O cliente, no caso específico da Flats Over, atuou como intermediário, na geração da inovação de processo.

A participação maior dos clientes da Flats Over, do Unimestre e da Guru ocorreu sobre as inovações de marketing. As inovações de marketing relacionadas a novos usos do produto foram influenciadas pelos clientes potenciais finais (no caso da Flats Over) e pelos clientes potenciais organizacionais (no caso da Guru). As inovações de marketing baseadas em novos canais e novas políticas de precificação, bem como a entrada em novos mercados contaram com as influências dos clientes efetivos e dos potenciais organizacionais, nos três casos estudados. As inovações de marketing relacionadas a novos posicionamentos do produto foram influenciadas por clientes potenciais finais do produto, enquanto a utilização de técnicas não convencionais de promoção teve a influência dos clientes efetivos organizacionais do produto.

As inovações organizacionais, também contaram com as influências dos clientes para serem implementadas nas PE estudadas. A inovação organizacional relacionada a criação de um novo negócio ocorreu nos três casos estudados, tendo a participação dos clientes efetivos dos negócios anteriores, organizacionais no casos do Unimestre e da Guru e finais no caso da

Flats Over. As inovações organizacionais relacionadas a criação de uma nova planta de produção foi influenciada pelos clientes efetivos finais do produto, no caso específico da Flats Over.

Para melhor visualizar a influência dos diferentes tipos de clientes sobre os tipos e especificações dos tipos de inovações nas inovações geradas, foi criado o quadro 9.

Quadro 9: Compilação dos dados participação de clientes nas diferentes especificações relativas aos tipos de inovações geradas nas empresas estudadas.

INOVAÇÕES	ESPECIFICAÇÕES DOS TIPOS DE INOVAÇÕES	INDÚSTRIA	SERVIÇOS
Produto	Novo produto	Cliente efetivo final	Cliente efetivo organizacional
Produto	Melhoria de produto	Cliente potencial organizacional	Clientes efetivos finais
Processo	Estrutura e técnica de gestão	Cliente efetivo final	Não teve participação
Marketing	Novos usos	Cliente potencial final	Cliente potencial organizacional
Marketing	Novos mercados	Cliente efetivo organizacional	Cliente efetivo organizacional
Marketing	Novos canais	Não teve participação	Cliente efetivo organizacional
Marketing	Nova precificação	Não teve participação	Cliente potencial organizacional
Marketing	Novo posicionamento	Cliente potencial final	Cliente potencial organizacional
Marketing	Comunicação boca-a-boca	Não teve participação	Clientes efetivos organizacionais
Organizacional	Novo negócio	Cliente efetivo final	Cliente efetivo organizacionais
Organizacional	Criação planta produtiva	Cliente efetivo final	Não teve participação

Fonte: A autora.

Com base na análise do quadro 9, verifica-se que as inovações de produto, baseadas em novos produtos tem os clientes efetivos como influenciadores, enquanto nas inovações de marketing baseadas em novos mercados e novo posicionamento tiveram, respectivamente, a influência dos clientes efetivos e potenciais do produto. Já, nas inovações organizacionais baseadas na criação de um novo negócio, foram os clientes efetivos que fomentaram e incitaram a geração dessa inovação.

6.2 OUTRAS COMPARAÇÕES ENTRE OS CASOS ESTUDADOS

Além das semelhanças encontradas nos casos estudados, observam-se neles também algumas diferenças que merecem ser destacadas.

A primeira delas consiste nas inovações geradas (com a participação dos clientes) em empresas com características diferenciadas. O Unimestre e a Guru são empresas prestadoras de serviço. Nesse tipo de empresa, devido a intangibilidade do seu produto, as inovações se tornam mais sutis do que as inovações em uma indústria como a Flats Over. Por esse motivo, as inovações influenciadas pelos clientes foram mais difíceis de serem visualizadas nos casos do Unimestre e da Guru.

Com relação ao tipo de inovação gerada, percebe-se que os clientes da Flats Over e da Guru participaram ativamente na geração de inovações de marketing, enquanto, no Unimestre, a participação do cliente foi mais expressiva nas inovações de produto. Inovações organizacionais, com exceção das inovações que enfatizavam a criação de um novo negócio, foram somente percebidas ao longo da história da Flats Over, assim como as inovações de processo que foram influenciadas pelos clientes.

Com base na análise inter-caso realizada, para Flats Over, Unimestre e Guru, foram identificados diferentes tipos de clientes com base na influência que esses clientes exerciam sobre a inovação a ser gerada – como descrito pela taxonomia do quadro 10 a seguir.

Quadro 10 – Taxonomia de clientes baseada na influência dos clientes sobre os diferentes tipos de inovações

TIPO DE CLIENTE	EXPLICAÇÃO
Gerador (gera a ideia)	Cliente efetivo ou potencial que dá origem a ideia de inovação. Nesse caso, é o cliente que visualiza a possibilidade de inovar, sem que o empreendedor tenha identificado essa oportunidade anteriormente.
Fomentador (investe)	Cliente efetivo ou potencial que dá o aporte financeiro para que a empresa gere a inovação. Ele fomenta a inovação, pois possui interesse em usufruir dela.
Incitador direto (sugere)	Cliente efetivo ou potencial que sugere a inovação e o empreendedor implementa por acreditar que ela lhe trará alguma vantagem competitiva.
Incitador indireto (sugere)	Cliente que atua como intermediário na geração da inovação, ou seja, é esse cliente que indica algum membro de sua rede de relação que terá relações comerciais com esse empreendedor. No caso, é o membro da RR do cliente que sugere a inovação implementada.
Pressionador (condiciona)	Cliente efetivo ou potencial que sugere a inovação ao empreendedor, mas condiciona a compra ou recompra do produto/serviço a implementação dessa inovação. De certa forma, esse cliente acaba “pressionando” o empreendedor a implementar a inovação de seu interesse.
Apoiador (colabora)	Cliente efetivo ou potencial que apóia a ideia de concepção da inovação que é iniciada pelo empreendedor. Nesse caso, ele atua no sentido de corroborar a identificação de uma

	oportunidade ou o reconhecimento de uma necessidade visualizada pelo empreendedor.
--	--

Fonte: A autora.

Conforme a taxonomia apresentada no quadro 10, vários são os tipos de clientes que influenciam as inovações nas pequenas empresas. O primeiro cliente é o gerador. Esse cliente é o que tem o *insight* sobre a inovação implementada, ou seja, o gerador foi responsável pela criação da ideia das inovações de marketing (da Flats Over e Guru) relacionadas aos novos usos dados ao produto. Os geradores também foram responsáveis pelas e nas inovações de produtos ligadas a concepção de um novo produto no Unimestre. O segundo tipo de cliente é denominado fomentador. Esse tipo de cliente foi responsável por subsidiar com recursos financeiros inovações de produto e organizacionais no Unimestre e na Flats Over. Os fomentadores possuem laços de confiança criados previamente para se disponibilizar a investir na inovação. O fomentador, nesse caso, poderá exercer também o papel de cliente gerador da ideia.

Outro tipo de cliente encontrado a partir de sua influência sobre a geração de inovações na Flats Over, Unimestre e Guru foi o incitador. O incitador, cliente que dá sugestões sobre a inovação gerada, diretamente ao empreendedor (muitas das inovações incrementais nas empresas estudadas tiveram a influencia desse cliente) ou por meio de membros de sua RR (que interagem com o empreendedor e sugerem a inovação) (incitador indireto). O pressionador é um cliente que não possui proximidade com o empreendedor e condiciona a relação comercial, mediante a implementação da inovação sugerida por ele ao empreendedor. É um perfil de cliente que não teve grande influência nas inovações geradas na Flats Over, no Unimestre e na Guru.

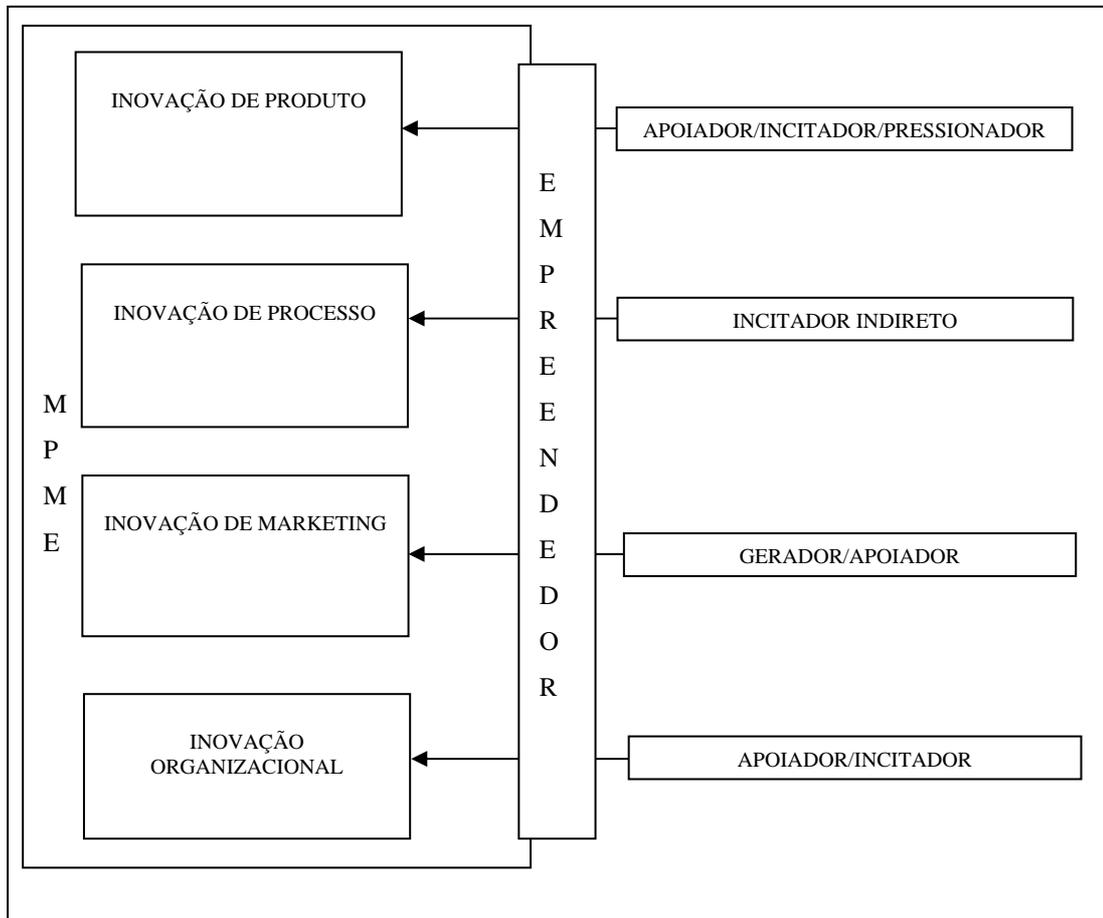
O cliente apoiador possui laços de confiança e cooperação com o empreendedor, colaborando para a confirmação de uma necessidade ou reconhecimento de oportunidade identificada pelo empreendedor (ou vice e versa), permitindo a implementação dos diversos tipos de inovações tanto na Flats Over, quanto no Unimestre e na Guru.

Com base na taxonomia dos tipos de clientes sobre as influências nas inovações geradas, foi criado um modelo para cada uma das empresas estudadas para representar os tipos de clientes que influenciam a geração de inovações de produto, processo, marketing e organizacional. Esse modelo traz contribuições diretas para responder a pergunta de pesquisa.

O modelo 4 a seguir retrata os tipos de clientes relacionados com os tipos de inovações (produto, processo, marketing e organizacional) geradas para o caso da empresa

Flats Over. Para cada tipo de inovação gerada, um tipo de cliente é identificado a partir de sua influência sobre a geração das diversas inovações.

Modelo 4: Tipos de clientes que influenciaram as inovações na Flats Over



Fonte: A autora.

Conforme explicitado no modelo 4, observou-se que na Flats Over, as inovações de produto foram influenciadas por três taxonomias de clientes diferentes. O cliente atuou como **apoiador** das **inovações de produto**, quando por meio de reclamações, confirmou a importância da oportunidade de criar um sistema de segurança para pneumático, identificada por Alexandre. Já nas inovações incrementais, os **incitadores** sugeriram que o Flats Over fosse fabricado com o formato de um pneu. Apenas nesse caso, verificou-se a participação do cliente **pressionador** nas gerações de inovações nas PE estudadas. Nesse caso, o cliente pressionou o empreendedor a implementar uma inovação incremental no produto, condicionando a venda do produto a essa inovação.

Os **incitadores indiretos** participaram da geração da **inovação de processo**, ao intermediar o contato do empreendedor com uma pessoa de sua rede de relação que acabou sugerindo melhorias no *layout* de produção e na gestão dos recursos humanos da empresa, implementando prêmio assiduidade, bonificação para sugestão de inovações e outras políticas de RH.

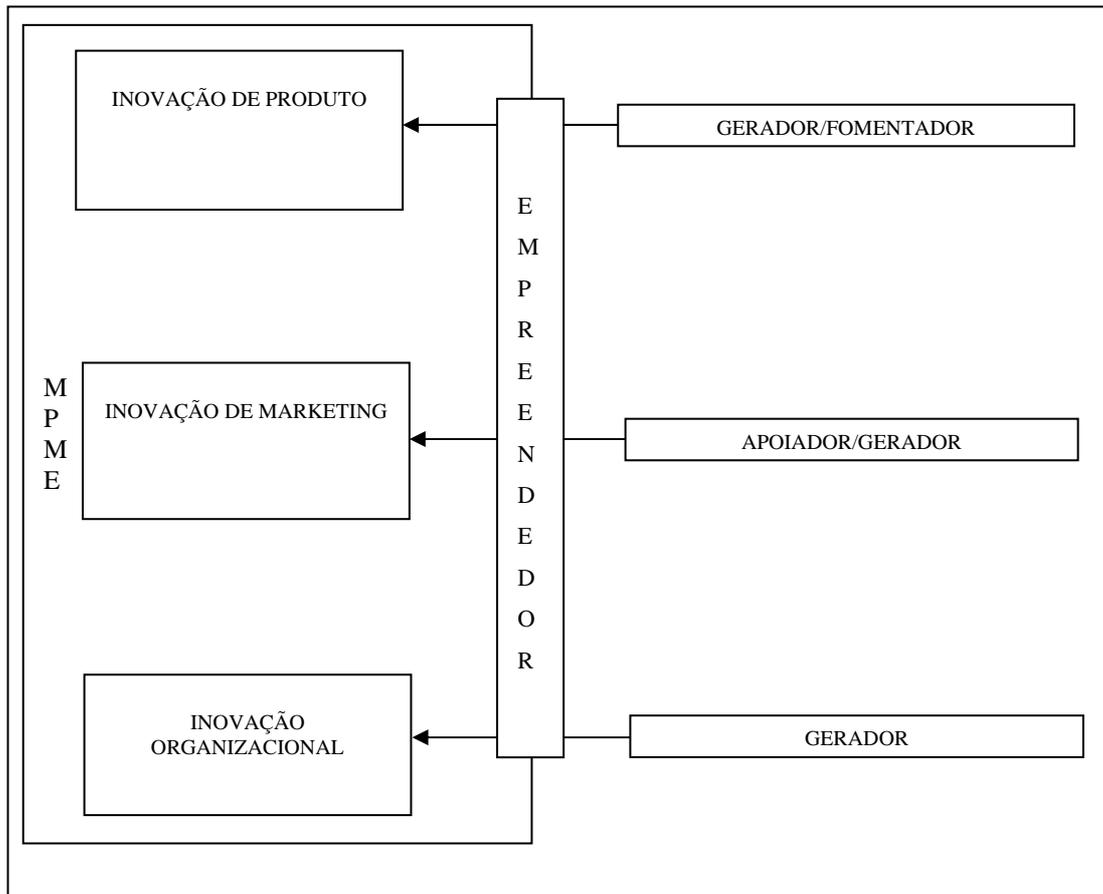
As **inovações de marketing** na Flats Over contaram com a participação dos apoiadores na decisão de criar uma inovação de produto. Na criação de **novos usos** para o produto, os **geradores** foram os responsáveis por visualizar usos diferenciados para o produto que não estavam diretamente relacionados a sua necessidade fim, sem que Alexandre tivesse conhecimento dessas outras possíveis funcionalidades.

As **inovações organizacionais** foram influenciadas pelos **apoiadores** na criação do novo negócio e pelos **incitadores** na implementação de uma nova planta industrial na Europa.

A partir da análise do modelo 4, verificou-se que, para cada tipo de influência exercida pelos clientes, existiu algum subsídio fornecidos pelos diversos tipos de cliente sobre as inovações geradas na Flats Over.

Assim como ocorreu no modelo 4, o modelo 5 a seguir busca retratar as influências dos diversos tipos de clientes do Unimestre sobre as inovações geradas nessa pequena empresa.

Modelo 5: Tipos de clientes que influenciaram as inovações do Unimestre.



Fonte: A autora.

O modelo 5 apresenta apenas as inovações de produto, marketing e organizacional, pois foram somente essas inovações que tiveram a influência dos clientes.

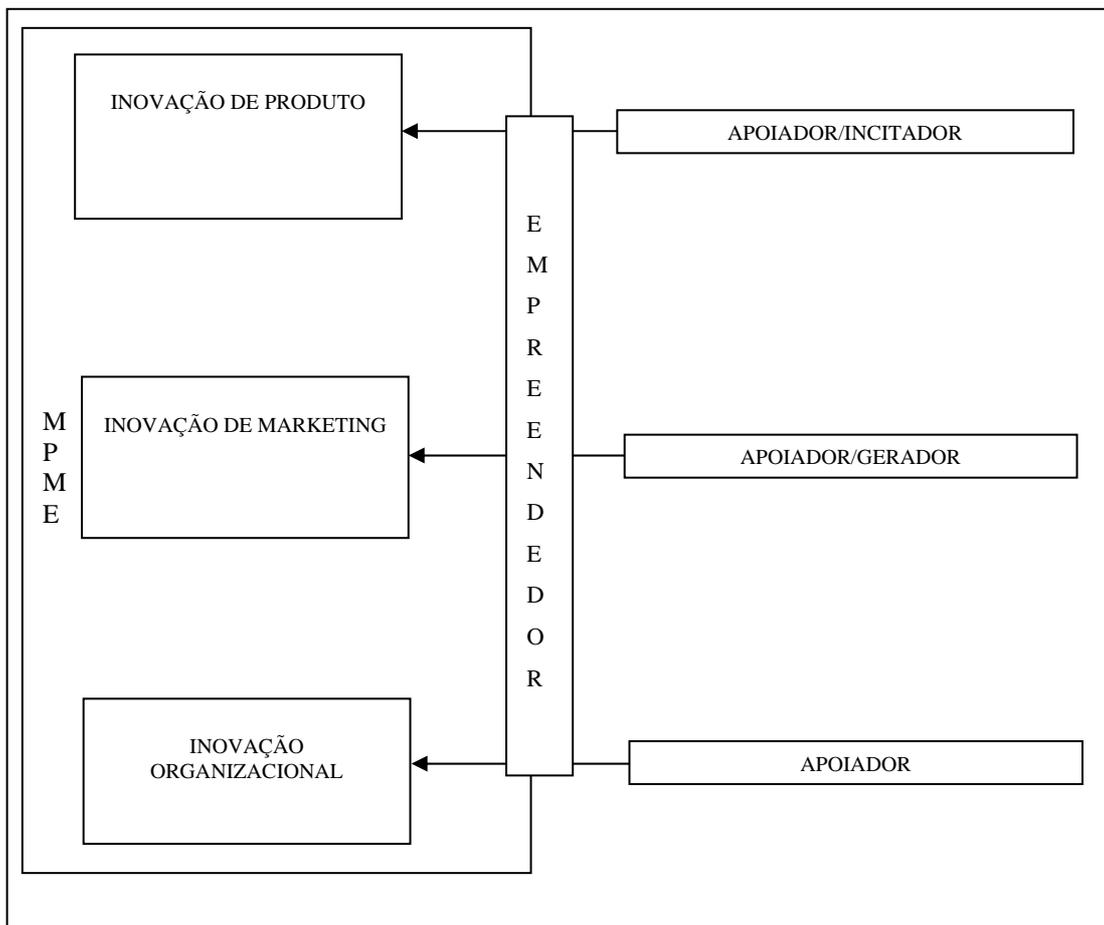
Com relação as **inovações de produto**, o Unimestre contou com a participação do Colégio Universitário que atuou como **gerador** da ideia de concepção do software Unimestre e como **fomentador**, investindo financeiramente para que a Informare desenvolvesse o software. As inovações de marketing, foram influenciadas por clientes **geradores e apoiadores** que criaram a ideia de um sistema de gestão educacional que possibilitasse a interação entre professor e aluno e, mais tarde, sugerindo inovações como o diário on-line e a reserva de equipamentos ao software Unimestre.

Os **geradores** foram os clientes que influenciaram as **inovações organizacionais**. A ideia de criação do Unimestre fez com que o Colégio Universitário propusesse uma parceria de negócio ao sócio da Informare. Sendo assim, o Colégio Universitário também gerou a inovação organizacional que culminou na criação da Uninformare.

A partir da análise do modelo 5, verifica-se o cliente **gerador** teve influência sobre **todas a geração de inovações do Unimestre** que tiveram a participação dos clientes.

Assim como ocorreu com os modelos 4 e 5, o modelo 6 a seguir procura retratar as influências dos diferentes tipos de clientes e a sua influência sobre as inovações geradas na Guru Sistemas.

Modelo 6: Tipos de clientes que influenciaram as inovações na Guru.



Fonte: A autora.

Como pode ser visualizado a partir do modelo 6, as **inovações de produto** foram influenciadas pelos **apoiadores e incitadores**. Os apoiadores contribuíram para corroborar a ideia de criar um software de *business intelligence*. Já nas inovações incrementais agregadas ao software Guru foram os usuários do produto que sugestionavam as melhorias implementadas.

As **inovações em marketing** contaram com a participação dos **apoiadores** para dar sustentação a inovações relativas a novas políticas de precificação, comunicação boca-a-boca,

enquanto os geradores possibilitaram a utilização diferenciada do *BI* para fins que não os propostos para um software de *BI*. **Apoiadores** também foram os clientes que legitimaram a ideia do empreendedor em criar um novo negócio, possibilitando uma **inovação organizacional**.

6.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base na análise dos dados, observou-se que, em diversos momentos da história das pequenas empresas estudadas, os empreendedores se utilizaram inconscientemente de suas relações interpessoais, principalmente com seus clientes, para auxiliar na geração de inovações. Partindo dos enfoques sobre redes interpessoais, percebe-se que os empreendedores das pequenas empresas estudadas utilizam sua rede de relações (nesse caso a relação com o cliente) sem prévias intenções de ganhos. Essa perspectiva “embutida” (ALDRICH; ZIMMER, 1986) retrata que o empreendedor não pode ser considerado um agente racional e autônomo e o seu contexto social influencia as suas decisões, inclusive as organizacionais.

A análise dos dados também revelou que os clientes tiveram maior influência sobre as inovações de produto e de marketing, corroborando com as ideias de Von Tunzelmann e Acha (2005) que retratam que nas empresas de baixa tecnologia as atividades de inovação são geralmente centradas na eficiência da produção, na diferenciação de produto e no marketing. Entretanto, as inovações de processo que geralmente ocorrem em empresas de serviços (OECD, 2005), não contaram com a participação dos clientes para serem geradas, ao contrário do que revela a literatura sobre inovação.

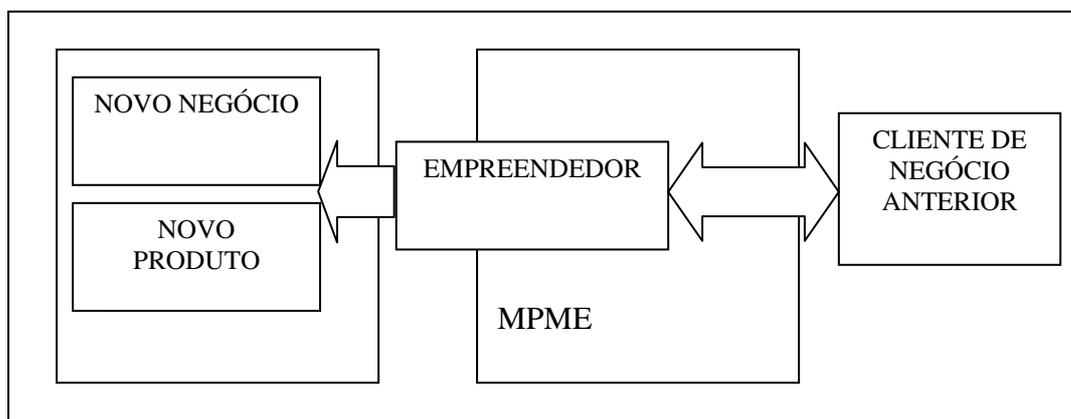
Os dados da pesquisa também identificaram diversas contribuições dos clientes para a geração de inovações. Os clientes participaram como financiadores das inovações nas empresas estudadas, facilitaram o acesso a fontes de informação que os auxiliariam a geração das inovações em sua PE, promoveram a entrada em mercados de difícil acesso, bem como intermediaram o contato com outros clientes. Essas contribuições já eram conhecidas pela literatura sobre o tema e foram confirmadas neste estudo. Contudo, outras contribuições dos clientes para a geração de inovações, não explicitada nos trabalhos específicos da área foram identificadas.

No caso específico do setor de serviços, a contribuição do cliente para as inovações de marketing foi bem maior do que se acreditava. O cliente não apenas influenciava, como também participava das inovações em marketing, à medida que se tornava o canal de distribuição do produto ou que realizava a comunicação boca-a-boca. Ainda tratando das inovações de marketing, constatou-se que dois tipos de clientes atuaram nos casos estudados: o gerador que criou novos usos para os produtos e o apoiador que é o cliente que atua como parceiro do empreendedor no amadurecimento da ideia de inovação. Este fato retrata uma temática ainda não abordada pela literatura: a influência dos clientes sobre os diversos tipos de inovação de marketing.

Os laços de confiança desenvolvidos com a proximidade entre empreendedor e cliente possibilitaram maior interação entre esses atores e, conseqüentemente, facilitou a geração de inovações nas empresas da amostra de pesquisa. Essa constatação confronta as ideias de Granovetter (1973) sobre a teoria dos laços fracos, onde o autor defende que são os laços fracos que trazem grandes contribuições para as organizações. No caso da Flats Over, do Unimestre e da Guru foi especialmente a confiança e proximidade entre eles que motivava o cliente a participar das inovações dando sugestões, financiando, apoiando e até gerando a ideia da inovação.

Outro ponto importante ainda não explorado na literatura e constatado nesta pesquisa, diz respeito a contribuição dos clientes do negócio anterior em que trabalhava o empreendedor das PE estudadas. As inovações que culminaram na formação de um novo negócio para o empreendedor, foram provenientes da identificação de oportunidades de mercado, vislumbradas na relação com os clientes de empresas anteriores. O modelo 7 representa graficamente a influência desses clientes.

Modelo 7 – Influência do cliente anterior ao negócio do empreendedor sobre a inovação gerada.



Fonte: A autora.

A influência do cliente de negócios anteriores em atividades inovadoras (a criação de um novo produto e ou de um novo negócio) pode ser motivada pelo reconhecimento de uma necessidade não satisfeita por esse consumidor ou pela identificação de uma oportunidade vislumbrada pelo empreendedor. No caso em que o cliente reconhece a necessidade, ele atua no sentido de satisfazê-la, tornando-se geralmente o criador da ideia. Entretanto, quando é o empreendedor que identifica a oportunidade o cliente atua no sentido de legitimar a ideia para que o empreendedor a desenvolva.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo realizado possibilitou a resposta ao objetivo geral deste estudo que consistia na descrição e análise de como os empreendedores utilizam suas relações com os clientes efetivos e potenciais para gerar inovações nas pequenas empresas.

Para que esse objetivo geral fosse atingido, alguns objetivos específicos foram estabelecidos como caminho norteador do estudo. Estes objetivos específicos foram atingidos ao longo da análise dos dados como se vê ao longo da presente tese de doutorado.

O primeiro objetivo específico se baseava na investigação junto aos empreendedores das PE da amostra, das inovações que surgiram com base na colaboração de sua rede de relações, dando especial atenção àquelas que foram influenciadas pelos clientes. Esse objetivo foi atingido com a representação da influência dos clientes sobre a geração de inovações nas empresas estudadas nos modelos 1, 2 e 3 das análises intra-casos.

Com base nesses modelos, constatou-se que os clientes contribuíram para a geração de inovações de produto, de marketing e organizacionais nas empresas estudadas. Nesse contexto, as inovações de marketing e as inovações de produto tiveram maior influência dos clientes na geração dessas inovações quando comparada as demais inovações estudadas. As inovações de processo, apesar do que retrata a literatura, não se mostraram relevantes ao estudo da influência dos clientes sobre as inovações em PE. Esta constatação, leva a crer, assim como já retratam os estudos sobre clientes e inovações, que outros atores externos como os fornecedores devem ser levados em consideração pois podem influenciar esse tipo de inovação por fazer parte da cadeia de valor da organização e interagir de forma frequente com o empreendedor.

Existiram também outros fatos relacionados a influência dos clientes na geração de inovações nas pequenas empresas estudadas que merecem destaque. Os diferentes tipos de inovações de produto, processo, marketing e organizacional (apresentados nos fatos 3, 4, 5, 6 e 7 dos modelos 1, 2 e 3) foram influenciadas pelos clientes do atual negócio desses empreendedores, enquanto no fatos 1 e 2 desses modelos, é a influência dos clientes de negócios anteriores que auxilia a geração dessas inovações. Nesse contexto, são esses clientes os responsáveis por influenciarem diretamente a inovação de um novo produto que dará origem a um novo negócio, complementar ao negócio anterior do empreendedor. Nesse

sentido, sugere-se estudos que enfatizem as influências dos clientes anteriores ao negócio do empreendedor na criação de novos negócios.

O segundo objetivo específico que alicersava-se na verificação de como as relações dos clientes influenciaram as inovações identificadas também foi atingido com a criação da taxonomia de clientes desenvolvida no capítulo 5 e dos modelos 4, 5 e 6 que retratam a taxonomia dos tipos de clientes sobre as inovações geradas nas PE que compuseram a amostra de pesquisa.

Os diferentes tipos de clientes encontrados: o gerador, o fomentador, o incitador direto e o indireto, o pressionador e o apoiador caracterizam os diferentes tipos de influência que os clientes efetivos e potenciais, finais e organizacionais tiveram sobre as inovações geradas. Percebeu-se, a partir dessa taxonomia, que foram os clientes apoiadores, os fomentadores e os incitadores que mais contribuíram para a geração de inovações nas empresas estudadas, ou seja, os clientes efetivos e potenciais da Flats Over, Unimestre e Guru sugeriram inovações para os empreendedores, apoiaram a inovação quando a ideia partiu do empreendedor e investiram financeiramente nas inovações de seu interesse.

O cliente pressionador atuou isoladamente em uma única situação de inovação incremental de produto na Flats Over, não caracterizando um tipo de cliente relevante para a geração de inovações nas PE estudadas. Acredita-se que o pressionador pouco contribuiu para a geração de inovação devido as características que permeiam essa relação. A relação entre o pressionador e empreendedor constituiu-se como uma relação de pouca proximidade e fracos laços de confiança e cooperação. Entretanto, para se entender melhor a influência desse tipo de cliente no processo de inovação nas PE, sugere-se a realização de estudos que contemplem as dimensões sociais das relações (confiança, comprometimento, adaptação, cooperação e comunicação) envolvidas na relação entre o empreendedor e cada tipo de cliente descrito na taxonomia.

O terceiro e último objetivo específico que fundava-se na explicitação e explicações das contribuições das relações interpessoais entre empreendedores e clientes para geração de inovações em suas PE também foi atingido a partir da representação dos modelos 1, 2, 3 (inovações influenciadas pelos clientes), dos 4, 5 e 6 (tipos de clientes que influenciaram as inovações) e da taxonomia (quadro 10).

Esse objetivo foi alcançado principalmente com a análise inter-caso e com a discussão dos resultados de pesquisa, demonstrando que a relação entre cliente e

empreendedor teve influência determinante na geração de inovações dessas pequenas empresas, principalmente sobre as inovações de produto e marketing.

Os resultados desta pesquisa fizeram emergir diferentes questões ainda não foram consideradas em outros estudos sobre relações entre empreendedores e clientes e geração de inovações em PE. Uma primeira questão é o importante reflexo do campo de competências dos empreendedores, sobre o novo negócio gerado. O novo negócio criado, mesmo que gerado a partir da ideia do cliente ou com a sua participação, tinha relação direta com as experiências profissionais e competências de trabalho do empreendedor.

Outra necessidade de pesquisa é relativa à importante influência das relações entre empreendedores e clientes de negócios anteriores sobre as inovações geradas nas pequenas empresas estudadas. Como indicado pelos dados desta pesquisa, a compreensão das escolhas acerca das inovações a serem geradas feitas pelo empreendedor pode demandar a consideração da ação de seus clientes durante um período anterior à criação do novo negócio. Novas pesquisas seriam importantes para diminuir as atuais necessidades de estudo sobre relações entre empreendedor e cliente e inovações em PE.

Sugere-se, por fim, a realização de estudos que contemplem uma perspectiva funcionalista, ao contrário da perspectiva interpretativista utilizada nesse estudo, além de estudos descritivos que contemplem a descrição de cada participação de cada um dos diferentes tipos de clientes (da taxonomia) na geração de inovações de produto, processo, marketing e organizacional, em uma grande amostra probabilística de pesquisa compostas por pequenas empresas de baixa tecnologia da indústria e do setor de serviços.

REFERÊNCIAS

AFUAH, Alan N.; BAHRAM, Nik. The Hiper cub of innovation. **Research Policy**, [s.l.], n. 24, p.51-76, 1995.

ALDRICH, H. The Impact of Social Networks on Business Founding and Profit: A Longitudinal Study. In: (Eds) *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass: Babson College, 1987.

ALDRICH, H.; ZIMMER, C. Entrepreneurship through social networks. In: (Eds). Sexton & R. Smiler (eds.), **The Art and Science of Entrepreneurship**: New York: Ballinger, 1986.

ARNOLD, Todd, FANG, Eric, PALMATIER, Robert, The effects of customer acquisition and retention orientations on a firm's radical and incremental innovation performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, n.39, v.2, p. 234-251, 2011.

BATJARGAL, B., "Effects of Networks on Entrepreneurial Performance in a Transition Economy: The Case of Russia," Reynolds, P. et al, (Eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Mass, 2000.

BATJARGAL, Bat. **The dynamics of entrepreneurial networks in a transition economy: the case of Rússia**. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=258195#PaperDownload>. Acesso em: 02 jul 2008.

BIAZZO, S.; BERNARDO, G. Organisational self-assesment options: a classification and conceptual map for SMEs. **International Journal of Quality & Reability**, Bradford, v.20, n.2, p. 881-900, 2003.

BIEMANS, Win G . The managerial implications of networking. **European Management Journal**, [s.l.], v. 8, n.4, p.529-540, 1990.

BIEMANS, Win G. User and third party involvement in developing medical equipment innovations. **Technovation** [s.l.], n. 11, p.163-182, 1991.

BILLÉ, Jérôme; SOPARNOTT, Richard. La connaissance client: une ressource pour l'innovation? Les cas de PSA et de la société générale. CONFÉRENCE INTERNACIONALE DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE, XIV, 2005, Pays de la Loire. Anais...[S.L.]: AIMS, [2005?]. p. 1-29.

BIRLEY, Sue. The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. **Journal of Business Venturing**, v.1, n. 6, p.107-117, 1985.

BIRLEY, Sue; CROMIE, Stan. **Social Networks and entrepreneurship in Northern Ireland**. Disponível em:
<<http://dspace.lib.cranfield.ac.uk:8080/bitstream/1826/652/2/SWP4288.pdf>>. Acesso em: 02 jul 2008.

BIRLEY, Sue. The Role of Networks in the Entrepreneurial Process. **Journal of Business Venturing**, local, v.1, n. 6, p.107-117, 1985.

BORGATTI, Stephen; FOSTER, Pacey. The network paradigm in organizational research: a review and typology. **Journal of Management**, v. 29, n.6, p. 991-1013, 2003.

BORGES, Cândido. O papel do capital social do empreendedor na criação de empresas tecnológicas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 162-181, jul/set 2011.

BURT, Ronald. Models of network structure. **Annual Review Sociology**, v.6, p. 79-141, 1980.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In In KUPFER, D. e

HASENCLEVER, L. (organizadores) **Economia Industrial**. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier, 2002

BRUCE, M.; RODGUS, G. Innovation strategies in the enzyme industry. **R&D Management**, 21, 4, 319-330, 1991.

BYGRAVE, W. D. The entrepreneurship paradigm I: a philosophical look at its research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [s.l], v.14, n.2, p. 7-26. 1989.

CARSON, D. et al. **Marketing and entrepreneurship in SMEs: an innovative approach**, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1995.

COLEMAN, J.S. **Foundations of Social Theory**. Belknap Press: Cambridge, MA, 1990.

CONWAY, S. Informal boundary-spanning communication in the innovation process: an empirical study. **Tecnology Analysis and Strategic management**, v. 7, n. 3, p. 327-342, 1995.

CHAVES, Zeca. Seguro sobre rodas. **Quadro Rodas**, São Paulo, out. 2005.

CHESBROUGH, H.W. Open Innovation. **Harvard Business School Press**, Boston, MA, 2003.

CRAIG, Steven G.; KOHLHASE, Janet E. **The Economic Role of Small Businesses Using Large Data Sets: An Analysis of the Contribution of Small Firms to Urban Growth**. 2006.

CRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma**. New York: Harper Business Essentials, 2002.

DAVID, W.; BROWN, S. Incremental decision making in small manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, Califórnia, v. 30, n. 2, p. 53-60, Abr. 1992.

DESOUZA, Kevin C. et al. Customer-driven innovation. **Reserch-Tecnology Management**. Local, v. 51, n.3, p. 35-44(10), May-June, 2008.

DITTRICH, Koen; DUYSTERS, Geert. Networking as a means to strategy change: the case of open innovation in mobile telephony. **Product Innovation Management**, v.24, n.6, p. 510-521, 2007.

DOCA, Geraldo. Vida mais longa nos negócios: menos brasileiros abrem firma própria, mas empresas ficam tempo maior no mercado. **O Globo**, Rio de Janeiro, 15 mar. 2006. Caderno de economia, p. 25.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 522-550, Oct. 1989.

ERLANDSON, D.A., HARRIS, E.L., SKIPPER, B.L., ALLEN, S.D. Doing Naturalistic Inquiry: A Guide to Methods. Newbury Park, CA: **Sage Publications**. 1993.

FILION, L. J. Operators and visionaries: differences in the entrepreneurial and managerial systems of two types of entrepreneurs. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, Geneve, v. 1, n. 1-2, p. 35-55, 2004.

FISCHER, Eileen; REUBER, Rebecca. Support for rapid-growth firms: a comparison of the views founders, government policymakers, and private sector resource providers. **Journal of Small Business Management**, Califórnia, v. 41, n. 4, p. 346-365, Oct. 2003.

FLICK, Uwe. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GEMÜNDEN, H.G., HEYDEBRECK, P., HERDEN, R.: Technological Interweavement: A Means of Achieving Innovation Success. **R&D Management**, v. 22, n. 4, p.359–376, 1992.

GEMÜNDEN, H.G., RITTER, T., and HEYDEBRECK, P.: Network Configuration and Innovation Success: An Empirical Analysis in German High-Tech Industries. **International Journal of Research of Marketing**, v.13, p. 449–462, 1996.

GEORGE, Gerard et al. Dimensionality and performance effects of social networking in small business. In: ANNUAL NATIONAL CONFERENCE ENTREPRENEURSHIP: THE ENGINE OF GLOBAL ECONOMIC DEVELOPMENT. 1997, Califórnia. **Proceedings...** Califórnia: USASBE, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed., São Paulo: Atlas S.A., 1989.

GILMORE, Audrey; CARSON, David. Entrepreneurial marketing by networking. **New England Journal of Entrepreneurship**, Fairfield, v. 2, n. 2, p. 31 – 38, Fall. 1999.

GILMORE, Audrey; CARSON, David; GRANT, Ken. SME marketing in practice. **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, v. 19, n. 1, p. 6-11. 2001.

GILMORE, Audrey; CARSON, David; O'DONNELL, Aodheen. Small business ownermanagers and their attitude to risk. **Marketing Intelligence & Planning**, Bradford, v. 22, n. 3, p. 349-360. 2004.

GRANOVETTER. M. 1973. The strength of weak ties. **American Journal Sociology** 78:136, 1973.

GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties: a network theory revisited. **Sociological Theory**, v. 1, p. 201-233, 1983.

GRUNER, K. E.; HOMBURG, C. Does Customer Interaction Enhance New Product Success?. **Journal of Business Research**, v. 49, n. 1, p. 1-14, 2000.

HENDERSON, R. M., CLARK, K. 'Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms', **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 9-30, 1990.

HILLS, Gerald; HULTMAN, Claes. **Entrepreneurial Marketing**. Disponível em: <http://www.kmu.unisg.ch/rencontres/RENC2006/Topics06/C/Rencontres_2006_Hultman_Hills.pdf>. Acesso em: 16 mai 2006.

IACOBUCCI, D. **Networks in marketing**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1996.

JOHANNINSSON, B. **New venture creation: a network approach**: in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, Mass: Babson College, 1986.

JOHNSEN, Rhona; JOHNSEN, Thomas. International market development through networks: the case of the Ayrshire knitwear sector. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v.5, n.6, p.297-312, 1999.

KAUFMANN, A., TÖDTLING, F. Systems of innovation in traditional industrial regions: the case of syria in a comparative perspective, **Regional Studies**, v.34 n. 1, p. 29-40, 2000.

KELLEY, D.J., PETERS, L., O'CONNOR, G.C., Intra-organizational networking for innovation-based corporate entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v.24, n.3,p. 221–235, 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1986. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. 2ªed. São Paulo, Futura, 1999.

LAERE, Kristien Van; HEENE, Aimé. Social networks as a source of competitive advantage for the firm. **Journal of Workplace Learning**, v.15, n. 16, p.248-258, 2003.

LIEBOWITZ, C. S., **Social Networking: the essence of innovation**. Scarecrow Press: Lanham, Maryland, 2007.

LIMA, Edmilson de Oliveira. Métodos qualitativos em administração: teorizando a partir de dados sobre processos em uma recente pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005. 1 CD-ROM.

LIMA, Edmilson, ZOSCHKE, Ana Cláudia Knoll. Relações dos Dirigentes e Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas (Disponível em <http://www.revista-rai.inf.br/ojs-2.1.1/index.php/rai/issue/view/20>). **Revista de Administração e Inovação**, v. 4, p. 150-164, 2007.

LIMA, Edmilson, ZOSCHKE, Ana Cláudia Knoll. Pesquisa qualitativa em marketing: uma aplicação. In: PIZZINATO, Nadia Kassouf; FARAH, Osvaldo Elias. **Pesquisa pura e aplicada para marketing: processos e aplicações**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

LIN, Nan. Social Resources and Social Mobility: A Structural Theory of Status Attainment, In: R. Breiger, (ed.), **Social Mobility and Social Structure**, Cambridge: Cambridge University Press, 2001.

MACK, N., WOODSONG, C., MACQUEEN, K., GUEST, G., NAMEY, E. **Qualitative research methods: A data collector's field guide**. Family Health International, 2005. Disponível em: <http://www.fhi.org/en/RH/Pubs/booksReports/QRM_datacoll.htm>. Acesso em: 20 jun. 2009.

MCROY, Marc; JORNA, René; ENGELEN, Jo van. Rethinking social capital theory: a knowledge management perspective **Journal of Knowledge Management**, v.10, n.5, p.124-136, 2006

MILES, M. B.; HUBERMAN, A.M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2 ed. Thousand Oaks:Sage, 1994.

MITCHELL, J. C. The concept and use of social networks. **Social Networks in Urban Situations**, ed. J. C. Mitchell, pp. 1-50. Manchester, UK: Manchester Univ. Press, 1969.

MITCHELL, J.C. Networks, norms and institutions, in Boissevain, J. and Mitchell, J.C. (Eds.), In: **Networks Analysis: Studies in Human Interaction**, London: Mouton and Company, 1973.

MORAIS, José Mauro de; VITORINO, Cristiane Albuquerque; ALVES, Marco Antonio P. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas: observatório Sebrae - 1º semestre de 2005**, Brasília: SEBRAE, 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 14 mar. 2006.

MORRISEY, J.W., PITTAWAY, L. Buyer-supplier relationships in small firms: the use of social factors to manage relationships. **International Small Business Journal**, v. 24, n. 3, p. 272-323, 2006.

MUHR, T. Atlas/ti, Release 1.1E. In: WEITZMAN, E. A., MILES, M. B. **Computer Programs for Qualitative Data Analysis**. Thousand Oaks: Sage, 1995. p. 217-229.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organisations?. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. (Ed.). **Networks and organisations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

O'DONNELL, A. and CUMMINS, D. The Use of Qualitative Methods in Researching Networking in SMEs. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 2, n. 2, p.82-91, 1999.

O'DONNELL, Aodheen. The nature of networking in small firms. **Qualitative Market Research**, Bradford, v. 7, n. 3, p. 206-217, 2004.

O'DONNELL, Aodheen. The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. **Management Decision**, Londres, v. 39, n.9, p. 749-760, 2001.

O'Leary, S. and Deegan, J. (2005). Career progression of Irish tourism and hospitality management graduates, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.17, p. 421-432, 2005.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual Oslo**. Brasília: FINEP, 2004. Tradução do original francês pela. FINEP.

PALMA, Gabriel. Four Sources of De-industrialization and a New Concept of the Dutch Disease. In: OCAMPO, Jose Antonio (org.) **Beyond Reform: Structural Dynamics and Macroeconomic Vulnerability**. Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2005. Disponível em: <<http://www.itdweb.org/smeconference/documents/plenary/PI%20Berry%20ENG.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2011.

PAROLIN, S. R. H. **A perspectiva dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região metropolitana de Curitiba-PR**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFRS, Porto Alegre.

PATULNY, Roger; SVENDSEN, Gunnar. Exploring the social capital grid: bonding, bridging, qualitative, quantitative. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v.27, n.1/2, p.32-51, 2007.

PEREIRA, R.; BELLINI, C., A perspectiva da díade em relacionamentos entre empresas e clientes de software. **Gestão Org**, v. 5, n. 2, p. 94-117, 2007.

PERRY, S. C. The relationship between written business plans and the failure of small business. **Journal of Small Business Management**, Califórnia, v. 39, n. 3, p. 201–209, Jul. 2001.

PETTIGREW, A. M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, CHICHESTER, v. 13, n. especial, p. 5–16, Winter. 1992.

PITTAWAY, L.; ROBERTSON, M., MUNIR, K., DENYER, D.; NEELY, A. Networking and innovation: a systematic review of the literature, **International Journal of Management Reviews**, [s.l.], v. 5, n.4, p. 137-168, 2004.

RAGATZ, G. L.; HANDFIELD, R.; SCANNELL, T. V. Success factors for integration suppliers into new product development. **Journal Product Innovation Management**, n. 14, p. 190-202, 1997.

RITTER, Tomas; GEMÜNDEN, Hans George. Network competence: its impact on innovation success and its antecedents. **Journal of Business Research**, local, v. 56, n. 9, p. 745-755, 2003.

RODRIGUES, Leonel César; ZOSCHKE, Ana Cláudia Knoll; VIEIRA, Saulo Fabiano Amancio; BONOCIELLE, Sergio Gilberto; GALEANO, Ronie. As redes de contatos pessoais e as práticas de inteligência competitiva: um estudo sobre a arquitetura de relacionamento em uma empresa de logística. **Revista de negócios**, Blumenau, v.14, n.4, p. 67-86, out/dez 2009.

ROGOFF, Edward G.; LEE, Myung-Soo; SUH, Dong-Churl. "Who done it?" attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impeded small business success. **Journal of Small Business Management**, Califórnia, v. 42, n. 4, p. 364-376, Oct. 2004.

ROMIJN, H.; ALBU, M. Innovation, networking and proximity: high technology firms in the UK. **Regional Studies**, v. 36, n. 1, p. 81 – 86, 2002.

ROTHWELL, R. **The survival of the small firms**. Aldershot: Gower, 1986.

ROTHWELL, R. AND DODGSON, M. External Linkages and Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises. **R&D Management**, v.21, n.2, p. 258-291, 1991.

RUNYAN, Rodney; DROGE, Cornelia; SWINNEY, Jane. Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their relationships to firm performance?. **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 4, p. 567–588, 2008.

SHAW, Eleanor. Networks and their relevance to the entrepreneurial/marketing interface: a review of the evidence. **Journal of research in Marketing & entrepreneurship**, local, v.1, n.1, p.24-40 Fall. 1999

STOKES, David. Putting into marketing: the process of entrepreneurial marketing. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**. Bradford, v. 2, n. 1, p. 1-16, Spring, 2000.

STRAUSS, A., CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 1998.

TÖDTLINGA, F.; LEHNER, P.; KAUFMANN, A. Do different types of innovation rely on specific kinds of knowledge interactions? *Technovation*, 29: 59-71 2009

TONGE, J Barriers to networking for women in a UK professional service. **Gender in Management: An International Journal**, v.23, n. 7, p.484-505, 2008.

TORRES, Olivier. The sme concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity. **Piccola Impresa/Small Business**, n. 2, p. 3-19, 2004.

TIMMONS, J. A. **New Venture Creation**, 4. ed. Boston: Irwin. Mc Graw-Hill, 1994.

TREJO, Victor G. S. **La investigación académica en la MIPYME**: realidades, oportunidades y retos. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 2009.

VANHAVERBEKE, W., PEETERS, N. embracing innovation as strategy: corporate venturing, competence building and corporate strategy making. **Creativity and Innovation Management**, v.14, p. 246–57, 2005.

VON HIPPEL, Eric. Successful industrial products from customer ideas: a paradigm, evidence and implications. **Journal of Marketing**, [s.l.], v. 42, n. 1, p. 39–49, 1978.

Von Tunzelmann, N., V. Acha Innovation in “Low Tech’ Industries. In: Chapter 15 in J. Fagerberg, D. Mowery, R.R. Nelson (eds), **The Oxford Handbook of Innovation**, Oxford: Oxford University Press, 2005.

ZAHRA, Shaker A. New product innovation in established companies: associations with industry and stratey variables. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S.l.], v. 18, n. 3, p. 47 – 70, Winter.1993.

ZOSCHKE, Ana Cláudia Knoll, LIMA, Edmilson. Marketing Empreendedor e Redes de Relação: Um Estudo sobre Pequenas empresas (Ver <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/issue/view/50>). **Gestão & Planejamento** (Salvador), v. 1, n. 14, p. 7-18, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WILLS-JOHNSON, Nick. The networked firm: a framework for RBV. **Journal of Management Development**, v.27, n.2, p. 214-224, 2006.

WOLFF, James A.; Pett, Timothy L. Small-Firm Performance: Modeling the Role of Product and Process Improvements. **Journal of Small Business Management**. Apr 2006; 44, 2; ABI/INFORM Global. Disponível em:
<http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/TORRESINGL.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2011.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA A SER REALIZADA COM DIRIGENTES E/OU COLABORADOR RESPONSÁVEL PELO MARKETING COM ENFOQUE EM INOVAÇÕES AUXILIADAS PELOS CLIENTES

Descrição da empresa – pedir sempre as datas dos fatos

- 1- Nome
- 2- Endereço
- 3- Nome do(s) proprietário(s)-dirigente(s)
- 4- Data de nascimento do entrevistado
- 5- Produto(s)
- 6- Número de empregados
- 7- Outros escritórios, fábricas ou instalações?

Com o proprietário-dirigente - sobre ele, suas ideias e seus modos de proceder – pedir sempre as datas dos fatos

- 1- Antecedentes familiares
- 2- Educação (formação técnica, profissional e acadêmica)
- 3- Experiência
- 4- Como veio a se vincular aos negócios de sua empresa:
 - ideia do negócio
 - ideia e desenvolvimento dos primeiros produtos
 - história da empresa
 - quando e como a empresa foi fundada (da origem até os tempos atuais)
- 5- Motivo da escolha do negócio
- 6- Como você desenvolve ideias sobre os seguintes itens:
 - Novos Produtos e melhoria dos produtos já existentes,
 - Novos clientes,
 - Novos mercados,
 - Necessidades de clientes a satisfazer,
 - Melhorias no processo produtivo,
 - Melhorias organizacionais,
- 7- Como você realiza as ideias acerca de cada um destes itens?
- 8- Utilização de procedimentos por escrito para novos clientes e novos produtos
- 9- Plano de negócios – opinião e utilização para novos produtos

Sobre o mercado – pedir sempre as datas dos fatos

- 1- Ramo de atuação
- 2- Concorrentes
- 3- Diferencial para os clientes
- 4- Força da concorrência
- 5- Nível de satisfação de seus clientes
- 6- Clientela – quem são e como segmentou
- 7- Tipos de clientes - descrição
- 9- Motivo de segmentar os clientes
- 10 - Áreas geográficas de atuação (em ordem decrescente de clientes em cada praça)

12- Como começaram a atender e motivo

Sobre o potencial atual para atender clientes – pedir sempre as datas dos fatos

1- O que você diria sobre cada um dos itens a seguir para manter o atendimento aos seus clientes atuais?

- Capacidade produtiva,
- Qualidade,
- Obtenção de matéria-prima,
- Capacidade de entrega,
- Força de vendas,
- Canais de distribuição

2- Forças e as fraquezas que sua empresa para ampliar mercado

3- Oportunidades, barreiras e ameaças no o ambiente de negócios

Descrição do produto – pedir sempre as datas dos fatos

1- Ideia do produto

2- Quais fatores internos de influência no desenvolvimento do produto

3- Pontos fortes e fracos do produto

5- Produtos substitutos no mercado

6- Facilidades oferecidas

7- Serviços agregados ao produto

8 - Os conhecimentos do proprietário-dirigente para desenvolvimento dos produtos

10- Capacidades do proprietário-dirigente para o desenvolvimento dos produtos

11- Competências da equipe de trabalho

12 -Capacidades da equipe de trabalho foram mais importantes para o desenvolvimento dos produtos

12- Customização de produtos para clientes

Descrição do preço – pedir sempre as datas dos fatos

1- De que forma você chega ao preço final dos produtos?

2- O preço do produto é fixado independentemente da quantidade e do tipo do pedido realizado?

3- Existe alguma política de descontos praticada pela empresa? (dependendo da quantidade de mercadoria adquirida ou com base em outros critérios)

4- O que você diria sobre o preço de seus produtos em comparação aos preços da concorrência?

Descrição da praça – pedir sempre as datas dos fatos

1- Como você faz para seu produto chegar até seu cliente? (para distribuir seu produto)

2- Existem outras empresas que vendem o mesmo produto que vocês nas mesmas praças?

3- Como é realizada a venda dos seus produtos?

4- Quem cuida da parte comercial da empresa? Qual preparação esta pessoa teve para exercer a função?

Descrição de promoção (propaganda, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal ou direta) – pedir sempre as datas dos fatos

1- Como (ou através de que meios) as pessoas ficam sabendo do seu produto?

2- O que você poderia nos dizer sobre propaganda? Elas ajudam sua empresa?

3- Como se realiza a venda dos seus produtos?

4- Como sua empresa realiza promoção de vendas?

5- O que você faz para tornar os produtos conhecidos?

Sobre os clientes e outros atores externos – pedir sempre as datas dos fatos

- 1- Qual o perfil da pessoa (física ou jurídica) que compra o seu produto?
- 2- Como vocês melhoram seus produtos para os clientes?
- 3- O que você diria sobre a ideia de usar sugestões dos clientes para mudar os produtos?
- 4- Como seus clientes ficam sabendo sobre seus produtos assim como sobre as características e vantagens deles?
- 5- Seus clientes indicam/recomendam seus produtos a conhecidos?
- 6- Como vocês se servem de sua rede de contatos (com clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais, etc.) para obter informações sobre o ambiente em que sua empresa e seu produto está inserido?

Sobre inovação (produto, processo, marketing e organizacional)

PME

- 1- Entendimento de inovação
- 2- O que considera inovador no seu negócio
- 3- Principais inovações criadas
- 4- Como essas inovações se processam
- 5- Subsídios para inovação

Produto

- 1- Você considera seus produtos inovadores? Por quê?
- 2- Quais são mais inovadores?
- 3- Diferenciais do seu produto com a concorrência
- 4- Características de atratividade do produto
- 5- Você acredita que seus produtos atendam e satisfaçam as necessidades dos seus clientes?
- 6- Você acredita que o valor dos seus produtos é percebido por seus clientes? Por quê?
- 7- O que faz seu cliente comprar o seu produto e não o do concorrente?

processo

- 6- Você já deixou de investir em inovação por dificuldade em obter recursos financeiros?
- 7- Já implementou métodos de produção novos ou melhorou os já existentes? (
- 8- Quais os investimentos realizados para a melhoria da produção (software, técnica de insumo, logística, TIC?)

marketing

- 1 – Ocorreu algumas mudanças na maneira de trabalhar o marketing desde que a empresa foi criada?
- 9 – Como a empresa encara a entrada em novos mercados?
- 10 - Já teve que reposicionar seu produto?
- 11 – Já realizou alterações no design e conceito do seu produto?
- 12 – Como a empresa comercializava seus produtos desde a sua criação?
- 13 – Houve alguma mudança nos canais de venda da empresa?
- 14 – Voce trabalha apenas com uma marca ou existem produtos com marcas diferenciadas em suas empresa?
- 15 – A empresa já implementou algum benefício como cartão fidelidade (essa tenho q melhorar) para seus clientes?

16 – Desde a concepção da empresa, houve alguma alteração na formulação dos preços dos produtos?

organizacional

- 1 – Sua empresa realizou modificações em sua gestão nos últimos anos?
- 2 – E com relação a fornecedores, distribuidores e clientes, houve alguma melhoria em processo para facilitar essas relações?
- 3 – O processo de produção dos produtos foi modificado desde a criação da empresa?
- 4 – A empresa diminuiu seus custos (administrativos e de transação) a partir de melhorias realizadas na empresa?

Clientes e sua participação nas inovações

Como descreveria sua relação com seus clientes
 Caracteriza essa relação como próxima, média ou distante
 Essa relação beneficia sua empresa
 De que forma ela beneficia
 Os clientes tem participação em mudanças

Como eles interferem nas inovações de produtos
 Auxílio no desenvolvimento de novos produtos
 Com que frequência recebe sugestões provenientes deles
 Como a empresa busca e recebe essas informações
 Como eles interferem nas inovações de processos
 Em novos mercados
 Em novos canais de distribuição

Sobre o futuro, a visão e o crescimento – pedir sempre as datas dos fatos

- 1- A ideia de fazer sua empresa crescer lhe atrai muito?
- 2- Caso afirmativo, o que você faz para fazer sua empresa crescer?
- 3- Quais ideias vocês ainda pretendem realizar para ajudar sua empresa a crescer?
- 4- É necessário crescer? Por quê?
- 5- Se você quiser aumentar sua clientela, quais tipos de pessoa poderiam ser seus novos clientes? Por quê?
- 6- Dentre os possíveis novos clientes, quais você gostaria mais de atender? Por quê?
- 7- Em quais novas áreas geográficas você gostaria de vender? Por quê?
- 8- Sua empresa teria como atender os novos clientes que lhes interessam?
- 9- O que você diria sobre cada um dos itens a seguir para conseguir atender os novos clientes?
 - Capacidade produtiva,
 - Qualidade,
 - Obtenção de matéria-prima,
 - Capacidade de entrega,
 - Força de vendas,
 - Canais de distribuição
- 10- Quais são as forças e as fraquezas que sua empresa tem para aumentar a clientela?
- 11- Quais são as oportunidades, barreiras e ameaças que o ambiente de negócios apresenta para vocês aumentarem a clientela?

Mais sobre a visão e o futuro – pedir sempre as datas dos fatos

1- Quais novas ideias de produtos vocês querem já ter realizado no fim dos próximos cinco anos?

2- E depois de dez anos?

3- Para os cinco próximos anos, e depois para dez anos, o que querem já ter realizado com relação aos itens seguintes?

- Pontos de venda,
- Áreas de vendas,
- Tipo e variedade de clientes,
- Número de clientes,
- Condição dos produtos no mercado,
- Imagem da empresa,
- Contribuições da empresa para a sociedade

APÊNDICE B – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Prezado(a) senhor(a), agradecemos desde já sua disposição em nos encontrar. Gostaríamos de convidá-lo a colaborar na realização da pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas de esclarecimento que julgar necessárias. Se o(a) senhor(a) aceitar participar da pesquisa, a equipe de pesquisa conservará consigo o original deste formulário assinado e lhe enviará uma cópia.

Tema da pesquisa:

A utilização das relações com clientes efetivos e potenciais pelo empreendedor para geração de inovações nas pequenas empresas: um estudo multicaso em indústrias e prestadoras de serviços

Composição da equipe de pesquisa:

Ana Cláudia Knoll Zoschke, Aluna do programa de Doutorado da Universidade 9 de Julho.

Telefones (47) 3041-5466. Correio eletrônico: zoschke@terra.com.br

Descrição da pesquisa:

Esta pesquisa tem por objetivo o estudo das relações interpessoais entre empreendedores e clientes no que tange a influência dos clientes sobre as iniciativas empreendedoras de PE. O estudo pretende verificar como a proximidade entre empreendedores e clientes pode beneficiar a PE.

O levantamento de dados em sua empresa permitirá a eventual publicação de artigos em congressos e em revistas de administração, além de poder auxiliar na realização da tese da aluna de Doutorado Ana Cláudia Knoll Zoschke.

Para a realização desta pesquisa, sua participação seria de grande valor, visto a falta de compreensão e de estudos sobre o tema proposto. Conhecimentos sobre o tema podem ajudar a preparar melhor as pessoas para a gestão de empresas.

A entrevista que lhe solicitamos poderá lhe ser útil, pois demanda uma reflexão sobre elementos de base dos processos empreendedor e de marketing em sua empresa, assim como sobre sua participação neles. Isto pode nos tomar aproximadamente duas horas e meia. A entrevista será gravada com a utilização de um gravador digital. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso aos dados gravados. O arquivo contendo a gravação será mantida em local seguro. Se a transcrição dos dados for efetuada por uma outra pessoa que não os membros da equipe de pesquisa, esta pessoa deverá assinar uma declaração de compromisso de confidencialidade junto a esta equipe.

Consideramos importante poder identificar em nossas pesquisas o nome de sua empresa, bem como o nome dos dirigentes que tenham participado das entrevistas. Nós o faremos exclusivamente sob autorização expressa da diretoria de sua empresa. Nós não temos a intenção de divulgar o nome de possíveis outros participantes nas entrevistas (os não-dirigentes de sua empresa). Contudo, levando-se em conta o tema a ser abordado nas entrevistas, isto não significaria qualquer prejuízo para eles.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Muito obrigado!

Ana Cláudia Knoll Zoschke

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à equipe de pesquisa e/ou à coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNINOVE, telefone (11) 3665-9002.

CONSENTIMENTO A ASSINAR:

Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre marketing empreendedor em pequenas e médias empresas.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

Local: _____ _____ Data: _____	<u>Pessoa entrevistada</u> Nome: _____ Assinatura: _____
	<u>Entrevistador(es)</u> Nome: _____ Assinatura: _____ Nome: _____ Assinatura: _____

Autorização de citação do nome do(a) entrevistado(a) e do nome de minha empresa:

Eu autorizo Ana Cláudia Knoll Zoschke, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da FURB, e o restante de sua equipe de pesquisa a revelar meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e dissertação que redigirão a partir da pesquisa para a qual contribuí.

Nome do participante:

Nome da empresa:

Função do participante:

Assinatura do participante:

_____ Data: _____

Este texto tem por finalidade assegurar os direitos dos colaboradores na pesquisa quanto a questões éticas. Qualquer sugestão, reclamação ou solicitação pode ser diretamente encaminhada à equipe de pesquisa e/ou à coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNINOVE, telefone (11) 3665-9002.