

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ
CAMPUS MACAÉ “PROFESSOR ALOÍSIO TEIXEIRA”
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso

**ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA UM PLANO DE
GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE CONSTRUÇÃO**

Yohana de Azevedo Carvalho

Orientador

Prof. Carlos Eduardo Lopes da Silva

Macaé, 9 de julho de 2021

Yohana de Azevedo Carvalho

**ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA UM PLANO DE
GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE CONSTRUÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para o título de Engenheira de Produção.

Orientador: Prof. Carlos Eduardo Lopes da Silva

Macaé, 6 de julho de 2021

Yohana de Azevedo Carvalho

ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DE UMA METODOLOGIA PARA UM PLANO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE CONSTRUÇÃO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para o título de Engenheira Produção.

.

Aprovado em: ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Nome do professor - instituição

Nome do professor - instituição

Nome do professor - instituição (orientador)

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho contou com o apoio e ajuda de diversas pessoas, dentre as quais, eu agradeço:

Ao Centro de Referência em Inovação para Operações Sustentáveis (CRIOS), pela oportunidade do estágio no qual desenvolvi, na companhia dos meus amigos de trabalho, o levantamento de dados que deram base para essa pesquisa.

À minha amiga Luiza Maciel, por todo suporte, ensinamento e incentivo nos momentos de dificuldade, sem ela nada disso seria possível.

Ao professor orientador Carlos Eduardo Lopes, que me deu auxílio necessário durante grande parte da trajetória da faculdade e também durante a conclusão dessa pesquisa.

À Deus e a minha família, sempre presentes, capazes de me dar forças para vencer todas as dificuldades.

À todas as outras pessoas que colaboraram direta ou indiretamente para a conclusão desse trabalho e de mais um ciclo para mim.

CARVALHO, Yohana Azevedo. Elaboração e aplicação de uma metodologia para um plano de gestão da inovação em uma empresa do setor de construção. 75f. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação). Curso de Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Campos Macaé, RJ, 2021.

RESUMO

A inovação tem sido cada vez mais utilizada pelas organizações como estratégia competitiva frente ao cenário da Indústria 4.0, deixando de ser um esforço pontual para ser um desafio permanente e sistêmico nas diferentes áreas do negócio. As ferramentas e processos de Gestão da Inovação são importantes mecanismos para competitividade neste novo cenário, mas ainda não é uma prática amplamente disseminada, principalmente em empresas de médio porte. O presente trata-se da aplicação de metodologia de Gestão da Inovação em uma empresa de médio porte do setor de construção, com atuação no Estado do Rio de Janeiro. A metodologia utilizada foi a pesquisa-ação, que se dividiu em cinco fases: diagnóstico da empresa, desenvolvimento de plano de iniciativas estratégicas, implementação de iniciativa-piloto de inovação, acompanhamento e revisão. Com esse estudo foi possível compreender desafios e benefícios da implementação de um programa de gestão e inovação, verificando na prática os resultados positivos e oportunidades de melhora na metodologia.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação; Pesquisa-Ação; Gestão da Inovação.

ABSTRACT

Innovation has been increasingly used by organizations as a competitive strategy against the scenario of Industry 4.0, no longer being a one-off effort to be a permanent and systemic challenge in different areas of the business. Innovation Management tools and processes are important mechanisms to be included in this new scenario, but it is still not a widely publicized practice, especially in medium-sized companies. This is about the application of Innovation Management methodology in a medium-sized company in the construction sector, operating in the State of Rio de Janeiro. The methodology used was action research, which was divided into five phases: company diagnosis, development of a strategic initiative plan, implementation of a pilot innovation initiative, monitoring and review. With this study, it was possible to solve the challenges and benefits of implementing a management and innovation program, verifying in practice positive results and opportunities for improvement in the methodology.

KEYWORDS: Innovation; Action Research; Innovation management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Framework de Gestão da Inovação CRIOS-UFRJ.....	23
Figura 2 Estrutura metodológica	24
Figura 3 Macroprocessos	28
Figura 4 Nova estrutura macroprocessos.....	28
Figura 5 Organograma adaptado	29
Figura 6 Mapeamento da concorrência	31
Figura 7 Número de construções/reformas os últimos 3 anos.	38
Figura 8 Cidade em que o entrevistado reside.....	38
Figura 9 Relação da formação e ocupação dos entrevistados.....	38
Figura 10 Mapa da personalidade do cliente 1.....	41
Figura 11 Mapa da personalidade do cliente 2.....	42
Figura 12 Mapa da personalidade do cliente 3.....	42
Figura 13 Radar da capacidade de inovação	49
Figura 14 Análise da correlação dos elementos da matriz SWOT	52
Figura 15 Demonstração gráfica da rivalidade ocorrente entre concorrentes.	54
Figura 16 Plano Estratégico para Inovação.....	59
Figura 17 Sala de Realidade Virtual	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Etapas e procedimentos utilizados para a aplicação da pesquisa-ação... 22
Tabela 2	Estrutura metodológica, atividades e ferramentas necessárias no cumprimento das fases 1 e 2 da implementação estratégica..... 25
Tabela 3	Modelo de negócio - Canvas 27
Tabela 4	Critérios de avaliação 33
Tabela 5	Resultados preliminares dos colaboradores acerca dos fundamentos. 44
Tabela 6	Resultados preliminares dos colaboradores acerca dos fundamentos. 45
Tabela 7	Parâmetros analisados na empresa X. 47
Tabela 8	Matriz SWOT. 51
Tabela 9	Critérios de pontuação da matriz GUT 55
Tabela 10	Macroprocessos e problemas da empresa X..... 56
Tabela 11	Matriz GUT do Processo Financeiro e Contabilidade 56
Tabela 12	Matriz GUT do Processo de Administração 57
Tabela 13	Matriz GUT do Processo de Gestão de Pessoas..... 57
Tabela 14	Matriz GUT do Processo de Gestão de Pessoas..... 57
Tabela 15	Matriz GUT do processo de gestão de pessoas 58
Tabela 16	Matriz GUT do Processo de Logística de Entrada 58
Tabela 17	Matriz GUT do Processo de Logística de Saída 58
Tabela 18	Iniciativas para plano estratégico 60
Tabela 19	Plano de iniciativas ordenadas 62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CRIOS	Centro de Referência em Inovação para Operações Sustentáveis
GI	Gestão da Inovação
MVP	<i>Minium Viable Product</i>
PNI	Prêmio Nacional de Inovação
PGI	Plano de Gestão da Inovação
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
RV	Realidade Virtual

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 OBJETIVOS.....	12
2.1 Objetivo Geral	12
2.2 Objetivos Específicos.....	12
3 REFERENCIAL TEÓRICO	13
3.1 O papel das inovações no destaque de um empreendimento.....	13
3.2 Empreendedorismo e a gestão de projetos de inovação	14
3.3 Indústria 4.0 e transformação digital.....	16
3.4 Inovação aberta e ecossistemas de inovação.....	18
3.5 Ferramentas convencionais para a gestão da Inovação	18
4 MATERIAIS E MÉTODOS	21
4.1 Caracterização da pesquisa.....	21
4.2 Objeto de estudo.....	21
4.3 Procedimentos técnicos.....	21
4.4 Metodologia de Gestão da Inovação	22
5 PROJETO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO.....	26
5.1 Características da empresa em que a pesquisa-ação foi aplicada	26
5.2. Aplicação da estrutura metodológica	26
5.2.1 Diagnóstico.....	26
5.2.2 Análise do Negócio e Operações	27
5.2.3 Pesquisa concorrência	31
5.2.4 Benchmarking.....	35
5.2.5 Implementação do Comitê de Inovação	36
5.2.6 Pesquisa de público-alvo e posicionamento de mercado.....	37
5.2.7 Aplicação de ferramenta de Diagnóstico Gestão da Inovação	43
5.2.8 Validação dos resultados e análise das respostas finais e justificativas... 45	
5.2.9 Avaliação dos problemas.....	51

5.2.10 Apresentação dos resultados	59
5.3 Desenvolvimento	59
5.3.1 Plano Estratégico para Inovação	59
5.3.2 Brainstorm	60
5.3.3 Plano de iniciativas	61
5.3.4 Desenvolvimento de soluções	62
5.3.5 Teste.....	62
5.4 Implementação.....	63
6 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS	65
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE 1.....	69
APÊNDICE 2.....	71

1 INTRODUÇÃO

Com o advento das tecnologias da chamada Indústria 4.0, a capacidade de inovação passou a ser decisiva para competitividade empresarial em diversos mercados. Os desafios não são apenas de ordem tecnológica, ainda que a digitalização seja uma das mudanças mais evidente nos tempos atuais, mas outras dimensões relacionadas, por exemplo, a hábitos e comportamento do consumidor, sustentabilidade e segurança da informação, são cada vez mais importantes para o sucesso dos negócios. Para se manter atrativa, uma empresa precisa se atentar às possibilidades de otimização e colocar-se em lugar de competitividade a fim de manter-se viva e não ser tomada pela concorrência. Para isso, se reinventar constantemente e se manter atenta à evolução dos processos organizacionais e mercadológicos, consiste em uma estratégia de sobrevivência comercial (MENELAU *et al.*, 2021).

Enxergar a inovação como parte essencial da competitividade, significa reconhecer que inovar promove vantagens competitivas, diferenciação entre as demais e torna a empresa mais atrativa, o que reflete na margem de lucro e no reconhecimento no ambiente de negócio em que atuam. No entanto, estar ou se manter nessa posição de destaque consiste em um dos desafios das organizações. Para alcançar esse *status*, a implementação de inovações com foco no desenvolvimento é essencial, pois pode refletir no aumento da receita, redução de custos, melhoria de processos, inovação no modelo de negócio, direcionamento na aplicação de estratégias atuais de mercado e desenvolvimento de novos produtos e serviços, o que reflete no bom funcionamento e aumenta a competitividade da organização (TOLEDO, 1994).

Por mais necessária e atrativa que as estratégias de inovação se apresentem, empresas continuam inertes, perdendo espaço no mercado, deixando de explorar potenciais e melhorar a lucratividade, enquanto existem soluções disruptivas para driblar a crise a partir de soluções inovadoras. O verdadeiro desafio da inovação não é o ato de inventar algo novo, mas sim de fazê-lo funcionar, voltar a funcionar e comercializá-lo. Nesse sentido, inovar vai além de idealizar, ela engloba também o processo de desenvolver a utilidade da boa ideia, tendo em vista os impactos e as possibilidades de evolução da empresa dentro do contexto da comunidade onde a qual está inserida (MARTINS, 2011; TIDD *et al.*, 2008).

O desconhecimento das possibilidades de melhoria, a falta de reconhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa, a inadequação com as necessidades do mercado e público-alvo, são os fatores que mais dificultam a implementação de um Plano de Gestão da Inovação (PGI) em pequenas e médias empresas, pois essas carências corroboram com a dificuldade de reconhecimento das falhas e, conseqüentemente, no desenvolvimento de um plano de implementação (FALSARELLA; JANNUZZI, 2015).

A motivação para esse estudo surgiu quando se verificou que as empresas possuem dificuldades em aplicar soluções inovadoras e, por isso sempre mantém o seu negócio “morno” frente a concorrência. As possibilidades que as ferramentas de inovação podem atribuir a uma instituição, motivou esse estudo, no objetivo de conhecer melhor sobre essas ferramentas e os seus possíveis resultados. Sendo assim, esse estudo teve como objetivo, apresentar uma metodologia de gestão da inovação em uma empresa de pequeno porte situada no estado do Rio de Janeiro. Escolheu-se uma empresa atuante no setor comercial da construção civil. A escolha dessa empresa é oportuna, pois o setor de construção ocupa lugar de destaque no Brasil, com aumento de 48 % em 2020 em comparação ao ano de 2019, de acordo com dados da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC, 2020). Devido a esse destaque, o número de empresas investido nesse setor tende a aumentar, e a inovação estratégica torna-se uma importante aliada na diferenciação de uma empresa entre tantas outras.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Elaborar e aplicar uma metodologia de Inovação em uma média empresa do setor comercial de construção civil.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar diagnóstico das oportunidades de implementação da inovação da empresa;
- Estudar as documentações e avaliar de forma crítica a situação da empresa;
- Elaborar o plano de gestão da inovação que contemple as necessidades da empresa e do seu público-alvo;
- Detalhar as etapas de implementação, criando um roteiro que poderá ser utilizado em outras empresas;
- Analisar os desafios e os benefícios identificados com o projeto de gestão da inovação.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O papel das inovações no destaque de um empreendimento

Ao longo dos séculos, grandes inovações ocorreram até que pudessem ser vistas as transformações existentes no mundo atual. Desde a descoberta do fogo (e todas as possibilidades que ele atribuiu ao homem), passando pela descoberta da roda (e todas as possibilidades que a humanidade se beneficiou a partir dela), o mundo tem sido um laboratório de ideias e ações inovadoras, que transformou e continuará transformando tudo ao redor. Assim, a melhoria, manutenção e sucesso de qualquer empreendimento carregará sempre a responsabilidade de inovar (AMARAL, 2015).

Nos dias atuais, caminhar junto com as demandas mercadológicas consiste em um divisor de águas para empresas que disputam lugar de destaque no mercado. Entre os diversos concorrentes presentes nos ambientes de negócios, aqueles que investem em inovações tecnológicas tem alcançado maiores vantagens competitivas (CONTO; ANTUNES JUNIOR; VACCARO, 2016).

De acordo com Amaral (2015), inovar significa introduzir um novo produto ou processo que caminhe junto com a dinâmica do mercado e que tenha como intuito solucionar algum problema ou provocar melhorias socioeconômicas. A aplicação de uma estratégia de inovação precisa ocorrer conforme os aspectos internos e externos de uma empresa, ou seja, deve considerar as particularidades organizacionais, promover planejamento estratégico, aprendizagem e competência do seu time e, ao mesmo tempo, sugerir modelos que interajam com o ambiente externo, constituído pelos consumidores, fornecedores e concorrentes.

Pode ser considerado inovação a substituição de equipamentos antigos por outros mais modernos, a criação de um novo produto, a melhoria da qualidade de um produto já existente, a redução do custo de produção de um produto de forma que não interfira na qualidade, o investimento em cursos e metodologias que resultem em vantagens competitivas. Todas e quaisquer dessas estratégias possuem potencial para promover destaque, devendo essas serem geridas de forma estratégica (I35, 2018).

3.2 Empreendedorismo e a gestão de projetos de inovação

O dinamismo do mercado e o surgimento de novos negócios torna o mercado cada vez mais competitivo. Essa situação atinge todas as organizações, pois precisam empreender, se adaptar com a nova realidade e oferecer produtos e atendimento diferenciado para os seus clientes. Conseguir atingir a satisfação do cliente coloca a empresa em vantagem competitiva o que retornará em forma de lucro (RODRIGUES et., 2016).

De acordo com Saes (2012) todas as tarefas empresariais podem ser delegadas, com exceção da visão de futuro. Antes, a função de enxergar oportunidades e planejar e fazer com que os colaboradores aplicassem, deveria ser dos proprietários. Hoje já se tem em grandes empresas, o gerente de inovação, responsável por cuidar do futuro da companhia e a integrar em um local de vantagem competitiva. Além disso, cada gestor das diferentes áreas possui recursos financeiro específico para projetos de inovação. A alta direção já compreende que a inovação diferencia seus produtos e serviços dos concorrentes e pode criar novos valores para os clientes (CONTO; ANTUNES JUNIOR; VACCARO, 2016)

A gestão da inovação é um processo complexo que exige estudo criterioso da empresa, respeitando seus valores, histórico e expectativa dos seus gestores. Por mais importante que seja a inovação, considerar os valores da empresa também é essencial, pois, para inovar de maneira consistente, deve-se planejar de forma estratégica ações que promovam a competitividade e lucratividade da empresa sem que a sua essência seja totalmente perdida, garantindo com isso uma boa penetração no mercado. De acordo com o autor Barañano (2005, p.61), inovação é um

“complexo processo tecnológico, sociológico e econômico, que envolve uma teia extremamente intrincada de interações, tanto no interior da empresa como entre a empresa e as suas envolventes econômica, técnica, concorrencial e social.”

Sendo assim, para aumentar as chances de alcançar destaque em seu segmento, uma empresa deve passar por criteriosa jornada de gestão de inovação, o que envolve planejamento, alocação, organização e coordenação de fatores essenciais para a conquista de resultados satisfatórios. Esses procedimentos são moldados de acordo com as necessidades e características de cada empresa, pois trata-se de um processo individual e único. Essa jornada não deve ser compreendida como uma ação com ponto final, mas um processo que exige adaptações e adequações contínuas (TIDD *et al.*, 2008).

Uma inovação bem sucedida parte da resolução de problemas ou necessidades diárias. Como o mundo está em constante mudança, as necessidades também mudam, dessa forma, uma proposta inovadora para o século XXI não consiste na mesma que era considerada assim no século passado, assim como não será a mesma nos próximos anos. Como exemplo das mudanças de necessidades e expectativas, destaca-se o salto das inovações tecnológicas, que no início do século XXI foi marcado com o surgimento dos *pendrives*, do GPS automotivo, das TVs de alta definição LCD, das câmeras digitais super compactas e dos MP3, equipamentos que em duas décadas já entraram em desuso ou sofreram grandes melhorias (CIRIACO, 2015).

A capacidade que uma empresa possui de inovar está ligada ao quão rápido e eficiente uma organização pode transformar ideias em produtos, serviços e processos inovadores. Mas, para que o processo de inovação se torne possível é essencial que a empresa ou organização possua um direcionamento estratégico adequado, voltado para a investigação contínua de caminhos alternativos aos já existentes (CARVALHO *et al.*, 2011). No entanto, alinhar a inovação à realidade da empresa, ao mesmo tempo que constitui um objetivo, consiste em grande desafio devido à complexidade das aplicações metodológicas que envolve investigação e aplicação de mecanismos específicos.

De acordo com Tidd e colaboradores (2008), o processo de inovação engloba três etapas fundamentais: a procura, a seleção e a implementação. Na primeira etapa, deve-se ocorrer a análise dos ambientes interno e externo da organização em busca por ameaças e oportunidades para mudança. A segunda etapa refere-se à seleção dos pontos mais relevantes e impactantes para a empresa encontrados na fase anterior. A etapa de implementação é na qual a ideia é desenvolvida e implementada internamente ou externamente, com foco no aprendizado para melhorar as formas como o processo é gerido. Nesse sentido, elaborar um plano de Gestão da Inovação de uma empresa exige estudo de diagnóstico, seguido pela implementação, acompanhamento e revisão, fazendo com que o processo se torne cíclico e permeie a cultura da empresa.

Entre as propostas inovadoras que mais apresentam destaque quanto as vantagens competitivas, destaca-se nesse estudo o uso de ferramentas que se adequem às demandas tecnológicas relacionadas à utilização do meio digital. Essas

inovações são vistas como ponto de partida entre as estratégias de inovação mais eficazes no mercado atual, pois, as tecnologias digitais ocupam papel central na mudança da sociedade contudo, do ambiente de negócio (SCHIAVI, 2020). Gerir projetos de inovação exige enxergar que o desenvolvimento é um processo, que nem sempre a inovação exige uma grande mudança, há pequenas modificações que agregam grandes valores.

3.3 Indústria 4.0 e transformação digital

Assim como a revolução industrial, com o surgimento do *tear* mecânico e avanço das máquinas a vapor, a segunda revolução, com os motores a combustão, energia elétrica e linhas de produção, a terceira revolução, com o surgimento da informática e robótica e a microeletrônica, atualmente entrou em curso a quarta revolução industrial, caracterizada pela fusão de tecnologias que estão desfocando as linhas entre as esferas física, digital e biológica (RIFKIN, 2016).

A quarta revolução industrial é conhecida pelo termo "Indústria 4.0" que, de acordo com Herman *et al.* (2015), tornou-se conhecido em 2011, quando uma iniciativa denominada "*Industrie 4.0*" foi promovida na Alemanha visando fortalecer a competitividade da indústria de transformação alemã. O "Grupo de Trabalho *Industrie 4.0*", posteriormente formado, desenvolveu as primeiras recomendações para a implementação, que foram publicadas em abril de 2013 (KAGERMANN *et al.*, 2013, página 77):

"No futuro, as empresas estabelecerão redes globais que incorporem suas máquinas, sistemas de armazenagem e instalações de produção sob a forma de Cyber-Physical Systems (CPS). No ambiente de fabricação, esses sistemas ciberfísicos compreendem máquinas inteligentes, sistemas de armazenamento e instalações de produção capazes de trocar informações de forma autônoma, desencadear ações e controlar-se independentemente. Isso facilita melhorias fundamentais nos processos industriais envolvidos na fabricação, engenharia, uso de materiais e cadeia de suprimentos e gerenciamento do ciclo de vida. As fábricas inteligentes que já começaram a aparecer empregam uma abordagem completamente nova para a produção. Os produtos inteligentes são identificáveis de forma única, podem estar localizados em todos os momentos e conhecer sua própria história, status atual e rotas alternativas para atingir seu objetivo-alvo. Os sistemas de fabricação incorporados são verticalmente conectados em rede com processos de negócios dentro das empresas e suas fábricas, e conectados horizontalmente a redes de valores dispersas que podem ser gerenciados em tempo real - desde o momento em que uma ordem é colocada até a logística de saída. Além disso, eles habilitam e exigem engenharia de ponta a ponta (*end-to-end engineering*) em toda a cadeia de valor " (KAGERMANN *et al.*, p.77 2013)

O termo Indústria 4.0 se popularizou e se refere-se às empresas que aderiram às mudanças exigidas pela sociedade do século XXI e, com isso, passaram a oferecer novas formas de negócio, capazes de promover facilidades, qualidade de vida e alcançar a plena satisfação dos seus clientes. Uma empresa que se adapta a essa chamada quarta revolução, compreendem perfeitamente o poder das ferramentas digitais e as usam na intenção de planejar suas decisões, promover uma inovação compatível com as necessidades dos seus clientes em potencial (MENELAU *et al*, 2019).

Usufruindo das vantagens tecnológicas, Drath e Horch (2014) ressaltaram que os empreendedores 4.0 buscam profissionais que programem suas máquinas e sistemas para que possam obter o sucesso esperado. Entre os alicerces destacados para alcançar essa transformação industrial, encontra-se o *big data*, que consiste no acesso a todas as informações de usuários do ambiente online organizadas de acordo com algoritmos. Também entra como revolução essencial para inovação a Internet das coisas e Inteligência artificial. Por meio desses recursos é possível obter volume, variedade, velocidade, veracidade, valor, validade e verificação dos dados, o que torna a empresa portadora de conhecimento acerca das preferências, necessidades, gênero e perfis de personalidades dos usuários. Uma empresa com acesso a esses dados tem maior facilidade de atrair a atenção do futuro cliente por meio de propaganda dirigida (YIN e KAYNAK, 2015).

Por mais possível que pareça ter um sistema e equipamentos perfeitamente configurados para atuar a favor do desenvolvimento e crescimento centralizado e controlado de uma empresa, na prática, com a constante evolução em pouco tempo a lógica muda, as necessidades não serão mais as mesmas logo novos problemas afetaram o funcionamento centralizado, necessitando de respostas rápidas às mudanças, novas soluções que o equipamento por si só não saberá identificar (MENELAU *et al*, 2019).

Nesse sentido, entra em questão a importância da colaboração, não apenas de um profissional, mas de equipes multidisciplinares que compartilham saberes para alcançar melhores resultados a partir da superação de cada desafio e da descoberta de novas oportunidades de inovação.

3.4 Inovação aberta e ecossistemas de inovação

Assim como as mudanças de cada indivíduo ocorrem a partir das relações e experiências, o mesmo ocorre com as empresas, é necessário a soma de esforços, troca de saberes, conhecimentos, experiências e necessidades, tudo acontece em colaboração mútua, em chamados ecossistemas de inovação. É o fluxo de conhecimento, a troca de saberes internos e externos que estimula e acelera a inovação. Desse modo, um plano de inovação não deve ser pensado de forma isolada, centralizada, precisa contar com diferentes agentes colaborativos, uma instituição precisa estender o olhar para fora dos limites da empresa, de forma aberta e abrangente a fim de alcançar a troca de interesses com a comunidade, compreendendo que ambos se beneficiarão. Enquanto a empresa lucrará pela criação de novos produtos de interesse da comunidade, a comunidade se beneficiará pelo uso (BARTZ, 2020).

O conceito aberto abrange também a necessidade de ter como foco a colaboração com melhorias na comunidade, de forma a criar vantagens competitivas coletivas para os atores de determinada região. Em uma metáfora citada por Moore (1993), surgiu a expressão de Ecossistemas de inovação como referência à competição existente entre as empresas, sendo consideradas pelo autor, cada indústria, uma parte essencial no ecossistema de negócios.

Na corrida da concorrência, onde empresas buscam se destacar entre as melhores, surge esse chamado “ecossistema de inovação”, onde organizações interagem entre si constituindo melhorias um sistema equilibrado onde, mesmo empresas rivais ou maiores, aceitam colaborar umas com as outras para obterem algum benefício. De acordo com Aranha (2016) essa relação é considerada complexa e desafiadora devido a quantidade de interesses envolvidos entre as partes. No entanto, são também consideradas vitais para que as empresas otimizem seus processos de produção e distribuição e desenvolva a criação de novos produtos, serviços e processos inovadores mesmo que como agente colaborador.

3.5 Ferramentas convencionais para a gestão da Inovação

Antes de iniciar detalhando sobre o modelo de inovação escolhido para esse estudo, é importante apresentar as diferentes ferramentas que podem ser utilizadas em diferentes projetos e o nível inovação que cada uma dessas ferramentas pode

atingir. Entre os principais pontos que devem ser avaliados em um projeto de inovação destaca-se a correlação entre inovação gerada pela empresa e a percebida pelo consumidor. Por vezes, há pequenas modificações que agregam grande valor ao consumidor. Ao mesmo tempo que há grandes inovações que são imperceptíveis pela clientela. Dessa forma, estudos realizados por Gavira e colaboradores (2007), mostrou que é necessário atenção a essa correlação, a fim de equilibrar as inovações geradas e percebidas.

Uma das ferramentas de inovação de grande utilidade para lançamento de uma nova solução no mercado é a *Minimum Viable Product* (MVP). A MVP consiste no lançamento de um produto antes dele ficar 100 % pronto, um lançamento prévio com apenas algumas funções básicas. Com esse produto minimamente viável a empresa poderá coletar *feedbacks* e informações sobre o desempenho do produto, para então fazer ajustes antes do lançamento da versão mais completa. Esse modelo permite que a inovação ocorra de forma otimizada, sem que tenha desperdício de recursos com soluções não perceptíveis e que não seja do interesse do consumidor. Mesmo após o lançamento, o produto seguirá com constantes atualizações até que alcance o chamado *market fit*, ou encaixe ideal (ZANETTE, 2020).

Outra ferramenta que possui ampla utilização dentro das organizações é o *Desing thinking*, que vem a ser algo do tipo “pensar como desing”. Essa ferramenta, assim como os *desingners*, que busca impactar o seu alvo com aspectos estéticos e cognitivos das suas criações, objetiva criar algo pensando na perspectiva do usuário. De acordo com Macedo, Miguel e Casaroto Filho (2015) o *desing thinking* envolve processo de geração de ideias por meio de relação multidisciplinar que visa resolver um problema, assim o *desing* alcança além de uma aparência impactante para o interlocutor, soluções.

A aplicação do *Desing thinking* exige quatro etapas específicas, sendo: imersão, quando é explorado sobre o problema e suas oportunidades; Análise, etapa de compreender o problema e suas causas; Ideação, momento de discutir sobre sugestões e ideias criativas; Prototipagem, que consiste na criação de um protótipo de solução que ainda passará por ajustes até chegar na estrutura ideal.

Uma terceira ferramenta de inovação é o *Business Model Canvas*, Modelo de negócio Canvas. Esse modelo foi desenvolvido por Osterwalder e Pigneur em 2010 com a intenção de sintetizar as produções das empresas em um painel em

que pode se ter uma visão global do empreendimento. Com essa ferramenta é possível estruturar e comunicar com todos os elementos estratégicos de uma empresa de forma clara e objetiva. Canvas consiste em uma ferramenta que abraça quatro áreas principais de um negócio, que são os clientes, a oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Com o uso dessa ferramenta é possível que o empreendedor enxergue um gama maior de informações que o auxiliará na tomada de importantes decisões para o futuro da empresa (CARRASCO, 2014).

O Mapa de empatia é outra ferramenta de inovação. Nesse modelo busca-se compreender melhor a necessidade do cliente e após isso oferecer soluções mais acertadas. Os elementos considerados tem como base o que o cliente pensa, vê, faz e sente. A partir dessas observações são pensadas soluções inovadoras que sejam relevantes para o consumidor final (PEIXOTO; MOURA, 2020).

Outra ferramenta, a *Benchmarking* é também uma ótima estratégia de inovação. Ela consiste em olhar para as ações dos concorrentes e adaptar a ideia deles ao seu negócio. É possível com essa metodologia ter uma visão holística sobre modelos de inovação que estão sendo utilizados e estão obtendo sucesso (MACIEL FILHO; AQUINO; SALES, 2016).

Outra ferramenta que merece destaque quando se fala em inovação é a *Brainstorming*, conhecida por Tempestade de ideias. Nesse modelo um grupo de mentes criativas se unem para solucionar de forma inovadora determinada situação. Essas pessoas são livres para falar toda e qualquer “solução” que pensarem. Essas ideias são analisadas e a viabilidade de cada uma é avaliada a fim de escolher a que tem maior potencial de ter melhores resultados para a empresa.

Nesse estudo utilizou-se *Brainstorming* e *Business Model Canvas* a fim de destacar soluções inovadoras para a promoção de novas ideias e caminhos mais lucrativos para a empresa X e atraentes para o consumidor final.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

4.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo se caracteriza como uma pesquisa aplicada, pois parte de um problema de pesquisa pré-estabelecido, que consiste no desafio das empresas na concepção e aplicação da gestão da inovação. Realizou-se pesquisa aplicada do tipo pesquisa-ação, seguindo procedimentos da pesquisa de campo, que consiste em pesquisa participativa com base empírica realizada a partir de uma ação que visa a resolução de um problema. Segundo Gil (2002), nesse tipo de pesquisa, pesquisadores e participantes que investigam e vivenciam a situação ou problema cooperam e participam da pesquisa. De acordo com Thiollent (1985), p. 14 *apud* Engel (2000), a pesquisa-ação procura desenvolver o conhecimento e a compreensão na prática, durante a execução da pesquisa. Esse estudo foi realizado durante três anos e contou com a participação de quatro pessoas do Centro de Referência em Inovação para Operações Sustentáveis (CRIOS).

4.2 Objeto de estudo

A pesquisa-ação foi aplicada em uma empresa do ramo de construção civil situada no Estado do Rio de Janeiro. Por questões éticas, dados específicos que revelem a identidade da empresa foram ocultados. No entanto, os representantes possuíam conhecimento acerca do presente trabalho e autorizaram a utilização e publicação dos dados por meio do termo livre esclarecido. Para o início da pesquisa, foram fornecidos documentos já existentes na empresa, como organogramas, fluxogramas, relatórios, dados de produção e fichas técnicas. Dados referentes aos participantes e estrutura metodológica da pesquisa está disposto no tópico 5.2, onde é detalhado todos os procedimentos de aplicação do projeto.

4.3 Procedimentos técnicos

De acordo os autores Nunes *et al* (1996), as etapas-modelo para o método de pesquisa-ação exigem levantamento detalhado, análise crítica, intervenção, elaboração de documentação para a aprovação dos novos documentos, implantação e acompanhamento, que podem ser moldadas de acordo com o formato e as variáveis de cada trabalho. Dessa forma, os procedimentos realizados seguiram as etapas

descritas na tabela 1. Incluindo detalhes explícitos no modelo metodológico desenvolvido pela CRIOS -Macaé que será apresentado na seção a seguir.

Tabela 1 Etapas e procedimentos utilizados para a aplicação da pesquisa-ação.

ETAPAS	PROCEDIMENTOS PARA PESQUISA AÇÃO
Etapa 1	Levantamento detalhado a partir do estudo dos documentos (Diagnóstico)
Etapa 2	Análise crítica
Etapa 3	Intervenção
Etapa 4	Elaboração de documento para aprovação dos novos procedimentos
Etapa 5	Implantação
Etapa 6	Acompanhamento

Fonte: Nunes et al (1996).

4.4 Metodologia de Gestão da Inovação

A metodologia utilizada foi construída com a participação da autora em atividades de pesquisa e extensão no Centro de Referência em Inovação para Operações Sustentáveis (CRIOS), da Universidade Federal do Rio de Janeiro. O programa de Gestão da Inovação foi criado com o propósito de auxiliar empresas e instituições no desenvolvimento de competências para inovação e transformação digital dos negócios, visando a superação dos desafios competitivos atuais e futuros. A ideia central consiste em apoiar o desenvolvimento de competências técnicas e uma cultura de inovação para que a empresa tenha capacidade de inovar continuamente de forma sustentável.

Na pesquisa-ação desenvolvida nesse trabalho, foi realizado um criterioso estudo compreendendo o cenário organizacional e mercadológico da empresa atendida e, em seguida, foi definido métodos com potencial de inovação apropriado para essa instituição, visando adequação com as novas demandas tecnológicas de um mercado cada vez mais competitivo. Nesse cenário, a inclusão digital e as vantagens da inovação aberta, foram consideradas, a fim de encontrar estratégias que incluíssem características de uma empresa 4.0 no modelo estudado.

O *Framework* estabelecido consiste em uma abordagem híbrida de desenvolvimento de capacidades internas e externas. O modelo foi elaborado como ferramenta de consultoria para implementação de processos, cultura e gestão para inovação, e busca incentivar a inovação aberta, considerando interações entre a

empresa com outros atores do ecossistema de inovação, como *startups*, universidades e empreendedores. Na figura 1 pode-se verificar o processo principal que constitui o Programa de Gestão da Inovação, e as atividades de apoio disponibilizadas pelo CRIOS-UFRJ

O Framework de Gestão da Inovação (GI), destaca os principais processos que envolvem a formulação de um plano GI para a empresa a ser atendida. Inicia-se com a criação de um comitê de inovação e capacitação dos membros, seguido pelo diagnóstico da capacidade, planejamento estratégico, modelagem de processos para gestão da inovação e, por fim, implantação de um escritório de projetos com competência para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores e articulação com outros atores do ecossistema de inovação.

Desta forma, os projetos de Gestão da Inovação do CRIOS se configuram a partir da metodologia de *Design Thinking* e das premissas e demandas que variam de acordo com cada empresa. Cada etapa do processo e suas principais atividades são apresentadas na figura 2. Cabe ressaltar que a metodologia proposta inclui ferramentas de *brainstorm* e desenvolvimento de ideias, flexibilizando o rumo do projeto, de forma que as etapas apresentadas são propositivas e podem ser alteradas conforme sua evolução e desejo da empresa.



Figura 1 Framework de Gestão da Inovação CRIOS-UFRJ

Fonte: CRIOS – UFRJ.

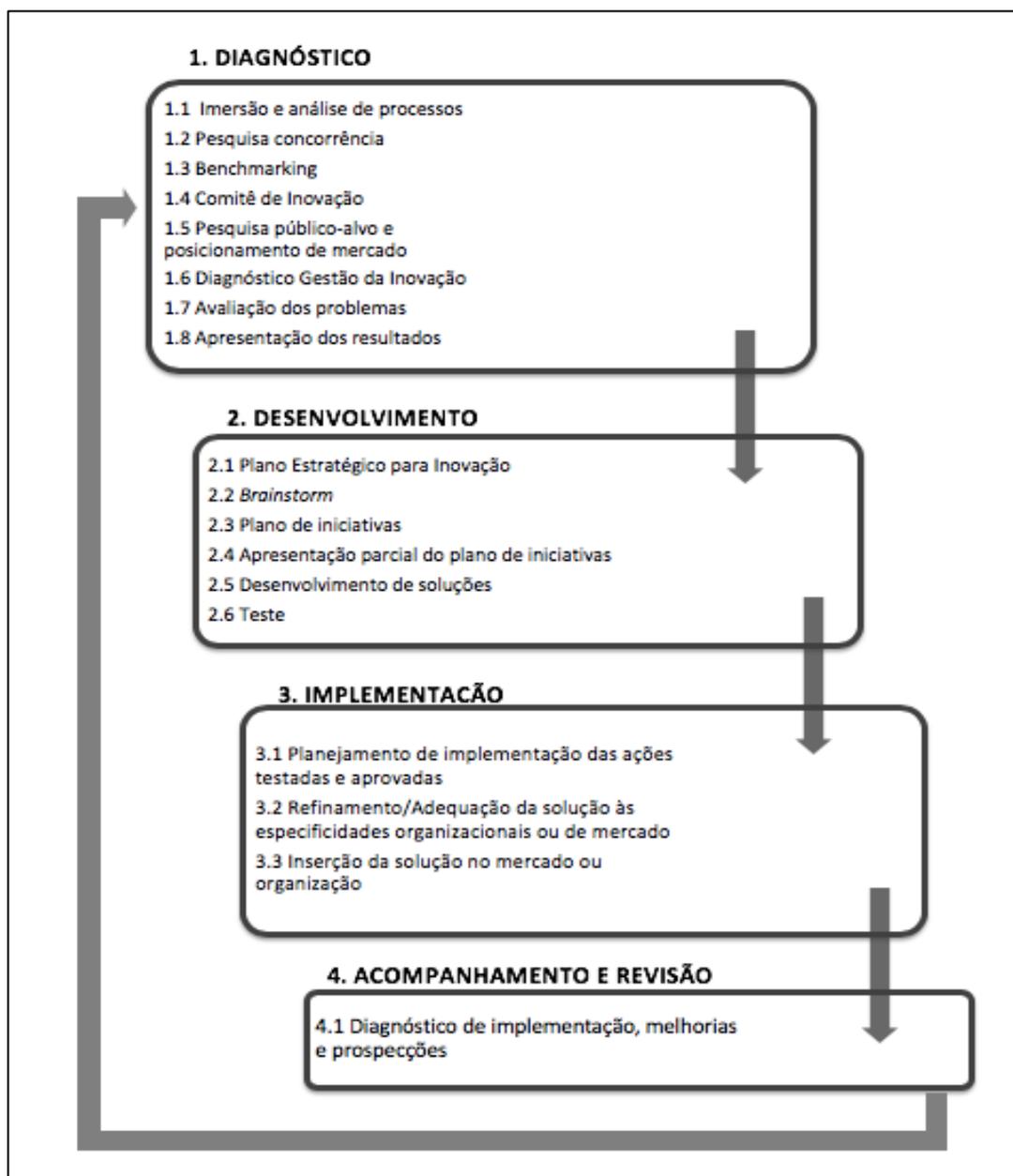


Figura 2 Estrutura metodológica

Fonte: CRIOS – UFRJ.

Na tabela 2 está apresentado a estrutura metodológica, as atividades e ferramentas necessárias em cada uma das fases. A etapas descritas foram aplicadas na empresa escolhida para compor esse estudo.

Tabela 2 Estrutura metodológica, atividades e ferramentas necessárias no cumprimento das fases 1 e 2 da implementação estratégica.

AÇÕES	ATIVIDADES	FERRAMENTAS
Fase 1 - Diagnóstico		
1.1 Imersão e análise de processos	Análise de negócio	Business Model Canvas
	Análise de processo	Bizagi Modeler + SIPOC
	Análise da estrutura organizacional	Organograma - Canva
	Análise do cenário atual da empresa	Entrevistas
	Visita à loja	Observação direta
1.2 Pesquisa concorrência	Mapeamento da concorrência direta	Buscadores na internet
	Análise da concorrência	Matriz de comparação
	Vista aos principais concorrentes	Observação direta
1.3 Benchmarking	Setorial	Pesquisa exploratória
	Tecnológico	Pesquisa exploratória
1.4 Comitê de Inovação	Seleção de pessoas-chave	C.H.A
	Estabelecer motivações para inovação	Entrevista diretores
	Capacitação em inovação	Workshop
1.5 Pesquisa de público-alvo e posicionamento de mercado	Definição do público-alvo	Google Analytics
	Realização de grupos de foco	Grupo de foco
	Realização de entrevistas	Entrevistas semi estruturadas
	Aplicação do questionário	Questionário
1.6 Diagnóstico Gestão da inovação	Envio do questionário de autoavaliação	MS Excel
	Preenchimento do questionário	
	Análise das respostas preliminares	
	Visita para validação dos resultados	Entrevistas
	Análise das respostas finais e justificativas	
1.7 Avaliação dos problemas	Mapeamento dos pontos fortes e fracos	Gráfico de Radar
	Análise SWOT	Matriz SWOT
	Análise das 5 forças competitivas	"5 forças de Porter"
	Sistematização de problemas	Matriz GUT
1.8 Apresentação dos resultados	Reunião de finalização da fase 1	Workshop
Fase 2 – Desenvolvimento		
2.1 Plano estratégico para inovação	Definição dos objetivos estratégicos para a organização	Workshop diretoria
	Proposição de mapas estratégicos e indicadores	Mapas estratégicos
	Análise e avaliação do mapa estratégico e indicadores	Workshop comitê
	Revisão do mapa estratégico e indicadores	
	Definição das iniciativas estratégicas estruturantes.	Workshop
2.2 Brainstorm	Reunião para definição de iniciativas para inovação	
	Priorização das iniciativas	Workshop
2.3 Plano de iniciativas	Validação do Plano de iniciativas	Workshop Diretoria
2.4 Desenvolvimento de soluções	Reuniões com Comitê de Inovação	<i>Sprint e Design Thinking</i>
	Análise de viabilidade das soluções	Jornada do Usuário, Mapa de empatia, Blue Print, Árvore de Problemas, Matriz de Posicionamento, Canvas.
	Validação e priorização das soluções	Workshop Diretoria
2.5 Teste	Teste piloto das soluções	Prototipação e teste
3. Implementação	Programa de inovação	CRIE, Inovação aberta – <i>Startup Macaé</i>

5 PROJETO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

5.1 Características da empresa em que a pesquisa-ação foi aplicada

A empresa escolhida para compor essa pesquisa-ação é do ramo comercial, que revende principalmente materiais para construção, no segmento de acabamentos. Ao longo dos 14 anos que se encontra no mercado, a empresa já se posicionou como *home center*, mas depois diminuiu o portfólio de produtos e focou em acabamentos. Atualmente o seu carro-chefe é o setor de pisos e revestimentos, que corresponde a cerca de 57 % das vendas. Louças (cerca de 8 %) e metais (cerca de 7 %) são os outros segmentos de maior importância. A empresa comercializa também móveis, utilidades domésticas, itens de decoração, estruturas (porta, rodapé, esquadrias), tintas, ferramentas, equipamentos de iluminação, eletrodomésticos e materiais de elétrica e hidráulica.

A empresa tem como estratégia promover a melhor experiência possível para seus clientes e, para isso, além da preparação cuidadosa das lojas, conta com parcerias com arquitetos, fornecedores e empresas de móveis planejados. Desta forma, seu canal principal de vendas é a loja física que conta com colaboradores bem qualificados. Para melhor relacionamento com o cliente investe em propagandas, redes sociais, realiza eventos para lançamento de produtos, apoia e realiza ações sociais. Seu público-alvo é diversificado, assim como seus segmentos de mercado e concorrentes.

5.2. Aplicação da estrutura metodológica

5.2.1 Diagnóstico

A inovação é um processo transversal que deve ser gerenciado de forma sistêmica e em todos os níveis organizacionais. Neste sentido, é fundamental que, em primeira instância, seja realizado um diagnóstico que permita a identificação dos modelos organizacionais, de gestão, processos e negócio da Empresa X.

Nesta etapa, foi realizada a análise dos ambientes internos e externos, visando identificar oportunidades para inovação em produtos, processos, marketing ou no modelo organizacional, a partir da imersão, análise de documentos e utilização de em conjunto de técnicas como Análise SWOT, Análise das 5 forças competitivas, Matriz GUT, e do instrumento adaptado de diagnóstico da capacidade de inovação utilizado no Prêmio Nacional de Inovação (Confederação Nacional da Indústria).

5.2.2 Análise do Negócio e Operações

5.2.2.1 Negócio

De acordo com os gestores, o grande diferencial da Empresa X está no atendimento, aspecto que é altamente valorizado. Esse diferencial é validado pelas pesquisas de satisfação do cliente através da aplicação da metodologia Net Promoter Score (NPS). Um segundo grande diferencial competitivo é seu Centro de Distribuição, localizado estrategicamente, posicionado a menos de duas horas de todas as lojas.

Uma visão geral sobre o negócio da Empresa X pode ser expressa pelo Canvas - Modelo de Negócios – conforme apresentado na Tabela 3..

Tabela 3 Modelo de negócio - Canvas

PRINCIPAIS PARCERIAS	PRINCIPAIS ATIVIDADES	PROPOSTA DE VALOR	RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTES
Arquitetos Fornecedores Núcleos Associação de lojistas	Compras Logística Vendas Marketing Merchandising	Proporcionar uma experiência única de compra de materiais de acabamentos	Promoções Redes sociais Programa de TV	Pessoas que constroem ou reformam sua primeira casa
	PRINCIPAIS RECURSOS	Realizar sonhos	CANAIS	Pessoas com experiência em obras e reformas
	Centro de distribuição Frotas Lojas Colaboradores Marca	Garantir a satisfação do cliente	Lojas físicas Televendas Chat online	Construtoras
ESTRUTURA DE CUSTOS			FONTE DE RECEITAS	
Estoque Colaboradores Transporte Lojas Propaganda Impostos			Pisos e revestimentos Louças Metais Móveis, utilidades domésticas, decoração, estruturas, tintas, ferramentas, iluminação e eletrodoméstico.	

Fonte: CRIOS - UFRJ

5.2.2.2 Análise de processos

O mapeamento da cadeia de valor da Empresa X consiste em uma etapa importante para um melhor entendimento sobre os macroprocessos da empresa. Em visita e conversa preliminar sobre o processo, foi possível estabelecer uma imagem

da organização por processos (AS IS), conforme Figura 3, dividindo entre atividades primárias (Compras, logística interna, venda e logística externa) e as atividades de apoio (Marketing, Administração, Merchandising, Finanças e Contabilidade, TI e Jurídico).

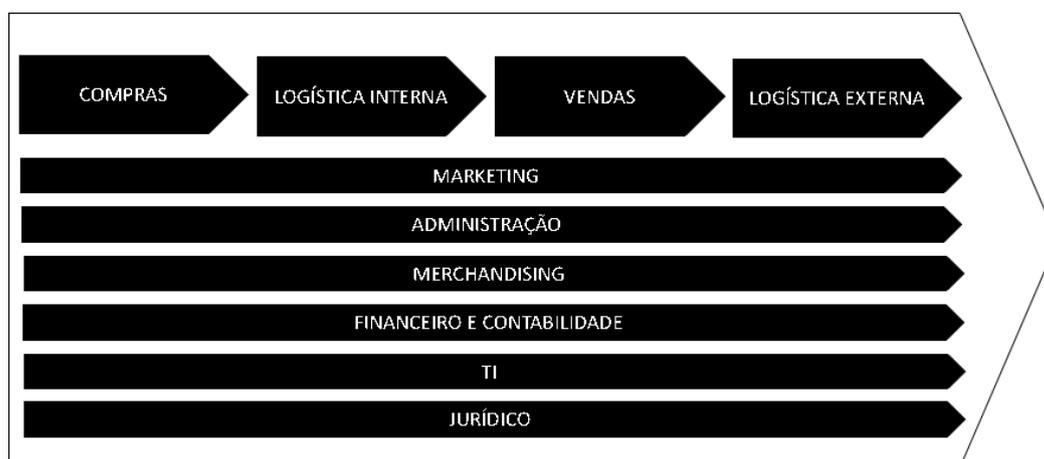


Figura 3 Macroprocessos

Fonte: CRIOS - UFRJ

Entretanto, tendo em vista os novos desafios da empresa, principalmente no que se refere à inovação e comunicação, além da crescente visão de marketing e *merchandising* como processos de negócio, propõe-se a nova estrutura de cadeia de valor, que colocará o produto no mercado em condições competitivas, adequadas e atraentes para o consumidor (Figura 4).



Figura 4 Nova estrutura macroprocessos

Fonte: CRIOS - UFRJ

5.2.2.3 Análise da estrutura organizacional

A segunda etapa do diagnóstico consistiu no desenho do organograma da Empresa X. A empresa possui duas diretorias e a estrutura organizacional se divide entre elas. Após reunião com os gestores, um primeiro esboço da estrutura foi realizado. Após análise, uma nova estrutura preliminar foi sugerida.

Recomendou-se, que os gestores discutissem as alterações com os diretores da empresa e avançassem no detalhamento da estrutura organizacional da perspectiva operacional. O novo organograma está demonstrado na figura 4.

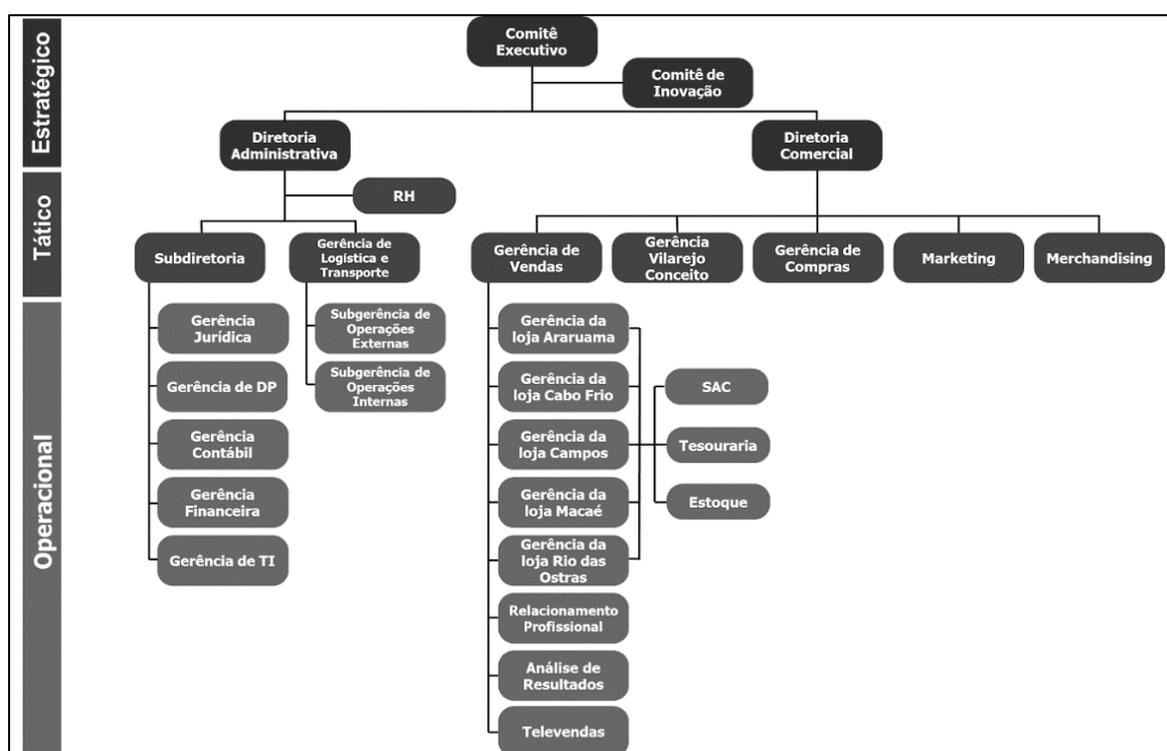


Figura 5 Organograma adaptado

5.2.2.4 Análise do cenário atual da empresa

A Empresa teve sua primeira loja inaugurada nos anos 90 e possui, atualmente, 6 lojas no interior do Estado no qual está situada. Cada loja possui particularidades no que se refere à estrutura, localização, perfil de clientes, economia regional, concorrentes, entre outros fatores. Por isso, precisam ser analisadas separadamente.

Loja A – Inaugurada em 1997, a loja é a atual líder em vendas (mais de 20 % em relação a segunda colocada). Tal resultado é atribuído, dentre outros fatores, pela presença diária de um dos donos da empresa, pela equipe antiga e mais motivada, pelo mercado regional favorável - com muita presença de lojas de móveis, por exemplo - e por ser uma cidade pouco afetada pela recente crise econômica.

Loja B – Inaugurada em 2006, é atualmente a segunda loja em faturamento. No município há faculdades de graduação em Arquitetura e Urbanismo, por isso, há uma concentração de arquitetos que contribui para a criação de um público diferenciado e para o aumento do ticket médio, duas características percebidas que influenciam diretamente nesta loja.

Loja C – A primeira loja do grupo é também a mais afetada pela recente crise no setor de petróleo, tendo seu faturamento reduzido quase pela metade se comparado ao melhor ano da loja, em 2013. Esta é a única cidade em que a Empresa X compete com um grande home Center, que com a chegada no mercado, fez com que a Loja C tivesse que se reposicionar, a empresa optou por reduzir o mix de produtos para focar no segmento de acabamentos.

Loja D – Inaugurada em 2016, tendo em vista o projeto e suas características, a loja foi percebida pelo público como “alto padrão” e, conseqüentemente, por “preço alto”, características que a gestão busca desconstruir.

Loja E – Em operação desde 2004, porém, mudou de endereço recentemente, o que representou um crescimento de 20 % das vendas – ainda que parte desse crescimento possa ser também atribuída à nova gestão e processos. Cerca de 40 % dos clientes no novo ponto são de cidades vizinhas. No entanto, como ponto positivo, é a região que a Empresa X possui menos concorrentes.

Loja F – Inaugurada em 2017, esta loja está posicionada em outro segmento, seu formato de loja, atendimento e negócio são diferentes. Ainda assim, é interessante analisar seu mercado e resultados, pois, em alguns aspectos, há similaridade e podem trazer contribuições às outras lojas. A Loja F está localizada na região nobre da cidade e, desta forma, caracteriza-se por um público de alto poder aquisitivo. Na localidade não há nenhuma loja de material de construção, mas, em contrapartida, grande parte dos escritórios de arquitetura estão concentrados ali. Outro diferencial é a entrega de poucos dias úteis, sendo a única loja deste segmento da região capaz de oferecer um prazo tão curto.

Loja G (Centro de Distribuição) – Inaugurado em 2015, o centro de distribuição possui uma localização estratégica há menos de duas horas das seis lojas. Dessa forma, garante suporte a todas as operações e é um dos grandes diferenciais competitivos do Grupo, possibilitando entregas mais rápidas e com menor custo que a concorrência.

5.2.3 Pesquisa concorrência

Tendo em vista a natureza do negócio e a variedade dos segmentos de atuação, o ambiente competitivo da Empresa X é bem amplo e diversificado.

5.2.3.1 Mapeamento da concorrência direta

Esta seção tem como objetivo identificar e mapear os principais grupos de concorrentes da Empresa X. Para isso, buscou-se, inicialmente, estabelecer *clusters* para caracterizar os concorrentes com afinidades (semelhanças) entre si. Os grupos criados foram: grandes empresas, médias empresas, pequenas empresas, empresas especialistas, concorrentes digitais e fabricantes, conforme Figura 6.

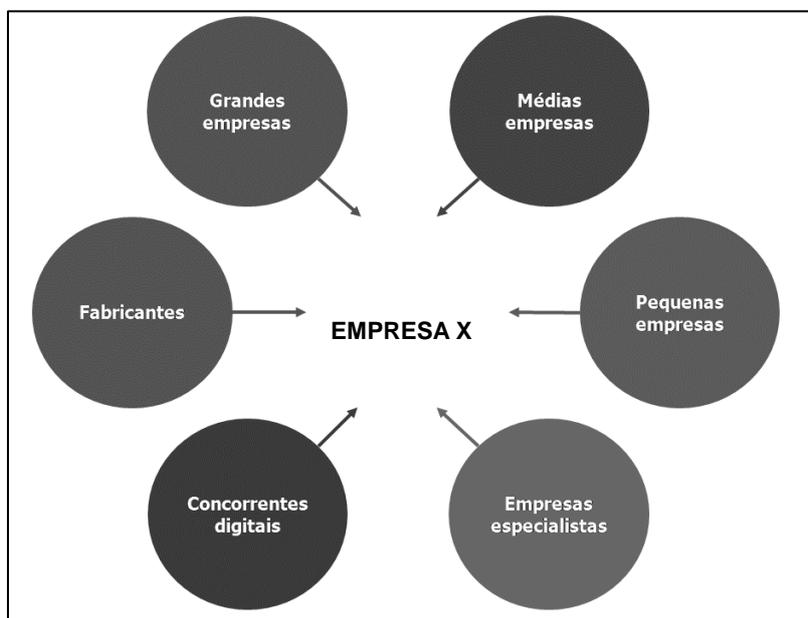


Figura 6 Mapeamento da concorrência

As características de cada grupo serão apresentadas abaixo:

Grandes empresas: caracterizam-se como empresas de grande porte, que oferecem um grande mix de produtos e variedades de marcas, além de, em sua maioria, disponibilizarem a venda online de seus produtos.

Médias empresas: são empresas que oferecem uma grande variedade de itens e lojas amplas, mas não suficiente para serem conceituadas como grandes empresas.

Pequenas empresas: caracterizam-se como empresas de pequeno porte que oferecem pouca variedade de produtos e marcas. Geralmente, por possuírem pouco poder de barganha com os fornecedores, compram mercadorias com o preço mais elevado e revendem com pouca margem de lucro. Além disso, muitos itens são vendidos por catálogo, o que dificulta a visualização do produto e aumenta o tempo de entrega.

Empresas especialistas: caracterizam-se por empresas que ofertam uma grande variedade de marcas para um mesmo tipo de produto.

Concorrentes digitais: caracterizam-se por empresas que não apresentam loja física na região, mas realizam entregas nas cidades em que a Empresa X está instalada e possuem preços competitivos.

Fabricantes: com a crise econômica do país, alguns fabricantes também se tornaram concorrentes mais agressivos, uma vez que diminuíram a quantidade mínima da venda direta para o cliente final. Dessa forma, este grupo compete fortemente com a Empresa X porque a comercialização é realizada sem imposto de revenda e todos os custos associados, o que diminui, consideravelmente, o preço dos produtos.

5.2.3.2 Análise do Ambiente Competitivo

Para avaliação dos grupos de concorrentes, foram estabelecidos nove critérios com os aspectos considerados mais importantes a serem comparados. A definição de cada critério e a escala de avaliação estão demonstrados conforme tabela 4.

Tabela 4 Critérios de avaliação

Critério	Definição	Nota				
		1	2	3	4	5
Preço	Avalia o preço médio praticado para um mix abrangente de produtos	Preços médios maiores que os concorrentes		Alguns produtos com preços competitivos		Grande quantidade de produtos com o melhor preço do mercado
Variedade de produtos	Portfólio total de produtos comercializados (Mix)	Especializada em poucos tipos de produtos		Mix médio de produtos		Grande Variedade de Produtos
Variedade de marcas	Quantidade de marcas para cada tipo de produto	Poucas marcas		Variedade regular de marcas		Grande variedade de marcas
Exposição dos produtos	Qualidade do showroom e facilidade de localização e visualização dos produtos	Inexistência de espaços para demonstração dos produtos		Pequenos showrooms de poucos produtos		Amplios showrooms com cenários bem elaborados
Atendimento ao cliente	Avalia a Recepção, acompanhamento, conhecimento técnico	Atendimento regular e baixa orientação técnica		Bom atendimento, mas baixa orientação técnica		Excelente atendimento e orientação técnica
Canais de venda	Quantidade de canais como Loja física, Internet, Televidas, redes sociais	Apenas loja física ou e-commerce		Apenas loja física ou e-commerce + Televidas ou redes sociais		Loja física, e-commerce e televidas
Formas de pagamento	Meios e prazos de pagamento disponíveis. Exemplo: Boleto, cartão de crédito, cheque	Poucos meios de pagamento		Todos os meios de pagamento e prazo curto sem juros		Todos os meios de pagamento e crediário próprio
Prazo de Entrega	Tempo entre a compra e o recebimento do produto	Entrega em 5 ou mais dias		Imediato para retirada e entrega até 5 dias		Imediato para retirada e entrega até 2 dias
Ambiente	Experiência proporcionada ao cliente. Avalia aspectos como limpeza, luminosidade e qualidade das instalações	Instalações simples ou inexistentes		As instalações são adequadas para as compras		Instalações proporcionam excelente experiência

Fonte: CRIOS - UFRJ

Entretanto, antes de avaliar cada um dos concorrentes, foi realizada uma análise interna. As informações coletadas pela avaliação foram obtidas através da técnica de cliente oculto. Em paralelo, foi solicitado a alguns representantes com amplo conhecimento sobre a Empresa X que também avaliassem as lojas segundo critérios estabelecidos na tabela acima.

Dessa forma, foram reunidas todas as informações obtidas e foi elaborada outra tabela com todas as notas. A partir disso, foi realizada a média da nota para cada um dos 9 critérios.

A partir das notas coletadas, foram analisadas as justificativas para avaliação de cada critério e, assim, foram estabelecidas as notas finais mais adequadas para cada aspecto examinado. O resultado foi utilizado como base para comparação nas avaliações da concorrência.

- **Avaliação dos Concorrentes**

Na etapa seguinte, foram analisadas sete empresas concorrentes pertencentes a diferentes grupos. Para isso, fez-se uma pesquisa prévia sobre as empresas através da busca de informações contidas na internet. Depois, foram realizadas visitas a cada um dos estabelecimentos utilizando a técnica de cliente oculto.

Dessa forma, atribuiu-se a cada empresa a nota mais adequada ao seu desempenho para os aspectos definidos nos critérios de avaliação da tabela 4.

A partir do estudo de todas as avaliações obtidas das empresas anteriormente, foi possível obter um entendimento acerca dos grupos de concorrentes e classificá-los de forma geral de acordo com os critérios estabelecidos.

- **Análise gráfica**

Para facilitar a visualização e a análise das principais características identificadas, foram construídos gráficos comparativos entre a Empresa X e cada um dos grupos de concorrentes.

Os gráficos obtidos oferecem uma visão geral do mercado em que a Empresa X está inserida e, assim, possibilitam a identificação de quais aspectos já são bem desenvolvidos pela empresa e em quais ainda há oportunidades de

aperfeiçoamento. Dessa forma, esta análise é fundamental para a elaboração de estratégias.

Foi possível perceber que a Empresa X tem concorrentes para todos os seus pontos fortes. É uma empresa que apresenta características dentro ou acima da média em todos os aspectos analisados e possui dois pontos de grande destaque competitivo, são eles atendimento e prazo de entrega.

Além disso, é interessante perceber que os concorrentes têm diferenciais bem claros: i) lojas virtuais e fabricantes se destacam em preço; ii) grandes empresas em variedade, exposição dos produtos, canais de venda, formas de pagamento e no ambiente; iii) empresas especialistas se destacam pelo prazo de entrega (geralmente possuem estoque na loja); iv) pequenas empresas têm como diferencial a localização/acesso, contudo, este aspecto não foi considerado como critério de avaliação. O maior diferencial da Empresa X (atendimento ao cliente) também pode ser encontrado nas lojas especialistas, devido ao grande conhecimento técnico.

5.2.4 Benchmarking

Benchmarking é uma técnica para a análise de boas práticas e processos de empresas referência no mercado, chamadas de *Benchmark*. Tem como objetivo identificar, selecionar práticas e promover o aprendizado e o aperfeiçoamento das atividades capazes de gerar vantagens competitivas. Para realizar esta pesquisa, dividiu-se o estudo em duas partes, *benchmarking* setorial e *benchmarking* tecnológico.

a) *Benchmarking* setorial (Empresas do setor)

A análise do *benchmarking* setorial consiste na pesquisa de boas práticas encontradas nas empresas do mesmo setor de atuação da Empresa X, com foco principal naquelas especializadas em *home center*, construção e acabamentos.

b) *Benchmarking* tecnológico (Empresas de outros segmentos)

A análise do *benchmarking* tecnológico busca as melhores práticas do mercado relacionadas à tecnologia e que não necessariamente sejam pertencentes ao mesmo ramo da Empresa X, mas foram analisadas com prioridade às empresas do setor de varejo.

5.2.4.1 Empresas do setor e de outros segmentos divididas por temas

Tendo em vista a estratégia da Empresa X pela busca de diferenciação a partir do atendimento ao cliente, foram pesquisadas referências de boas práticas de atendimento e temas correlatos, em empresas concorrentes, ou seja, do mesmo setor de atuação da Empresa X, e empresas de outros segmentos, mas que possuem práticas que podem ser incorporadas ao negócio da Empresa X. Desta forma, os temas definidos como prioridades para o *benchmarking* são sustentabilidade, relacionamento com colaboradores, relacionamento com fornecedores, experiência do consumidor, atendimento, inovação aberta, canais de venda ou entrega, aplicativo e *marketing*. Após a pesquisa, apresentou-se um documento com as boas práticas do mercado a Empresa X. Os resultados desta etapa foram preservados por questões éticas a pedido da empresa.

5.2.5 Implementação do Comitê de Inovação

5.2.5.1 Seleção de pessoas chave

O Comitê de Inovação é composto por pessoas chave de diferentes áreas da empresa e foi formado com o objetivo de apoiar, planejar, implementar e definir os processos relacionados à inovação. O Comitê possui quatro representantes da Empresa X, sendo eles da área de Vendas, Administração, Relacionamentos, Logística e Transporte.

5.2.5.2 Estabelecer motivações para inovação

Nesta etapa, foram estabelecidos alguns fatores que motivam a Empresa X na busca para inovação. Estas motivações servem como guia para todo o projeto de implementação da Gestão da Inovação. Dessa forma, foram definidas, inicialmente, três motivações principais:

Motivação 1 – Adequar o negócio ao novo perfil de clientes da Geração Y e futuramente à Geração Z – dos “nativos digitais”;

Motivação 2 - Desafio de comunicar a proposta de valor a segmentos de clientes específicos;

Motivação 3 – Criar experiência e desejo de consumo no cliente.

5.2.6 Pesquisa de público-alvo e posicionamento de mercado

Para que a empresa seja capaz de orientar seus esforços de maneira mais eficaz, garantindo uma aplicação direcionada aos potenciais clientes e segmento de atuação, é fundamental compreender em detalhes o público-alvo e o seu posicionamento de mercado. Sendo assim, esta seção busca entender o perfil de consumidor da Empresa X através da realização do grupo de foco, construção do mapa de empatia e aplicação de um questionário de pesquisa de mercado. Todas essas etapas serão descritas nas próximas seções.

5.2.6.1 Realização de grupos de foco

Esta técnica consiste na formação de um grupo focal, com o propósito de obter informações de caráter qualitativo através de discussões informais. É uma forma rápida e de baixo custo para avaliação e obtenção de dados, com o objetivo de entender as percepções dos participantes sobre os tópicos em discussão. Para isso, foi elaborado um roteiro para condução da pesquisa, com a descrição de todas as etapas necessárias, bem como os objetivos a serem alcançados com este estudo. Todas essas informações estão documentadas no Apêndice 1.

O Grupo de Foco foi realizado no laboratório do CRIOS UFRJ e teve duração de 2 horas aproximadamente. Contou com a participação de seis convidados para entrevista e foi conduzido conforme passo a passo descrito no roteiro por uma equipe de três pessoas. A faixa etária dos participantes varia de 22 a 39 anos. Em relação à classificação econômica, a maioria pertence à classe social B. Além disso, dentre os seis convidados, quatro possuem superior completo.

É importante destacar que todos os respondentes realizaram alguma construção ou reforma nos últimos três anos, porém, dois afirmaram ter realizado apenas uma vez, enquanto quatro afirmaram ter realizado duas vezes neste período (gráfico 3). Ademais, três participantes residem na cidade de Macaé e três na cidade de Rio das Ostras, conforme demonstrado na figura 8.



Figura 7 Número de construções/reformas os últimos 3 anos.



Figura 8 Cidade em que o entrevistado reside.

Em relação à formação e ocupação dos convidados, havia dois engenheiros, dois técnicos, um professor e um estudante, conforme ilustrado na figura 9.

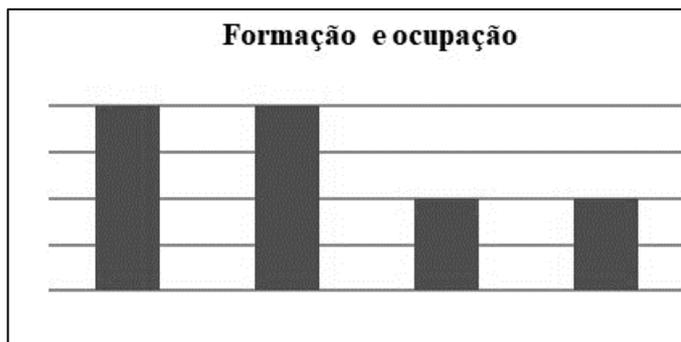


Figura 9 Relação da formação e ocupação dos entrevistados

Abaixo estão as informações obtidas de acordo com cada um dos cinco objetivos que se buscou atingir com a realização do Grupo de Foco.

Objetivo 1: Identificar os principais fatores que influenciam na decisão de compra dos clientes.

Os fatores mais citados como influenciadores na decisão de compra dos clientes foram: preço, variedade e atendimento.

Objetivo 2: Identificar o tipo de experiência desejada durante a realização da compra.

Foi atestado que o atendimento é uma fase importante para o cliente, e a maioria dos participantes relataram preferir um atendimento mais pessoal e seguro, no qual o funcionário da loja se preocupa em oferecer as melhores soluções e sugestões para a satisfação de seu cliente.

Um bom atendimento foi descrito como um atendimento rápido, atencioso e objetivo, no qual o funcionário mostra conhecimento técnico e deixe o comprador à vontade. De acordo com a opinião dos participantes, o funcionário deve entender que o cliente também conhece sobre os produtos que deseja comprar e sobre o mercado.

Objetivo 3: Identificar a percepção dos clientes quanto aos concorrentes.

Durante a realização das perguntas relacionadas ao objetivo 3, a loja mais citada para a realização de compra de materiais de construção e acabamentos foi a Empresa X. Além de preços baixos, é importante destacar que o contato pessoal entre os consumidores e os vendedores da loja foi considerado um aspecto em potencial para fidelização de clientes.

Objetivo 4: Compreender a percepção dos clientes sobre o posicionamento de mercado da Empresa X Acabamentos.

De acordo com os participantes, entende-se que a empresa possui uma grande variedade de itens dispostos a venda, flexibilidade de negociação com clientes, além de um bom ambiente de compra. O atendimento foi citado como diferencial da empresa apenas por 1 participante.

Alguns participantes relataram que o atendimento na Empresa X é demorado, porém que os vendedores são proativos e dispostos. Afirmaram que a loja possui bons produtos, bons prazos de entrega, porém, o preço não é o melhor da região.

Objetivo 5: Entender o comportamento dos clientes em relação aos novos meios de compra.

Primeiro, foi perguntado aos participantes do Grupo de Foco se entre eles existe o hábito de assistir televisão. Todos afirmaram assistir, porém, 2 participantes disseram assistir apenas aos fins de semana, 1 participante assiste apenas aos jornais, 2 participantes afirmaram assistir todos os dias à noite, enquanto apenas 1 disse que o horário variava bastante.

Além disso, metade dos participantes relataram comparar preços de materiais de construção e acabamentos pela internet antes de fechar uma compra, enquanto a outra metade afirmou não se preocupar com essa informação. Em complemento à informações virtuais, a rede social mais utilizada pelos participantes é o *Instagram*.

Perguntas adicionais:

Após a síntese dos 5 objetivos, foram realizadas perguntas adicionais para complementar a pesquisa. Uma das perguntas feitas relatam sobre o fato da possibilidade de recomendação da Empresa X para algum amigo e, unanimemente, todos participantes afirmaram recomendar a empresa.

Além disso, foram requisitadas sugestões de melhorias para a Empresa X, e, duas sugestões estavam relacionadas ao atendimento. Enquanto uma foi direcionada ao atendimento em geral, a outra foi direcionada para a velocidade em que o atendimento era realizado e a existência do desejo de um atendimento mais ágil.

Outra sugestão realizada estava ligada ao fato da empresa não possuir um canal de vendas online e, segundo este participante, existe uma necessidade latente pela criação de um site onde os clientes possam comprar os produtos oferecidos pela loja. Também foi sugerido que a Empresa X utilize um programa capaz de descobrir as preferências de atendimento para cada cliente.

Foi proposto por um dos participantes da pesquisa que a Empresa X organize espaços integrados no interior da loja, para que a experiência de compra se torne completa para todos os públicos. Além disso, também é desejo dos participantes que a empresa seja capaz de fechar toda a venda de materiais para determinada construção a um preço que o cliente esteja disposto a pagar. Outro ponto importante a destacar é a segurança que o atendente precisa passar de que o comprador fez uma boa escolha em comprar na Empresa X.

5.2.6.2 Mapa de empatia

Empatia é a capacidade de compreender o estado emocional do outro, colocando-se em seu lugar e sentindo através de suas percepções e, neste conceito, é baseada a ferramenta Mapa de Empatia, que permite um entendimento mais amplo sobre as razões pelas quais os indivíduos agem de determinada forma.

Com o auxílio desta ferramenta foram construídos três mapas de empatia que contemplam as dores, necessidades, pensamentos e desejos dos clientes para melhor compreensão do público-alvo da Empresa X. Cada mapa representa uma *persona* pertencente a uma classe social pela classificação da Cielo e as figuras 10, 11 e 12 detalham as características de cada uma destas personalidades.

Na figura 10, nota-se o perfil de uma mulher, dona de casa, que busca sempre soluções inovadoras para sua residência e que se mantém atualizada acerca do que há de mais atual para sua casa e, portanto, espera ter acesso às novidades.

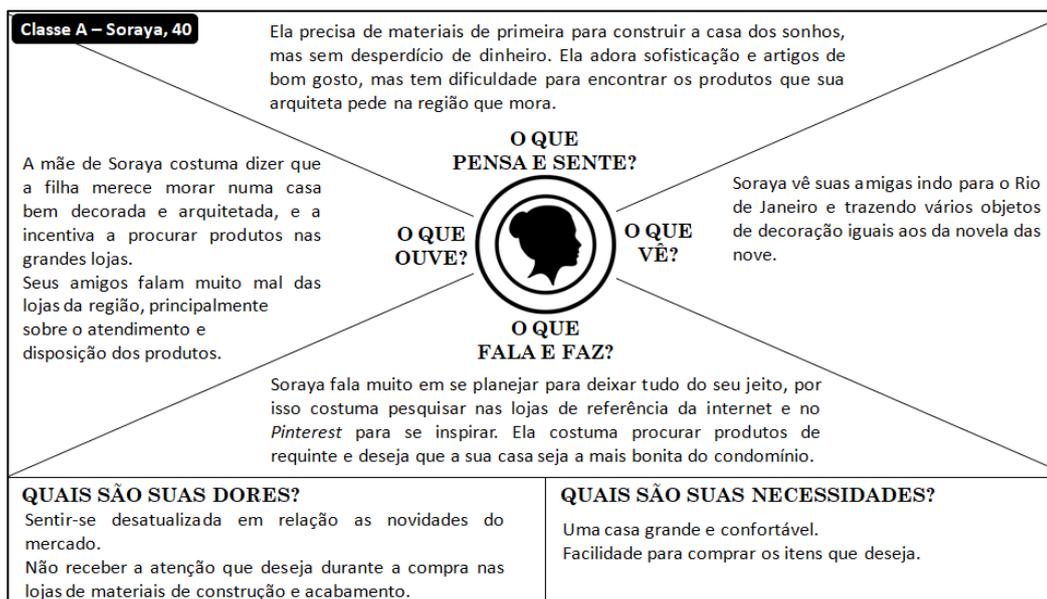


Figura 10 Mapa da personalidade do cliente 1.

O mapa apresentado na Figura 11, representa parte da população que, apensar de sempre buscar conforto em seu lar, busca por economia.

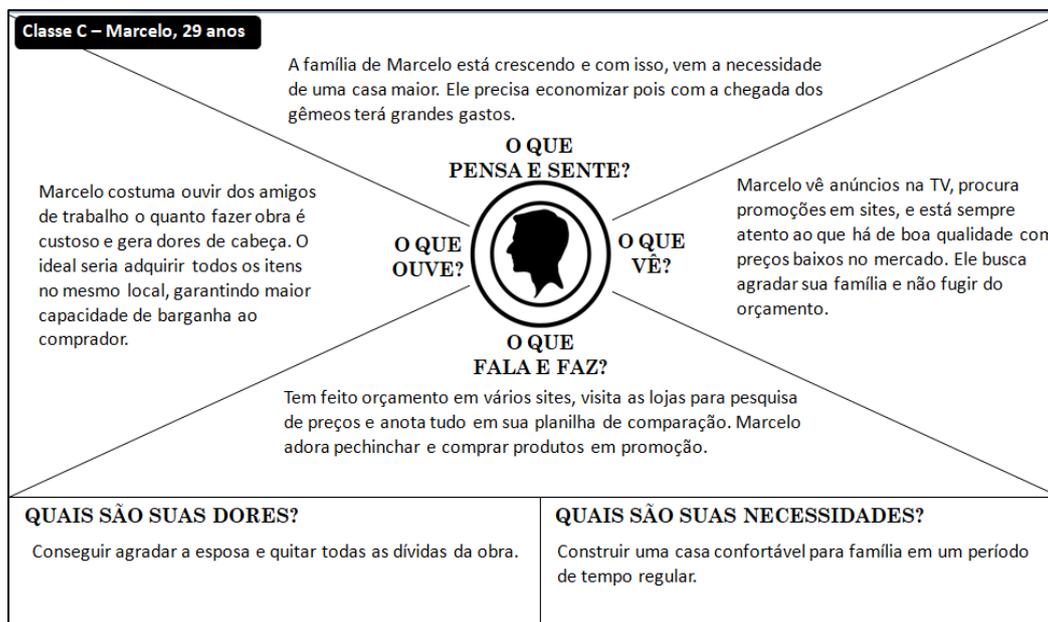


Figura 11 Mapa da personalidade do cliente 2.

Na figura 12, pode ser visto um perfil de cliente mais cauteloso e calculista com sua vida financeira. Esse tipo de cliente busca realizar grandes sonhos, mas se mantém super atento às opções de preço e qualidade.

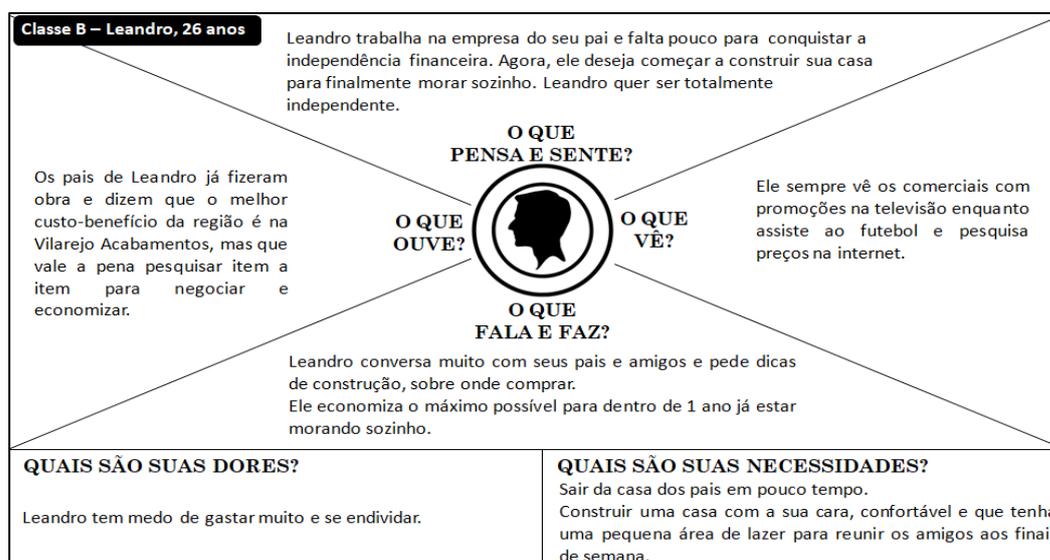


Figura 12 Mapa da personalidade do cliente 3.

5.2.6.3 Aplicação do questionário

O questionário foi elaborado com questões semifechadas e teve o objetivo de obter dados relativos ao mercado de materiais de construção e acabamentos, de modo a compreender melhor o comportamento, os hábitos e as preferências dos consumidores. A pesquisa teve duração total de 14 dias e foi realizada com 25 respondentes. A estrutura do questionário aplicado está demonstrada no Apêndice 2 deste documento. É importante destacar que essa foi uma aplicação piloto do questionário, dessa forma, é preciso que a pesquisa seja continuada para obter um número maior de respondentes e, assim, garantir a confiabilidade do estudo.

5.2.7 Aplicação de ferramenta de Diagnóstico Gestão da Inovação

Para realizar o diagnóstico da Gestão da Inovação na Empresa X, foi aplicado um questionário com 40 questões igualmente distribuídas entre 10 fundamentos chamados de Fundamentos da Capacidade de Inovação. Trata-se de uma autoavaliação da organização que proporciona uma visão sistêmica e global da empresa.

Os Fundamentos da Capacidade de Inovação correspondem aos esforços, ações e práticas organizacionais que viabilizam a inovação. Por sua vez, os resultados são obtidos a partir da demonstração dos efeitos da inovação sobre diferentes aspectos de desempenho de uma organização.

5.2.7.1 Envio do questionário de autoavaliação

O questionário foi enviado com as instruções de como deveria ser adequadamente respondido. Foi sinalizada a importância de o preenchimento ser realizado com a participação e a transparência de todos os membros do Comitê de Inovação para, assim, ter resultados mais satisfatórios de acordo com a realidade da empresa sob diferentes perspectivas.

5.2.7.2 Preenchimento do questionário e avaliação das respostas preliminares

Os colaboradores responderam a todas as perguntas solicitadas seguindo as orientações para preenchimento do questionário. Após a finalização desta etapa, o questionário foi enviado para o CRIOS para validação e análise das respostas. Na tabela 5 pode-se verificar os resultados preliminares obtidos.

Tabela 5 Resultados preliminares dos colaboradores acerca dos fundamentos.

FUNDAMENTOS	PARAMETROS	PONTUAÇÃO POR PARAMETRO	PONTUAÇÃO POR FUNDAMENTO
1.Liderança comprometida com a inovação	1.1 Liderança inovadora	3	16
	1.2 Inspiração dos funcionários	2	
	1.3 Valorização do trabalho criativo	5	
	1.4 Reconhecimento da importância da mudança	6	
2.Cultura de inovação	2.1 Planejamento da mudança	2	14
	2.2 Estímulo à autoconfiança	5	
	2.3 Estímulos a novas ideias	3	
	2.4 Tomada de riscos	4	
3. Aprendizagem organizacional	3.1 Acesso ao conhecimento	4	13
	3.2 Aprendizado contínuo	5	
	3.3 Revisão dos projetos	2	
	3.4 Gestão dos ativos intelectuais	2	
4.Estratégia orientada à inovação	4.1 Antecipação tecnológica	4	16
	4.2 Alinhamento estratégico	4	
	4.3 Clareza de objetivos	3	
	4.4 Pioneirismo estratégico	5	
5.Estrutura favorável à inovação	5.1 Acesso a recursos	6	15
	5.2 Mecanismos de avaliação	2	
	5.3 Comunicação aberta	5	
	5.4 Equipes multidisciplinares	2	
6.Recursos financeiros disponíveis para inovação	6.1 Política de investimento financeiro	2	11
	6.2 Captação de financiamento	4	
	6.3 Alocação eficiente de recursos	4	
	6.4 Medidas de desempenho	1	
7.Pessoas orientadas à inovação	7.1 Equipes de trabalho	6	18
	7.2 Equipes capacitadas	4	
	7.3 Diversidade	6	
	7.4 Agilidade das decisões	2	
8. Marketing para inovação	8.1 Estudo e conhecimento do ambiente	7	24

	8.2 Oferta de valor	5	
	8.3 Lançamento de novos produtos	6	
	8.4 Capacidade de resposta ao mercado	6	
9.Processos habilitadores da inovação	9.1 Vigilância tecnológica	3	16
	9.2 Sofisticação tecnológica	4	
	9.3 Gestão de projetos de desenvolvimento	2	
	9.4 Flexibilidade	7	
10.Relacionamentos com ambiente externo	10.1 Abertura externa	6	20
	10.2 Participação dos clientes no desenvolvimento	4	
	10.3 Relacionamento com fornecedores	3	
	10.4 Atuação em redes de conhecimento externas	7	

5.2.8 Validação dos resultados e análise das respostas finais e justificativas

A partir dos resultados demonstrados na tabela 5, avaliou-se as respostas e solicitou-se as justificativas dos parâmetros que obtiveram pontuação igual ou superior a quatro. Se as justificativas fossem julgadas adequadas, a nota seria mantida. Caso contrário, a pontuação seria alterada para o valor compatível à realidade da empresa. Os resultados obtidos nesta nova etapa estão demonstrados na tabela 6.

Tabela 6 Resultados preliminares dos colaboradores acerca dos fundamentos.

FUNDAMENTOS	PARÂMETROS	PONTUAÇÃO POR PARAMETRO	PONTUAÇÃO POR FUNDAMENTO
1.Liderança comprometida com a inovação	1.1 Liderança inovadora	3	14
	1.2 Inspiração dos funcionários	2	
	1.3 Valorização do trabalho criativo	5	
	1.4 Reconhecimento da importância da mudança	4	
2.Cultura de inovação	2.1 Planejamento da mudança	2	14
	2.2 Estímulo à autoconfiança	5	
	2.3 Estímulos a novas ideias	3	
	2.4 Tomada de riscos	4	
3.Aprendizagem organizacional	3.1 Acesso ao conhecimento	4	12

	3.2 Aprendizado contínuo	4	
	3.3 Revisão dos projetos	2	
	3.4 Gestão dos ativos intelectuais	2	
4.Estratégia orientada à inovação	4.1 Antecipação tecnológica	3	15
	4.2 Alinhamento estratégico	4	
	4.3 Clareza de objetivos	3	
	4.4 Pioneirismo estratégico	5	
5.Estrutura favorável à inovação	5.1 Acesso a recursos	3	13
	5.2 Mecanismos de avaliação	2	
	5.3 Comunicação aberta	6	
	5.4 Equipes multidisciplinares	2	
6.Recursos financeiros disponíveis para inovação	6.1 Política de investimento financeiro	2	10
	6.2 Captação de financiamento	4	
	6.3 Alocação eficiente de recursos	3	
	6.4 Medidas de desempenho	1	
7.Pessoas orientadas à inovação	7.1 Equipes de trabalho	6	18
	7.2 Equipes capacitadas	4	
	7.3 Diversidade	6	
	7.4 Agilidade das decisões	2	
8. Marketing para inovação	8.1 Estudo e conhecimento do ambiente	7	24
	8.2 Oferta de valor	5	
	8.3 Lançamento de novos produtos	6	
	8.4 Capacidade de resposta ao mercado	6	
9.Processos habilitadores da inovação	9.1 Vigilância tecnológica	3	16
	9.2 Sofisticação tecnológica	4	
	9.3 Gestão de projetos de desenvolvimento	2	
	9.4 Flexibilidade	7	
10.Relacionamentos com ambiente externo	10.1 Abertura externa	5	19
	10.2 Participação dos clientes no desenvolvimento	4	
	10.3 Relacionamento com fornecedores	3	
	10.4 Atuação em redes de conhecimento externas	7	

As justificativas para a alteração ou manutenção das pontuações dos parâmetros analisados estão descritas na Tabela 7.

Tabela 7 Parâmetros analisados na Empresa X.

PARÂMETROS ANALISADOS		
1.3	Valorização do trabalho criativo	Como forma de enfatizar seus valores, a empresa possui uma iniciativa chamada Vivendo a Cultura Empresa X, programa que recompensa um colaborador toda vez que ele realiza uma ação que reforce os valores da empresa. A cada três ações executadas, o colaborador ganha uma camisa com a temática do valor reconhecido. Apesar de essa iniciativa reconhecer e recompensar os colaboradores, isso não é feito de forma sistemática. Por isso, manteve-se a nota 5.
1.4	Reconhecimento da importância da mudança	A empresa realiza reuniões periódicas para discutir e analisar mudanças importantes, porém não há uma avaliação formal dos impactos nos resultados. Os registros dos acontecimentos passados e as ações futuras propostas não são documentados, por isso, a nota 4.
2.2	Estímulo à autoconfiança	O programa Vivendo a Cultura Empresa X permite que os funcionários desenvolvam iniciativas próprias que reforcem os valores da empresa. A empresa sempre busca desenvolver programas que estimulem a participação e o desenvolvimento dos funcionários de todos os níveis hierárquicos, por isso, a nota é mantida em 5.
2.4	Tomada de riscos	De acordo com a empresa, os níveis gerenciais estão mais preparados para assumir e analisar os riscos e, a partir disso, executar ações de tomadas de decisão. Dessa forma, a nota adequada é 4
3.1	Acesso ao conhecimento	A empresa oferece regularmente treinamentos e capacitações a seus funcionários, porém não há um processo de gestão do conhecimento. Portanto, a nota manteve-se 4.
3.2	Aprendizado contínuo	A Empresa X realiza reuniões periódicas para analisar o desempenho e discutir melhorias, porém isso não é feito por meio de processos estruturados e documentados. Por isso, a nota atribuída a este parâmetro é 4.
4.1	Antecipação tecnológica	A empresa busca analisar as novas tecnologias e adaptá-las de acordo com suas necessidades e objetivos estratégicos, mantendo-se sempre atualizada em relação ao mercado no qual está inserida, porém, isto é feito informalmente, tendo em vista que os objetivos estratégicos não estão documentados. Dessa forma, a nota mais adequada para este parâmetro é 3.
4.2	Alinhamento estratégico	A empresa está em constante monitoramento do mercado, do seu público-alvo e do fluxo de vendas, assim, todas as decisões estratégicas são direcionadas a partir desse estudo. Por outro lado, a empresa não possui um planejamento estratégico documentado, então, para este parâmetro, mantém-se a nota 4.
4.4	Pioneirismo estratégico	A empresa implementa ações estratégicas para diferenciar-se dos seus concorrentes através de promoções, propagandas e vantagens oferecidas a seus clientes. Dessa forma, tornou-se referência para outras empresas do mesmo ramo no interior do estado, porém, as estratégias implementadas não são pioneiras, além de já terem sido utilizadas por outras lojas maiores da concorrência direta. Assim, a nota mantém-se 5.
5.1	Acesso a recursos	Quando surge uma nova ideia com potencial de sucesso e que esteja alinhada aos objetivos estratégicos, a empresa disponibiliza os recursos necessários para o seu desenvolvimento. Entretanto, isso não ocorre frequentemente. Por isso, a nota mais adequada para este parâmetro é 3.

5.3	Comunicação aberta		A empresa utiliza um aplicativo interno que compartilha informações e benefícios diários, conectando todos os colaboradores, por isso, atribui-se nota 6.
6.2	Captação de financiamento		O financiamento de novas tecnologias e o desenvolvimento de novos produtos ocorrem através de recursos próprios que são monitorados regularmente, mas não são utilizadas ferramentas que permitam uma análise financeira mais profunda dos riscos. Dessa forma, mantém-se a nota 4.
6.3	Alocação eficiente de recursos		A empresa ordena a alocação de recursos de modo planejado, porém não realiza uma análise que calcule os riscos das iniciativas que serão implementadas, nem as expectativas de retorno financeiro. Por isso, a nota adequada é 3
7.1	Equipes de trabalho	de	Os projetos realizados na empresa possuem líderes e equipes de trabalho definidos formalmente, todavia, não há um programa institucional que integre objetivos, competências e responsabilidades. Sendo assim, mantém-se a nota 6.
7.2	Equipes capacitadas		A empresa é capaz de estruturar equipes de trabalho capacitadas para o desenvolvimento de projetos com base nas atividades a serem desempenhadas. Como exemplo, tem-se o Comitê de Inovação formado para o desenvolvimento do Plano de Gestão da Inovação na empresa. Entretanto, essa estruturação de equipes não é feita com base em planejamento estratégico e, por este motivo, mantém-se a nota 4.
7.3	Diversidade		As equipes de trabalho são bem diversificadas, além disso, a empresa, periodicamente, promove eventos e oferece workshops que proporcionam o aprendizado e incentivam o fortalecimento de relações internas. Assim, a nota para este parâmetro é 6.
8.1	Estudo de conhecimento do ambiente	e do	A empresa coleta mensalmente informações sobre mudanças no mercado e concorrência, além de monitorar seus clientes através de ferramentas como <i>Net Promoter Score</i> (NPS) e informações fornecidas pela Cielo. A partir disso, estratégias são definidas e decisões de negócio são tomadas. Sendo assim, mantém-se a nota em 7
8.2	Oferta de valor		Frequentemente, são analisadas as informações provenientes dos clientes através da ferramenta NPS e, dessa forma, a empresa identifica suas novas exigências e preferências. Nesse sentido, a nota permanece 5
8.3	Lançamento de novos produtos	de	A empresa busca oferecer a seus clientes o que tem de mais novo no mercado e disponibilizar as novidades antes da concorrência, mantendo suas vantagens competitivas. Por isso, manteve-se a nota em 6.
8.4	Capacidade de resposta ao mercado	de ao	A Empresa X possui uma resposta rápida de adaptação as mudanças e lançamentos do mercado, já que possui um forte poder de negociação com seus fornecedores e isto a possibilita vender certos produtos com exclusividade. Este é um dos motivos que a torna uma forte referência para outras empresas no ramo de construção e acabamento nas regiões em que está situada. Porém, quando comparada a lojas maiores, a capacidade de resposta ao mercado não é suficiente para manter a sua posição competitiva. Sendo assim, a nota 6 pôde ser mantida.
9.2	Sofisticação tecnológica		A empresa possui uma rápida capacidade de adaptação a novidades tendo em vista a forte relação que possui com seus fornecedores, o que a mantém competitiva na região frente as mudanças do mercado. Porém, não há a utilização de nenhum método de análise e assimilação tecnológica, e dessa forma, a nota permanece 4.
9.4	Flexibilidade		A empresa preza pela flexibilidade na gestão de seus processos e afirma que essa característica é capaz de mantê-la forte no mercado,

		viabilizando a rápida adaptação em decorrência das necessidades atuais e futuras. Por isso, a nota nesse parâmetro é 7.
10.1	Abertura externa	Na empresa não existe nenhum modelo de inovação aberta, nem programas para o compartilhamento de ideias, porém, há a colaboração dos fornecedores e a troca de informações entre outras empresas pela associação de lojistas. Então, a nota adequada para este parâmetro é 5
10.2	Participação dos clientes no desenvolvimento	A opinião do cliente é consultada através da ferramenta <i>Net Promoter Score</i> (NPS). Além disso, existe o contato contínuo com fornecedores e arquitetos parceiros, então, a nota manteve-se 4.
10.4	Atuação em redes de conhecimento externas	A empresa é orientada por centros de pesquisa, realiza reuniões com associações, contrata consultorias para o desenvolvimento de conhecimentos e competências, dispõe do Comitê de Inovação e possui relação com a UFRJ através do CRIOS. Tendo em vista que todas as atividades são realizadas formalmente, a nota mantém-se 7.

5.2.7 Mapeamento dos pontos fortes e fracos

Com todos os resultados obtidos anteriormente, foi possível construir o gráfico expresso na figura 13, a fim de facilitar a visualização e a análise dos pontos fortes e fracos da empresa Acabamentos.



Figura 13 Radar da capacidade de inovação

O fundamento 8, Marketing para Inovação, obteve melhor pontuação segundo critérios estabelecidos na avaliação. Isto porque a empresa está sempre acompanhando o mercado, utilizando ferramentas como NPS e informações da Cielo, monitorando preferências e necessidades dos clientes e analisando os concorrentes. Além disso, tem um forte poder de negociação com fornecedores, então, tem a

oportunidade de vender produtos exclusivos e facilidade em compra e em prazo para recebimento de mercadorias. A empresa possui uma resposta rápida de adaptação as mudanças e lançamentos de mercado e suas ações de marketing são bem estruturadas visando aperfeiçoar seu poder competitivo.

Para aprofundamento nas áreas com maiores oportunidades de melhoria, selecionamos os seis fundamentos com notas inferiores a média de 16 pontos, sendo eles Liderança comprometida com a inovação, Cultura de inovação, Aprendizagem organizacional, Estratégia orientada a inovação, Estrutura favorável a inovação e Recursos financeiros disponíveis para inovação.

Os fundamentos 1 (Liderança comprometida com a inovação) e 2 (Cultura de inovação) têm em comum a falta de métodos sistemáticos utilizados, ou que atravessem integralmente a empresa além de métodos para impulsionar e reconhecer medidas que levem a inovações. Tais medidas acontecem, no entanto, de forma orgânica, principalmente em altos cargos, por conta da cultura organizacional existente.

O terceiro fundamento (Aprendizagem organizacional) apresenta maiores lacunas quanto à gestão do conhecimento, tendo em vista que as informações são passadas de acordo com a necessidade, e de pessoa para pessoa, logo, todo o conhecimento produzido ao longo do tempo é transferido de maneira informal.

No fundamento 4 (Estratégia orientada à inovação) é visto que diversas das ações são realizadas após a aparição de novas tecnologias no mercado, há o constante monitoramento e atualização da empresa em relação ao mercado, porém não há a antecipação de tendências, e os objetivos relacionados a inovação não são claramente descritos/inseridos na estratégia da empresa.

Nota-se que no quinto fundamento, Estrutura favorável à inovação, a empresa não analisa os riscos e a capacidade de retorno para os investimentos financeiros relacionados a novas ideias. Além disso, não possui um processo sistemático para avaliar a contribuição de seus funcionários com indicadores e metas alinhados aos objetivos estratégicos da empresa. Também é importante ressaltar que a Empresa X Acabamentos ainda pode envolver de forma mais ampla o trabalho entre equipes multidisciplinares.

No sexto fundamento, Recursos financeiros disponíveis para inovação, observa-se que apesar da empresa investir e alocar recursos para este fim, ainda é

precária a aplicação ferramentas para análise financeira que permitam calcular riscos, prever retorno e monitorar desempenho. Além disso, é importante aprimorar o planejamento de iniciativas alinhadas aos objetivos estratégicos.

5.2.9 Avaliação dos problemas

Para a etapa de avaliação dos problemas foram aplicadas ferramentas como Análise SWOT, 5 forças competitivas e Matriz GUT com o objetivo de analisar o cenário interno e externo da Empresa X. Esta etapa é importante para auxiliar na priorização de problemas para tomada de decisão e no processo de planejamento estratégico para inovação.

5.2.9.1 Análise SWOT

Diante da necessidade de avaliação da organização como um todo e do cenário no qual ela está inserida, foi realizado um diagnóstico através de uma ferramenta capaz de identificar os principais fatores internos e externos, denominada de Matriz SWOT.

Para esta análise são considerados quatro fatores importantes: i) *Strengths* (Forças), vantagens internas da empresa em relação à concorrência; ii) *Weaknesses* (Fraquezas) - desvantagens internas da empresa em relação à concorrência; iii) *Opportunities* (Oportunidades) – aspectos externos positivos que podem potencializar a vantagem competitiva da empresa; e iv) *Threats* (Ameaças) - aspectos externos negativos que podem pôr em risco a vantagem competitiva da empresa.

Na tabela 8 pode-se verificar a representação da Análise SWOT construída em conjunto com o Comitê de Inovação, contendo os pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças que auxiliam na definição dos objetivos estratégicos e no planejamento de decisões.

Tabela 8 Matriz SWOT.

		MATRIZ SWOT			
		Forças		Fraquezas	
Ambiente Interno	Empresa aberta a novidades;	Bom atendimento;	Falta de processos escritos;	Logística de estoque nas lojas;	
	Capital humano, remuneração em vendas;	Centro de distribuição;	Quantidade de treinamentos para a equipe;	Velocidade no atendimento;	
	Entrega rápida;	Variedade de itens;		<i>E-commerce</i>	
		Formas de pagamento;			
		Arquitetos;			

	Marca; Menor preço garantido; Poder de compra; Alta disponibilidade de estoque;	Referência em Cabo Frio para público de profissionais.	Alto custo operacional (estrutura grande); Elevada assistência técnica (problema de entrega, de produtos, desistências).	Experiência de compra; O SAC não possui autonomia para solucionar problemas; Depósito não recebe incentivos fiscais, limitação logística devido a frota própria; Preço dos produtos.
	Oportunidades		Ameaças	
Ambiente Interno	<i>E-commerce</i> ; Mercado de arquitetura; Vender para construtoras; Desenvolver relacionamento de interdependência entre cliente e vendedor; Inovação tecnológica; Interesse crescente em mídias sociais.	Atendimento ineficiente da concorrência; Explorar a região (<i>marketing</i> voltado a cidades específicas); Maricá recebeu mais <i>royalties</i> do que Cabo Frio; Regiões de fronteira (ex.: ES) possuem vantagens fiscais; O mercado do RJ e Niterói estão reaquecendo.	<i>E-commerce</i> da concorrência; Concorrentes locais; Possibilidade de aumento da concorrência (grandes home centers); Crescimento dos concorrentes.	Crise econômica; Preços da concorrência; Mecanismo de buscas de preços; Venda <i>online</i> ; Estoque em loja dos concorrentes.

Para a análise da correlação dos elementos, cruzou-se os dados dos quadrantes forças e fraquezas com os de oportunidades e ameaças conforme apresentado na figura 14.

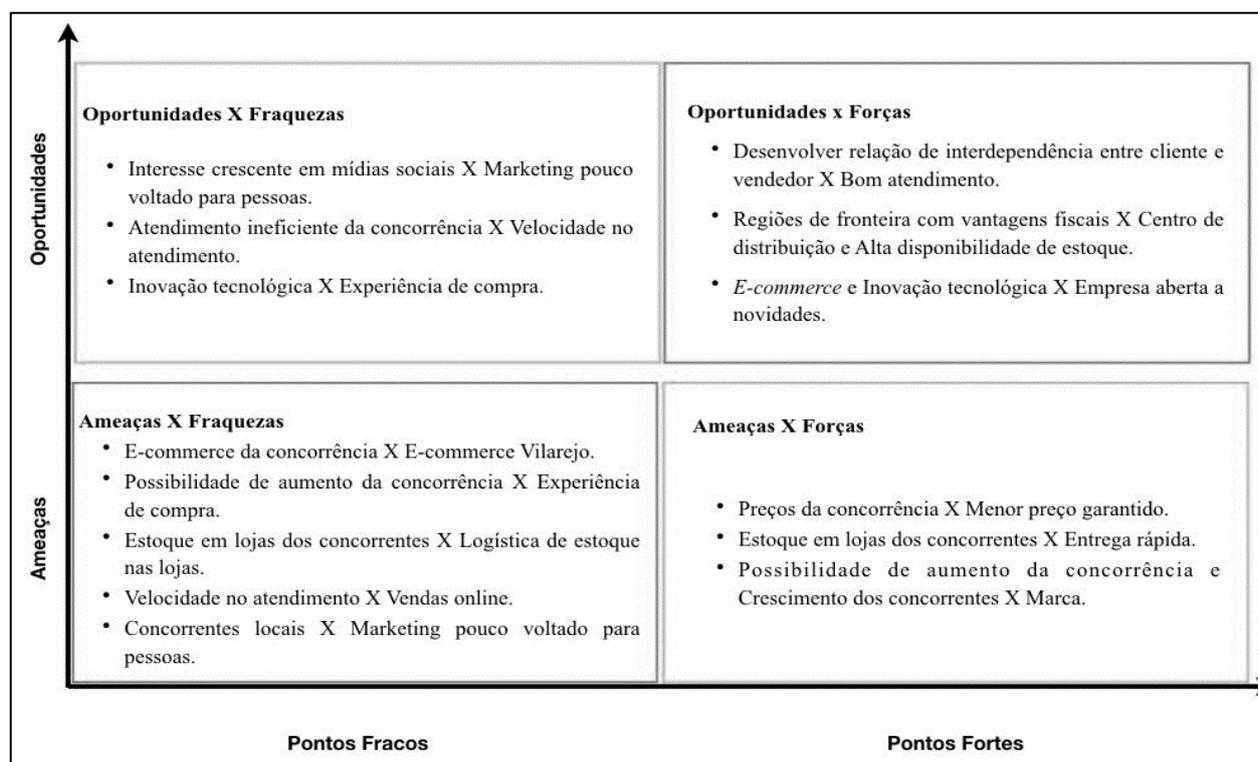


Figura 14 Análise da correlação dos elementos da matriz SWOT

Com o objetivo de extrair as oportunidades com maior chance de sucesso na empresa, associamos os dados aos pontos fortes e assim podemos identificar quais competências já são existentes e aumentam o potencial de alcance das possibilidades do ambiente externo. Como visto na imagem, foram associadas três oportunidades de atuação no quadrante verde, estas que podem ser perseguidas mais facilmente na escolha das estratégias.

No quadrante de relação entre oportunidades e fraquezas, foram levantadas três combinações que podem ser trabalhadas com maior foco para o aproveitamento das possibilidades do ambiente externo. Tais pontos fracos podem causar efeitos negativos na busca dos objetivos, sendo assim, é maior a prioridade para melhora dos processos a partir de planos de ações.

Na relação entre ameaças e forças temos também três pontos listados com a finalidade de mapear quais pontos fortes podem gerar maiores resultados na minimização dos efeitos causados pelas ameaças detectadas e assim não sofrer tamanhas perdas em competitividade ao ambiente externo.

Já no quadrante de ameaças e fraquezas vemos os fatores externos que agravam as deficiências da empresa, nestes as estratégias têm que ser fortemente trabalhadas para que haja uma minimização dos impactos negativos que possam surgir e reagir às ameaças para que se transformem em oportunidades.

4.2.7.2 Análise das 5 Forças Competitivas

A análise das 5 Forças Competitivas (ou Forças de Porter) garante uma visão mais ampla do mercado, indicando qual o posicionamento adequado a empresa deve ter diante da concorrência, clientes e fornecedores, e de que forma pode-se gerar vantagens competitivas.

Além disso, esta ferramenta permite identificar os fatores que afetam a competitividade, considerando uma força interna da empresa e quatro forças do ambiente externo (relacionados aos concorrentes). Dessa forma, avalia-se: i) A rivalidade entre os concorrentes; ii) Poder de negociação dos fornecedores; iii) Ameaça de substitutos; iv) Ameaça de entrada de novos concorrentes; e v) Poder de negociação dos clientes.

Esta análise demonstrada na figura 15, demonstram resultados a serem alinhados à realidade da empresa.

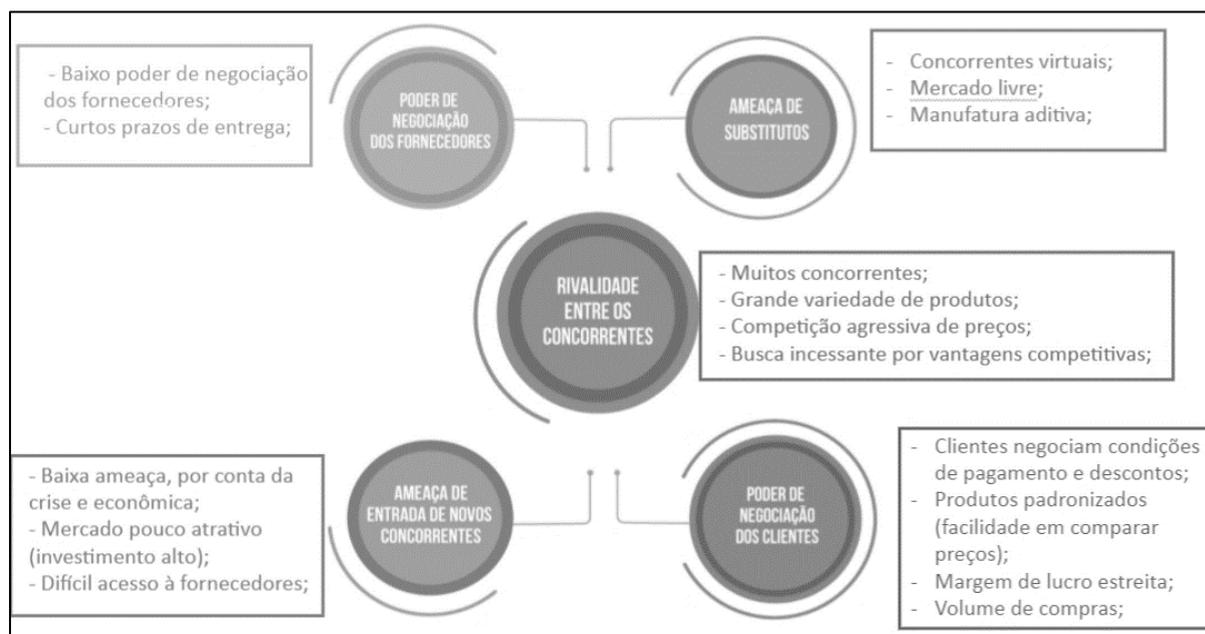


Figura 15 Demonstração gráfica da rivalidade ocorrente entre concorrentes.

É possível observar que a Empresa X está inserida em um mercado extremamente competitivo, uma vez que possui muitos concorrentes que vendem a maior parte dos mesmos produtos que a empresa comercializa. Além disso, como os produtos são padronizados, isso permite ao cliente uma maior facilidade de comparação de preço entre as lojas.

Destaca-se também que os concorrentes virtuais apresentam certa ameaça aos negócios da empresa, uma vez que o comércio eletrônico tem crescido nos últimos anos e a expectativa futura é que esse número aumente. O mercado *online* oferece acessibilidade e a possibilidade de adquirir e pesquisar preços e produtos de qualquer lugar de forma prática. Assim, o consumidor tem se sentido atraído a comprar cada vez mais pela internet.

Por este motivo, é importante que a Empresa X se mantenha atualizada às novas expectativas de mercado e tenha um planejamento estratégico forte para que não vire uma “vitrine” para os consumidores escolherem e avaliarem os produtos para depois comprá-los em uma loja virtual.

4.2.7.3 Sistematização dos problemas

Após entender o ambiente interno e externo da Empresa X realizado em toda a etapa do diagnóstico, o passo seguinte foi avaliar todas as informações e priorizá-las. Assim, será possível estabelecer quais problemas exigem uma resolução imediata e quais ações deverão ser tomadas para que as oportunidades tenham maior chance de sucesso.

Para isso, será utilizada a Matriz GUT que é uma ferramenta que auxilia na priorização de resolução de problemas, por isso, também é conhecida como Matriz de Prioridades. Com esta análise é possível classificar cada problema de acordo com a Gravidade, Urgência e Tendência.

A GRAVIDADE analisa a intensidade ou impacto que o problema pode causar se não for solucionado. Tais danos podem ser avaliados de forma quantitativa ou qualitativa; A URGÊNCIA é o prazo ou o tempo disponível para a resolução do problema. Ou seja, quanto menor o tempo, mais urgente será o problema que deverá ser resolvido; A TENDÊNCIA analisa o padrão ou a tendência de evolução do problema. Considera-se o desenvolvimento que ele terá na ausência de uma ação efetiva para solucioná-lo. Representa o potencial de crescimento do problema, a probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo.

Na tabela 9, é demonstrado um exemplo de critérios a serem utilizados para pontuação da matriz GUT.

Tabela 9 Critérios de pontuação da matriz GUT

MATRIZ GUT				
Pontos	G	U	T	G x U x T
	Gravidade Consequências se nada for feito	Urgência Prazo tomada decisão	Tendência Proporção do problema no futuro para de	
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves.	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato.	5x5x5 125
4	Muito graves.	Com alguma urgência.	Vai piorar em curto prazo.	4x4x4 64

3	Graves.	O mais cedo possível.	Vai piorar em médio prazo.	3x3x3 27
2	Pouco graves.	Pode esperar um pouco.	Vai piorar em longo prazo.	2x2x2 8
1	Sem gravidade.	Não tem pressa.	Não vai piorar ou pode até melhorar.	1x1x1 1

Para selecionar adequadamente os problemas a serem solucionados, solicitou-se aos colaboradores da Empresa X que utilizassem o *template* da Matriz GUT (tabela 9) para identificação e priorização dos problemas de cada um dos macroprocessos da empresa:

Tabela 10 Macroprocessos e problemas da Empresa X.

MACROPROCESSOS DA EMPRESA	
	Processo de Logística de Entrada
	Processo de Marketing e Vendas
	Processo de Logística de Saída
	Processo de Administração
	Processo Financeiro e Contabilidade
	Processo de Gestão de Pessoas
	Processo de Gestão da Inovação
	Processo de Compras

Foram realizadas as análises dos seguintes macroprocessos: Processo Financeiro e Contabilidade, Processo de Administração, Processo de Gestão de Pessoas, Processo de Logística de Entrada e Processo de Logística de Saída. O restante dos macroprocessos não foi analisado pelos colaboradores responsáveis para identificação de possíveis pontos de melhoria. Ressalta-se que esta etapa é de extrema importância para a fase do planejamento estratégico para inovação, dessa forma, recomenda-se que sejam feitas as avaliações dos processos que faltaram.

Os resultados dos macroprocessos analisados estão demonstrados nas tabelas de 11 a 17.

Tabela 11 Matriz GUT do Processo Financeiro e Contabilidade

MATRIZ GUT					
Processo	Processo Financeiro e Contabilidade				
Responsável	Comitê de Inovação				
Problema	G	U	T	G x U x T	Prioridade
Contabilidade antiga	5	5	5	125	1
Contabilidade em tempo real	3	3	4	36	2
Conciliador de cartões	3	2	3	18	3

Implantar TEF	3	2	3	18	3
Fluxo de caixa automático	2	3	3	18	3
Auditoria tributária	4	2	2	16	4
Gestão financeira	2	2	3	12	5

Tabela 12 Matriz GUT do Processo de Administração

MATRIZ GUT					
Processo	Processo de Administração				
Responsável	Comitê de Inovação				
Problema	G	U	T	G x U x T	Prioridade
Reestruturação do TI	5	5	5	125	1
Imóveis Marinho de Mello	4	5	4	80	2
CORE - Prefeitura	3	5	4	60	3
Energia fotovoltaica	3	3	3	27	4
Reestruturação do DP	2	3	4	24	5
Demandas sistema	2	3	3	18	6
Conserto das cadeiras	2	3	2	12	7

Tabela 13 Matriz GUT do Processo de Gestão de Pessoas

MATRIZ GUT					
Processo	Implementação GP – Recrutamento e Seleção				
Responsável	Comitê de Inovação				
Problema	G	U	T	G x U x T	Prioridade
Pesquisa para diagnóstico da Empresa X (R&S e <i>Employer Branding</i> e Integração)	5	5	5	125	1
Descrição das competências por cargo	5	5	5	125	1
Revisão dos Processos de Recrutamento e Seleção (Processos x Sistema Protheus)	5	5	5	125	1
Integração	4	4	5	80	2
Sistema <i>Solides</i> (mapeamento de perfil DISC, Gestão de indicadores e desempenho)	3	5	4	60	3
<i>Employer Branding</i> (Propósito, Princípios e valores da marca para candidatos nos sites e redes sociais)	3	3	3	27	4

Tabela 14 Matriz GUT do Processo de Gestão de Pessoas

MATRIZ GUT					
Processo	Implementação do setor de GP – Treinamento e Desenvolvimento				
Responsável	Comitê de Inovação				
Problema	G	U	T	GxUxT	Prioridade
Pesquisa para diagnóstico da Empresa X (Público-alvo, onde queremos chegar e necessidades de aprendizagem)	5	5	5	125	1
Desenhar as trilhas de aprendizagem (geral e específica) com base nas competências por cargo	5	5	4	100	2
Gestão dos indicadores	4	4	4	64	3

Tabela 15 Matriz GUT do processo de gestão de pessoas

MATRIZ GUT					
Processo	Implementação do setor de GP – Endomarketing				
Responsável	Comitê de Inovação				
Problema	G	U	T	GxUxT	Prioridade
Pesquisa para diagnóstico da Empresa X (Público-alvo, o que eles querem saber, tipos de veículos, periodicidade e tipos de linguagem)	5	5	5	125	1
Revisão dos processos de Endomarketing com base nas pesquisas	4	4	4	64	2
Gestão de indicadores	4	4	4	64	2
Criar as campanhas de 2019	2	3	3	54	3

Tabela 16 Matriz GUT do Processo de Logística de Entrada

MATRIZ GUT					
Processo	Logística de Entrada				
Responsável	Comitê de Inovação				
Problema	G	U	T	GxUxT	Prioridade
Definir novo formato para treinamento dos processos e pessoas	5	5	5	125	1
Desenvolver política de estocagem para novos produtos ou fornecedores	5	4	5	100	2
Definir novo processo de carregamento	4	4	5	80	3
Melhorar a integração com o setor de Compras para ter mais agilidade na entrada de mercadorias	4	4	4	64	4
Reestruturação do setor recebimento para atender novo sistema de entrada por XML	3	4	4	48	5
Padronizar a forma de armazenagem atendendo a curva ABC	2	2	2	8	6

Tabela 17 Matriz GUT do Processo de Logística de Saída

MATRIZ GUT					
Processo	Logística de Saída				
Responsável	Comitê de Inovação				
Problema	G	U	T	GxUxT	Prioridade
Melhorar sistema de manutenção de veículos	5	5	5	125	1
Treinamento para motoristas e ajudantes	5	4	5	100	2
Reestruturação do setor de suporte, definir suas metas e indicadores	2	2	2	8	3
Melhor gestão de entrega por otimização de rotas	2	2	2	8	3
Finalizar mudança do sistema de rastreamento veicular introduzindo câmeras de segurança	2	2	2	8	3

5.2.10 Apresentação dos resultados

Após as análises das etapas anteriores foi realizada uma reunião com todo o Comitê de Inovação para apresentação dos resultados. As informações obtidas foram discutidas e analisadas pelo Comitê durante a reunião de encerramento da fase 1 e, além disso, as expectativas também foram alinhadas para a próxima fase da análise: a etapa de desenvolvimento.

5.3 Desenvolvimento

Na fase de desenvolvimento foi realizada a definição dos objetivos estratégicos para inovação bem como a elaboração do mapa estratégico da empresa, seus indicadores e a definição das iniciativas estratégicas estruturantes. A partir disso, formulou-se o Plano Estratégico para Inovação, suas iniciativas e foi feita a priorização das iniciativas definidas.

Após essas etapas, o foco estava no desenvolvimento de soluções voltadas ao Plano Estratégico para Inovação. Dessa forma, uma solução foi definida, desenvolvida e implementada.

5.3.1 Plano Estratégico para Inovação

A etapa de elaboração do Plano Estratégico da Inovação consistiu na realização de uma reunião com a Diretoria e o Comitê de Inovação da Empresa X, na qual foram definidos os objetivos estratégicos para inovação. Abaixo, na figura 16, pode ser verificado o Plano Estratégico para inovação.

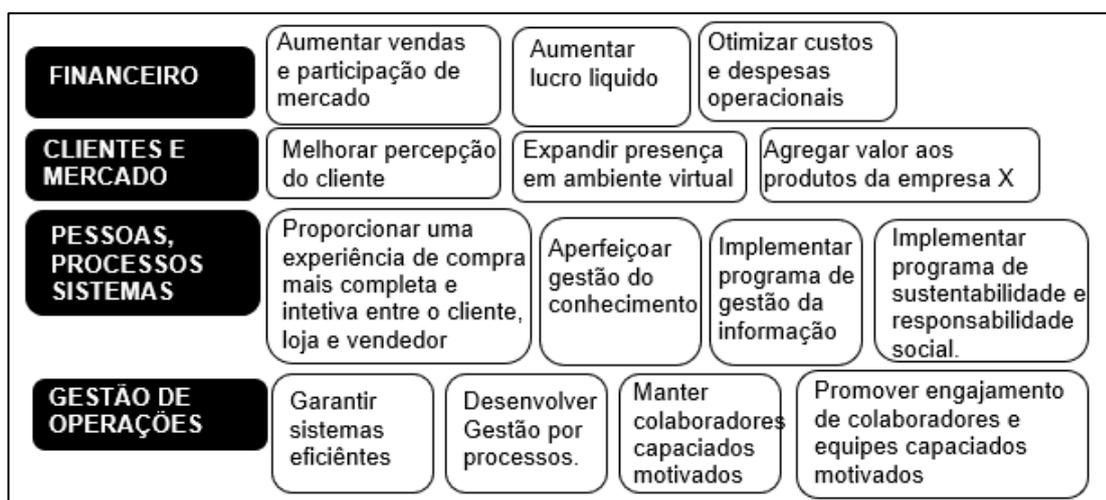


Figura 16 Plano Estratégico para Inovação

A partir disso, um mapa estratégico com indicadores foi proposto, analisado e validado de acordo com as necessidades da empresa para então ser apresentado para revisão pela Diretoria e Comitê de Inovação da Empresa X.

5.3.2 *Brainstorm*

Na etapa de Brainstorm, foi realizada uma reunião para definição das iniciativas para inovação, que são preparação prévia; reunião; chuva de ideias, seleção, definição. Cada objetivo do Plano Estratégico para Inovação foi desdobrado nas seguintes iniciativas:

Tabela 18 Iniciativas para plano estratégico

OBJETIVOS	INICIATIVAS	
1. Garantir Sistemas Eficientes	1.1	Integrar sistemas de comunicação e informação
	1.2	Integrar áreas e processos de execução
	1.3	Manter atualizada a estrutura tecnológica da empresa
	1.4	Automatizar processos
2. Desenvolver Gestão por processos	2.1	Mapear e desenhar processos
	2.2	Análise de oportunidades de melhoria em processos
3. Manter colaboradores capacitados e motivados	3.1	Desenvolver plano de capacitação para todos os cargos
	3.2	Realizar palestras e eventos para a integração e motivação dos colaboradores e valorização da cultura da Empresa X
4. Promover engajamento de colaboradores e equipes	4.1	Criar sistemática de <i>gameificação</i> para inovação
	4.2	Ampliar programas internos da Empresa X
5. Proporcionar uma experiência de compra mais completa e interativa entre o cliente, loja e vendedor	5.1	Avaliar de forma sistemática as necessidades do cliente
	5.2	Desenvolver programa "Empresa X Labs"
	5.3	Desenvolver e implementar ações capazes de aumentar interatividade durante a compra
6. Aperfeiçoar gestão do conhecimento	6.1	Criar sistemática de documentação e compartilhamento dos conhecimentos
	6.2	Incentivar reuniões mensais entre as equipes para apresentação de resultados, falhas e acertos
7. Implementar programa de Gestão da Inovação	7.1	Estabelecer processo de Gestão da Inovação
	7.2	Criar Garagem Empresa X
	7.3	Capacitar colaboradores para criatividade e inovação
	7.4	Criar programa de inovação aberta
	7.5	Desenvolver programa para estimular novas ideias para inovação

8. Implementar programa de Sustentabilidade e Responsabilidade Social	8.1	Criar campanhas internas para reforçar a importância do consumo consciente
9. Melhorar percepção do cliente em relação a Empresa X	9.1	Desenvolver ações de marketing voltadas para pessoas
	9.2	Criar programa para fidelização de clientes
	9.3	Analisar mix de produtos
	9.4	Melhorar fluxo de atendimento
	9.5	Reformar fachadas das lojas
	9.6	Padronizar layout das lojas
10. Expandir presença em ambiente virtual	10.1	Criação do <i>e-commerce</i>
	10.2	Criar sistemática para produção de conteúdo para redes sociais
11. Agregar valor aos produtos da Empresa X	11.1	Criação do "Empresa X Serviço"
12. Aumentar vendas e participação de mercado	12.1	Aumentar número de lojas com conceito elevado
	12.2	Criar novo modelo de loja (<i>express</i>)
13. Otimizar custos e despesas operacionais	13.1	Análise financeira periódica dos projetos implementados
	13.2	Avaliar e implementar tecnologias que contribuam para a redução de custos e despesas

Ressalta-se que após a definição das iniciativas para inovação é fundamental ordená-las por prioridade, tendo em vista quais são as mais importantes e devem ser realizadas com urgência.

As iniciativas foram ordenadas sendo (1) prioritário e intermediário; (2) Importante, mas não imediato; (3) Menos importante, sem urgência; (4) excluir.

5.3.3 Plano de iniciativas

Para essa etapa foi realizado com Workshop com a Diretoria da Empresa X para apresentação e validação pela Diretoria do Plano de iniciativas.

Após a validação, a próxima etapa foi o desenvolvimento de soluções para as iniciativas ordenadas como 1: prioritário e imediato (Tabela 19).

Tabela 19 Plano de iniciativas ordenadas

INICIATIVAS		NOTA
1.2	Integrar áreas e processos de execução	1
3.1	Desenvolver plano de capacitação para todos os cargos	1
5.1	Avaliar de forma sistemática as necessidades do cliente	1
5.3	Desenvolver e implementar ações capazes de aumentar interatividade durante a compra	1
6.1	Criar sistemática de documentação e compartilhamento dos conhecimentos	1
6.2	Incentivar reuniões mensais entre as equipes para apresentação de resultados, falhas e acertos	1
7.1	Estabelecer processo de Gestão da Inovação	1
7.2	Criar Garagem Empresa X	1
7.3	Capacitar colaboradores para criatividade e inovação	1
9.4	Melhorar fluxo de atendimento	1
9.5	Reformar fachadas das lojas	1
9.6	Padronizar layout das lojas	1
10.1	Criação do e-commerce	1
10.2	Criar sistemática para produção de conteúdo para redes sociais	1
13.2	Avaliar e implementar tecnologias que contribuam para a redução de custos e despesas	1

5.3.4 Desenvolvimento de soluções

A partir das metodologias *Sprint* e *Design Thinking*, foram realizadas reuniões com o Comitê de Inovação para o desenvolvimento de soluções relacionadas as iniciativas dos objetivos do Plano Estratégico. As soluções propostas foram analisadas e desenvolvidos produtos como Jornada do Usuário, Mapa de Empatia, Blue Print, Árvore de Problemas, Matriz de Posicionamento e CANVAS em busca de viabilizar tais soluções.

5.3.5 Teste

Após o desenvolvimento de soluções, realizou-se o teste piloto das soluções analisadas e viabilizadas. A primeira iniciativa a ser implementada foi a iniciativa 5.3 - Desenvolver e implementar ações capazes de aumentar interatividade durante a compra, que consistiu na implementação do projeto de Realidade Virtual (RV) na Empresa X, deixando claro que, apesar do mercado de construção e acabamento ser um mercado não muito explorado tecnologicamente, é possível desenvolver métodos

e maneiras de agradar o cliente através da implementação de tecnologias já difundidas.

Para isso, foi necessário pesquisar sobre os óculos de RV disponíveis no mercado com bom custo-benefício, celulares que se adaptassem bem a cada óculos de RV, softwares e computadores capazes de renderizar rapidamente os projetos e que fossem compatíveis com a realidade da empresa.

Após a realização da pesquisa e do orçamento, foi feita uma nova reunião com o Comitê de Inovação e a Diretoria da Empresa X, para apresentação e validação do orçamento. Por fim, quando o orçamento foi aprovado, realizou-se a compra dos equipamentos necessários e da licença do software para teste com a equipe.

Além disso, foi fundamental estudar sobre projetos em 360º e renderização de imagem no software escolhido. Foi elaborado um manual com todas as informações necessárias para manuseio do software e dos óculos de RV e realizada uma nova reunião na qual todos os participantes do Comitê de Inovação e Diretoria da Empresa X viveram a experiência do programa de Realidade Virtual.

5.4 Implementação

Durante a fase 2 (desenvolvimento), foi elaborado um projeto para instalação de uma sala de realidade virtual na Empresa X. Nessa fase, foram definidas a cidade na qual a sala seria instalada primeiro, localização da sala dentro da loja, suas dimensões e todos os objetos necessários para a melhor experiência do cliente, tudo isso, levando em conta o orçamento disponível.

Primeiramente, foi definido o nome do Ambiente de RV e de seus termos de utilização. Feito isso, foi elaborado o termo de utilização do espaço, que consistiu em definir detalhes como: horário de funcionamento do ambiente de RV, agendamento para a utilização do espaço, responsabilidade de fiscalização local, modificações dos projetos-modelo, utilização de projetos de arquitetos externos e envio da cópia do projeto ao cliente.

Em seguida, foi elaborado o esboço da sala de RV foi elaborado, comportando todos os equipamentos como uma televisão de 55 polegadas, dois óculos de RV, um computador, duas poltronas giratórias e uma cadeira, conforme figura 17 abaixo.

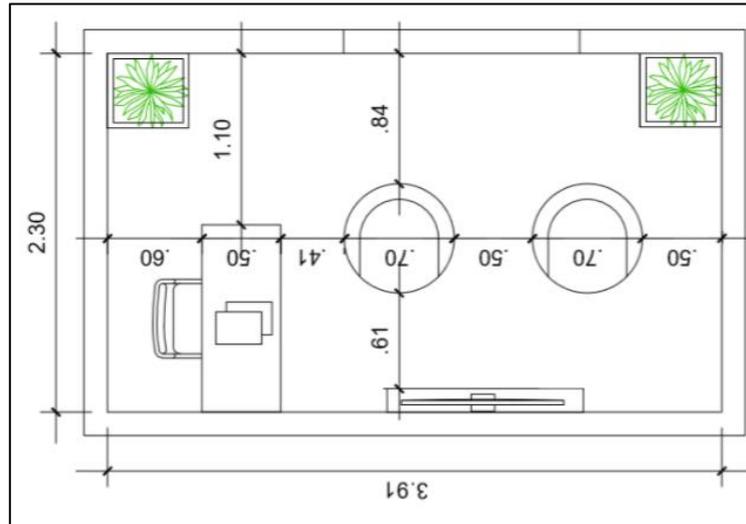


Figura 17 Sala de Realidade Virtual

Além disso, o espaço poderia ser utilizado das seguintes formas: como showroom da Empresa X, com um portfólio virtual de ambientes decorados com produtos da Empresa X. Como serviço RV Empresa X, com arquitetos da Empresa X renderizam seus projetos em 360° para clientes da loja. E também, como espaço do arquiteto, no qual os arquitetos externos mostram seus projetos no espaço de RV com produtos da Empresa X.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa-ação se mostrou uma importante metodologia para construção de conhecimento mútuo, tanto da equipe de pesquisa quanto dos gestores da empresa. Os conceitos sobre gestão da inovação se mostraram extremamente relevantes frente ao cenário competitivo da empresa. Evidência disso foi o comprometimento e iniciativa das lideranças da empresa em implementar as ações e projetos resultantes da aplicação da metodologia.

Após o diagnóstico, notou-se que a empresa apresentava representatividade no ambiente físico e digital e vantagens devido a localização de suas filiais, porém existiam possibilidades de melhoria na logística de estoque nas lojas, o que tornava a resolução do problema do cliente mais demorado, pela necessidade de aguardar a chegada de produtos. Melhorias também se faziam necessárias na parte digital pela ineficiência do atendimento do *e-commerce*, ponto no qual a concorrência acertava.

Nesse cenário também era notada a baixa interatividade do cliente durante a compra, além disso, o fator preço, também foi considerado uma fraqueza da empresa, por se tratar de uma empresa com ampla concorrência. A investigação sobre valores e vantagens oferecidas pelas outras empresas do mesmo ramo, precisaria ser avaliada, a fim de entrar na competição do preço.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O plano de gestão da inovação foi elaborado levando em consideração as necessidades apresentadas pela empresa. Tendo como carência a necessidade de investimento em treinamento, melhoria do atendimento nos canais digitais e melhor administração do estoque e das entregas, o plano de gestão contemplou a melhoria dessas fraquezas que estavam prejudicando o relacionamento com o cliente.

Foi verificado que um plano de gestão da inovação que investiga a situação atual da empresa e baseia todas as implementações a partir das fragilidades e ameaças, constitui potencial considerável para tornar uma empresa cada vez mais competitiva.

Os benefícios identificados nesta pesquisa constituem variáveis implícitas que foram aclaradas por meio de pesquisa qualitativa. As fragilidades apontadas na Empresa X e os benefícios atribuídos por meio do plano de inovação são importantes para incentivar e orientar o desenvolvimento de outros projetos de inovação tecnológica com interação universidade-empresa.

As limitações desse estudo, ocorreram pela ineficiência relacionada a gestão do conhecimento, tendo em vista a ausência de documentações da empresa. A falta de alguns processos escritos, devido a informações perdidas, dificultou reconhecer detalhes da evolução da empresa nos últimos anos o que seria interessante para conhecer estratégias eficientes já implantadas.

A realização da pesquisa possibilitou um aprendizado teórico acerca da temática de gestão de inovação, assim como um aprendizado prático, tendo em vista o desafio de construção e adaptação de uma metodologia e sua aplicação em uma empresa real. Foi possível aplicar diversas ferramentas de Engenharia de Produção e também desenvolver conhecimentos e habilidades de interação com o cliente, comunicação, negociação, resolução de conflitos, criatividade, e outras competências.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Eduardo Diniz. Tecnologia e inovação. Instituto Federal Norte de Minas Gerais. **Rede E-TEC**. Minas Gerais, MG, 2015. Disponível em <http://ead.ifnmg.edu.br/uploads/documentos/kLA159du7E.pdf>. Acesso em jun. 2021.
- ARANHA, J. A. S. Mecanismos de geração de empreendimentos inovadores: mudanças na organização e na dinâmica dos ambientes e o surgimento de novos atores. Brasília: Anprotec, 2016. Disponível em <https://www.feevale.br/Comum/midias/e46b2a7c-b1a5-4f15-b49f-b961901a2cee/anprotec-mecanismos-geracao-de-inovacao.pdf>. Acesso em mai. 2021.
- BARAÑANO, A. M. (2005). Gestão da inovação tecnológica: estudo de cinco PMEs portuguesas. *Revista Brasileira de Inovação*, 4(1), 57-96.
- CARRASCO, Luiz Carlos. Uma Análise Da Aplicação Do Business Model Canvas - Bmc A Partir Da Visão De Empreendedores Que Se Encontram Em Diferentes Fases Do Negócio - Uma Experiência Da Incubadora De Empresas E Projetos Do Inatel. XXIV Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Pará, p. 1-17, setembro, 2014. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/Relata/ArtigosCompleto/ID%20164.pdf>. Acessado em: 29 de Julho de 2017
- CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. G estão da inovação. Curitiba, PR: Aymarã Educação, 2011.
- CIRIACO, Douglas. 15 inovações tecnológicas surgidas nos últimos 15 anos. **Canaltech**. 2015. Disponível em <https://canaltech.com.br/entretenimento/15-inovacoes-tecnologicas-surgidas-nos-ultimos-15-anos-52773/>. Acesso em jun. 2021.
- CONTO, Samuel Martim; ANTUNES JUNIOR, José Antônio Valle; VACCARO, Guilherme Luís Roehe. A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 397-407, 2016. Disponível em <https://www.scielo.br/j/gp/a/fVy99BkFcFXnXTWJ6hndhVP/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em jun. 2021.
- DRATH, R.; HORCH, A. Industrie 4.0- hit or hype? **IEEE Industrial Electronics Magazine**, v. 8, n. 2, p. 56-58, 2014. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/263285662_Industrie_40_Hit_or_Hype_Industry_Forum. Acesso em jun. 2021.
- FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau. Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 24, n. 3, p. 610-621, 2017. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/gp/v24n3/0104-530X-gp-0104-530X481-16.pdf>. Acesso em abri. 2021.
- ENGEL, Guido Irineu. Pesquisa Ação. Curitiba: Editora da UFPR, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n16/n16a13.pdf>. Acesso em: 18 de out. 2019.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projeto de pesquisa. São Paulo. Atlas, 2002. Disponível em http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf. Acesso em mai. 2021.
- I35 Inovação – uma nova cultura. Florianópolis: Instituto Anima Sociesc de Inovação, Pesquisa e Cultura. **HB Editora**, 2018. Disponível em: <https://conteudo.atake.com.br/Anima/2001/Inovacao-UmaNovaCultura.PDF>. Acesso em jun. 2021.
- MACEDO, Mayara Aterino; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick.; CASAROTTO FILHO, Nelson. A caracterização do *design thinking* como um modelo de inovação. INMR - Innovation

& Management Review, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 157-182, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/101357>. Acesso em: 28 jul. 2021.

MACIEL FILHO, Adalberto Rego; AQUINO, Miriam Cunha de; SALES, Nayade Kennedy. Benchmarking e a indústria do conhecimento: um estudo de caso. *Perspect. ciênc. inf.* 21 (02) • Jun 2016 • <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2730>. Disponível em <https://www.scielo.br/j/pci/a/sJ8p7QLdbTfKKPPXzrRqpFM/abstract/?lang=pt>. Acesso em jul. 2021.

MANUAL DE OSLO: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e Gabinete Estatístico das Comunidades Europeias (Eurostat). Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). **Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação** (MCTI). Brasília, DF, 1997.

MARTINS, Paula Salomão. **Estudo Da Relevância De Práticas De Inovação: Um Comparativo Universidade**. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

MENELAU, Sueli; MACEDO, Francisco Guilherme Lima; CARVALHO, Patrícia Lacerda de; NASCIMENTO, Thiago Gome; CARVALHO JUNIOR, Antônio Deusany de. Mapeamento da produção científica da Indústria 4.0 no contexto dos BRICS: reflexões e interfaces. ad. **EBAPE.BR**. 2019. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/gd6dRP3ZWQfc5TRJB3xCkMt/?lang=pt>. Acesso em mai. 2021.

MOORE, J. *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. Nova York: Harper Business, 1993. Disponível em <http://www.herbrubenstein.com/articles/THE-DEATH-OF-COMPETITION.pdf>. Acesso em mai. 2021.

NUNES, Joaquim Moreira; INFANTE, Maria. Pesquisa-Ação: uma Metodologia de Consultoria. In: Joaquim Venâncio. 1996 - p. 97-108.

PEIXOTO, José Maria; MOURA, Eliane Perlatto. Mapa da Empatia em Saúde: Elaboração de um Instrumento para o Desenvolvimento da Empatia. *Rev. bras. educ. med.* 44 (01) • 2020 • <https://doi.org/10.1590/1981-5271v44.1-20190151>. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rbem/a/5KH4T7mFJw6bR4gfz5nkGxz/?lang=pt#>. Acesso em jun. 2021.

SCHIAVI, Giovana Sordi; MOMO, Fernanda da Silva; MAÇADA, Antônio Carlos Gastaud; BEHR, Ariel. No caminho da inovação: análise das capacidades de inovação de empresas contábeis diante das tecnologias digitais. *Rev. Bras. Gest. Neg. (Online)* 22 (02) • Apr-Jun 2020. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/qkmSf89rrMgHDLsXHn5pHtK/?lang=pt>. Acesso em jun. 2021.

THIOLLENT, Michel. *Pesquisa-ação nas organizações*. 2o ed. Editora Atlas: São Paulo, 2009.

TIDD, J.; BESANT, J.; PAVITT, K. *Managing innovation*. Chichester: John Willey & Sons Ltd., 2008

TOLEDO, J. C. Gestão da mudança da qualidade de produto. *Gestão & Produção*, v. 1, n. 2, p. 104-124, ago. 1994

ZANETTE, Franco. MVP: como usar esse conceito para validar uma ideia e crescer com o feedback do mercado. *Resultados digitais*. Disponível em <https://resultadosdigitais.com.br/blog/mvp-minimo-produto-viavel/>. Acesso em 26 de jul. 2021.

YIN, S.; KAYNAK, O. Big data for modern industry: challenges and trends (point of view). **Proceedings of the IEEE**, v. 2, p. 143-146, 2015. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/274067576_Big_Data_for_Modern_Industry_Challenges_and_Trends_Point_of_View. Acesso jun. 2021.

APÊNDICE 1

ROTEIRO PARA CONDUÇÃO DO GRUPO DE FOCO

1. Condução da entrevista

O entrevistador deve esclarecer possíveis dúvidas sobre a finalidade e o formato da discussão no começo da sessão. Deve ser dito que o debate é informal, que deve ter a participação de todos e que divergências de opiniões são bem-vindas. Perguntas que possibilitem respostas monossilábicas devem ser evitadas. Além disso, destaca-se que perguntas com respostas abertas são mais úteis porque permitem aos participantes adicionar detalhes que fornecem resultados mais satisfatórios.

Se a discussão for excessivamente ampla, o entrevistador pode limitar as respostas. Quando os participantes dão respostas incompletas, o entrevistador deve buscar mais perguntas que forneçam informações mais detalhadas como: “O que? Onde? Qual?”. Comentários neutros também podem ser utilizados, como: “Mais alguma coisa a dizer? Por que você se sente assim?”.

Na maioria dos grupos, alguns indivíduos dominam a discussão, por isso, para equilibrar a participação, algumas perguntas podem ser feitas diretamente para os indivíduos que se mostrarem relutantes em falar. É importante que a discussão seja feita de forma leve e sem pressionar os participantes, as pessoas devem se sentir à vontade para compartilhar informações.

2. Registro da discussão e análise das respostas.

Durante a realização do grupo de foco, todas as informações foram anotadas. As anotações e todos os dados relevantes para analisar o comportamento e as opiniões expressas para a definição do público-alvo devem ser bastante completas e refletir todo o conteúdo da discussão. Além das perguntas gerais, também foi realizado um questionário individual, descrito abaixo.

Questionário individual

1. Qual sua idade?

2. Qual seu estado civil?

3. Em média, como você caracterizaria sua renda familiar mensal?

() Até R\$ 1.499,00.

() De R\$ 1.500,00 a R\$ 4.999,00.

() De R\$ 5.000,00 a R\$ 15.000,00.

() Acima de R\$ 15.000,00.

4. Quantas pessoas moram com você?

5. Qual seu nível de escolaridade?

6. Qual a sua formação e ocupação?

7. Em que cidade e bairro você reside?

8. Quantas reformas/construções você já realizou? Quando foi a última vez que isso aconteceu?

APÊNDICE 2**PESQUISA SOBRE MERCADO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E ACABAMENTOS**

1. **Você trabalha no setor de venda de materiais de construção e acabamentos?**

Sim

Não

2. **Você realizou alguma construção ou reforma nos últimos três anos?**

Sim

Não

3. **Quantas construções você realizou nos últimos três anos?**

0

1

2

3

4

5

Mais de 5. Quantas?

4. **Quantas REFORMAS você realizou nos últimos três anos?**

0

1

2

3

4

5

Mais de 5. Quantas?

5. Qual a sua faixa etária?

Entre 18 e 25 anos

Entre 26 e 30 anos

Entre 31 e 35 anos

Entre 36 e 40 anos

Entre 41 e 50 anos

Acima de 50 anos

6. Sexo:

Masculino

Feminino

7. Em qual cidade você reside?

Araruama

Arraial do Cabo

Resposta extra

Cabo Frio

Campos

Resposta extra (Resposta 6)

Macaé

Niterói

Rio das Ostras

Rio de Janeiro

São Pedro da Aldeia

Outra. Qual?

8. Em qual bairro?**9. Em média, como você caracteriza sua renda familiar mensal?**

- Até 3 salários mínimos (Até R\$ 2.861)
- De 3 a 6 salários mínimos (De R\$ 2.862 a R\$ 5.723)
- De 6 a 10 salários mínimos (De R\$ 5.724 a R\$ 9.539)
- De 10 a 16 salários mínimos (De R\$ 9.540 a R\$ 15.263)
- Acima de 16 salários mínimos (Acima de R\$ 15.264)

10. Você assiste TV?

- Não
- Sim, assisto TV por assinatura
- Sim, assisto TV aberta
- Sim, assisto TV por assinatura e TV aberta

11. Com qual frequência você assiste TV?

- Raramente
- Algumas vezes por semana
- Diariamente

12. Qual mídia social você mais utiliza?

- Facebook
- Instagram
- YouTube
- Nenhuma das opções acima

13. Você costuma pesquisar preços antes de comprar materiais de construção e acabamentos?

- Não
- Sim, pela internet
- Sim, em lojas físicas
- Sim, pela internet e em lojas físicas

14. Como você classifica a importância de cada um dos fatores abaixo durante a compra de materiais de construção e acabamentos?

	Insignificante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formas de pagamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prazo de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade de acesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente da loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exposição dos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade de produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade de marcas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Quais as três primeiras lojas que você pensa quando escuta as palavras "construção e acabamento"?