

A METODOLOGIA ALI FUNCIONA? OS RESULTADOS DA EMPRESA ZETA INDICAM QUE SIM

DAVID JOSE SOARES
INSTITUTO FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO

JOSE EDUARDO FERREIRA LOPES
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

A METODOLOGIA ALI FUNCIONA? OS RESULTADOS DA EMPRESA ZETA INDICAM QUE SIM

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência do aumento dos níveis globais e locais de competitividade, abertura comercial e dinamicidade do setor tecnológico, aspectos como agilidade, produtividade e qualidade percebida pelos clientes e consumidores são exigidas das organizações que pretendem se manter competitivas e relevantes no mercado. Essas medidas de desempenho dependem diretamente da efetividade das organizações em inovar e capturar e gerar valor para o segmento alvo de mercado almejado. As organizações estão envoltas em um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VICA) - conceito desenvolvido pelo Colégio de Guerra do Exército dos Estados Unidos para explicar o mundo no contexto do pós Guerra-, e, nesse sentido, inovar e lançar, constantemente, novos produtos se tornaram fatores que têm impacto direto na sustentabilidade das organizações (BRASILIANO, 2017).

Nesse contexto, o desenvolvimento e a gestão de inovações que gerem valor para os clientes é condição *sine qua non* para que as organizações superem este momento ímpar na história da humanidade. De acordo com Schumpeter (1934), inovação pode ser definida como a introdução de algo novo ou significativamente melhorado, por meio de um processo por ele denominado destruição criativa e que gere, ao final, resultados econômicos positivos. Também, Dosi (1988, p. 222) define inovação como “a busca e descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas configurações organizacionais”. Entretanto, a gestão efetiva da inovação ainda é, de acordo com Birkinshaw e Mol (2006), mal compreendida e praticada pelas organizações, além de não possuírem processos claros que as ajudem nessa jornada. Essa constatação é mais latente no tocante às micro e pequenas empresas (MPes), visto que, para elas, recursos, competências e habilidades são variáveis limitantes consideráveis (LIMA; SILVA, 2019).

O presente trabalho apresenta como objetivo relatar o processo de aplicação da metodologia de gestão da inovação Agentes Locais de Inovação (ALI) no desenvolvimento de uma nova solução de mercado em uma microempresa. A metodologia foi aplicada em uma empresa de assessoria linguística, localizada na região do Triângulo Mineiro. A empresa é especializada na tradução, revisão e formatação de trabalhos acadêmicos (artigos, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses), revisão de livros e materiais didáticos, interpretação e tradução de eventos, assessoria para escrita acadêmica e legendagem de vídeos institucionais.

Para o propósito deste trabalho utilizou-se o nome Zeta para designar a empresa em questão. Esse estudo buscou relatar como se deu o processo de desenvolvimento de uma nova solução por meio da Metodologia ALI. Para alcançar o objetivo proposto, utilizou-se uma abordagem que pode ser caracterizada como qualitativa (RICHARDSON, 1999). Além disso, corroborando com Motta (2017), esse trabalho buscou evidenciar como a empresa Zeta solucionou um desafio em inovar seguindo uma metodologia aplicada.

Para elucidar essa pesquisa, além da parte introdutória, o presente estudo foi estruturado da seguinte forma: (i) no desenvolvimento foram apresentados a revisão da literatura a respeito da temática inovação e o contexto da organização pesquisada; (ii) diagnóstico da situação-problema; (iii) metodologia ALI; (iiii) resultados obtidos; (iiiii) e a contribuição tecnológica-social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A temática inovação tem sido estudada e debatida por acadêmicos, profissionais de mercado e entusiastas em geral visto o seu impacto na sociedade e nas mais diversas organizações públicas, privadas e não governamentais (ONGs). De acordo com Barbieri e Simantob (2007), o estudo e pesquisa em inovação não é recente, contudo somente na década de 1920 surge, amparada nas obras de Joseph Alois Schumpeter, a codificação teórica a respeito da inovação e seu impacto no desenvolvimento de organizações e países (SANTOS, 2009). Mesmo após décadas de estudos, Silva e Di Serio (2017) apontam que, ainda não há consenso na definição de inovação. Tal indefinição pode ser contraproducente para as organizações que almejam inovar e gerar valor para os seus *stakeholders* - indivíduo, grupo, organização e instituição que impactam e são impactados pelas ações de uma determinada empresa (FREEMAN, 1984).

O Manual de Oslo no intuito de contribuir para a discussão e amplitude da temática, definiu inovação como sendo:

[...] um novo ou aprimorado produto ou processo (ou uma combinação deles) que difere significativamente das unidades dos produtos ou processos anteriores e foi disponibilizado para usuários potenciais (produto) ou utilizado pela unidade (processo) (OECD; EUROSTAT, 2018, tradução nossa).

Entretanto, Perani (2019) salienta que o manual restringe o conceito de inovação ao focar sua atenção e análise nas dimensões produto e processo. Também, Tether (2003) tece uma crítica ao manual ao apontar um viés tecnológico na abordagem do tema inovação. Nesse sentido, Dosi (1988, p. 222) traz uma visão mais ampla e plural ao definir inovação como “a busca e descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas configurações organizacionais”.

Yrigoyen (2013) salienta que as MPEs apresentam maior sucesso na introdução de inovações para o seu público-alvo e/ou para a própria organização; ao passo que grandes empresas tradicionais e aquelas de considerável base tecnológica em inovações para o mercado, ou seja, inovações radicais que geram mudanças significativas no mercado. Nesse sentido, para o propósito deste trabalho, inovação é a introdução de novas soluções para um determinado segmento alvo de mercado, gerando valor percebido pelos clientes e que contribua para a sustentabilidade da organização (DOSI, 1988; DAMANPOUR; WISCHNEVSKY, 2006; CHRISTENSEN et al, 2018; SCHUMPETER, 1934; WEILL; WOERNER, 2019; ROTHWELL; GARDINER, 1985; PORTER, 1985; CHRISTENSEN, 1997; TETHER, 2003; SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006; DRUCKER, 2008; GRANSTRAND; HOLGERSSON, 2020).

3 CONTEXTO INVESTIGADO

As MPEs possuem maior flexibilidade para se adaptarem às mudanças econômicas e tecnológicas advindas do mundo VICA, quando comparadas às organizações de médio e grande porte; essa constatação é um indicativo que essas empresas possuem considerável aptidão para o desenvolvimento de inovações em seus setores e segmentos de atuação (FORSMAN, 2011). Contudo, Lima e Silva (2019) frisam que as MPEs enfrentam desafios que limitam sua capacidade para inovar como cultura organizacional míope, formato

tradicional de gestão, gestão não profissionalizada, ausência de planejamento, estrutura organizacional não adequada e baixo investimento em tecnologias e ferramentas apropriadas.

Somando-se a esses desafios, no dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) classificou a COVID-19 - doença causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2)- como uma pandemia (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020; OPAS, 2020). Fato esse que trouxe novos paradigmas a serem superados pelas organizações nacionais e globais. Assim, soluções inovadoras para se destacar no mercado se tornaram fator essencial para que as organizações permaneçam ativas no mercado, gerando lucros e entregando valor aos consumidores. Esse cenário tem efeito considerável, em particular, nas MPEs. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2020), a pandemia alterou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil; mais de 10 milhões (58,9% desse tipo de empresa no país) encerraram suas atividades de forma temporária.

Vale ressaltar que, hoje, as MPEs respondem por cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, ante 21% em 1985; em relação à geração de emprego, as MPEs foram responsáveis pelo acréscimo de 13,5 milhões de vagas entre os anos de 2006 e 2019, em contrapartida as médias e grandes empresas, no mesmo período, fecharam cerca de 1,1 milhões de postos de trabalho (SEBRAE; FGV, 2020). As pequenas empresa, de acordo com o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, possuem receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00, já as microempresas possuem uma receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (BRASIL, 2006).

4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Em novembro de 2019, ao tomar conhecimento do Programa Agentes Locais de Inovação, a microempresa Zeta, compareceu ao Sebrae para participar do processo de seleção do programa. Para ser elegível para participar do programa a empresa deveria alcançar uma nota média global, no Radar da Inovação, superior ou igual a 2,5, em uma escala de 1 a 5. As notas atribuídas são autodeclaratórias, ou seja, a empresa atribui a si mesma a nota que entender pertinente, baseando-se na sua realidade organizacional. O Radar da Inovação avaliou 13 diferentes dimensões, sendo elas: cultura da inovação, capital, rede, processos, tecnologia, oportunidades, experiência do cliente, oferta, presença, faturamento com inovações, mercado, novos mercados, produtividade e redução de custos. Para cada uma das dimensões, a empresa Zeta se atribui uma nota (1 à 5) e descreveu os motivos que a levaram àquela atribuição (Quadro 1).

Quadro 1 - Sumário de respostas ao Radar da Inovação da empresa Zeta.

Dimensão	Nota atribuída	Justificativa para a nota atribuída
Cultura da Inovação	4	“Muitas ideias, mas dificuldade de executar”
Capital	1	“Não temos um planejamento para investimento, vamos fazendo o que achamos necessário com o recurso que temos”
Rede	3	“Estamos formando parcerias com faculdades particulares da região para auxiliar na formatação de TCCs e dar cursos de formatação”
Processos	2	“Ainda não temos indicadores da nossa produtividade, mas estamos trabalhando para entender o fluxo de trabalho ao longo do ano, para otimizar os processos internos de entrega”
Tecnologia	2	“Os programas que utilizamos para trabalhar não são conhecidos pelos nossos clientes”
Oportunidades	3	“Desenvolvemos ideias internas, mas também recorremos às respostas dadas pelos clientes em pesquisas de satisfação”
Experiência do Cliente	3	“Iniciamos a avaliação de satisfação do cliente por NPS, mas ainda não avaliamos o resultado”
Ofertas	1	“Apresentamos um programa de fidelidade para tradução de artigos em um grupo de uma universidade, mas não tivemos adesão”
Presença	4	“Começamos a fazer postagens mais regulares nos stories do Instagram; entregamos panfletos em faculdade particulares pela primeira vez; ampliamos nossa presença no meio empresarial por meio da Amcham; fizemos contato com a coordenação de faculdades particulares para parcerias”
Faturamento com inovações	1	“Não medimos o resultado das ações ofertadas nos últimos 2 anos”
Mercado	4	“Não temos um dado exato, porque nossos clientes não são recorrentes, mas houve muito aumento, principalmente em 2018-2019”
Novos mercados	3	“Aumentamos nossa atuação no meio empresarial desde que entramos na Amcham (2019)”
Produtividade e redução de custos	2	“Conseguimos reduzir custos em taxas bancárias, e-mail e contadora”

Fonte: Os autores.

A nota média global foi de 2,54, logo, habilitando a empresa a participar do programa. O gráfico das respostas atribuídas, em cada vertente, pode ser visualizado na Figura 1. Além disso, no processo de resposta ao Radar da Inovação, a empresa Zeta foi acompanhada por um agente local de inovação. Durante a interação a empresa relatou que gostaria de inovar, contudo não sabia como transformar as várias ideias propostas pela equipe em novos produtos e serviços. Além disso, verbalizou que a organização estava estagnada no tocante ao faturamento, lucratividade do negócio e ao número de clientes atendidos. Indicadores esses que inviabilizavam a permanência dos 3 colaboradores da empresa trabalhando em tempo integral, exigindo deles outros trabalhos adicionais para complementar a renda. Ainda de acordo com a empresa, inovar era preciso, contudo, como o mercado de assessoria linguística é tradicional, não enxergava possibilidades e oportunidades para desenvolver inovações relevantes para seus clientes e potenciais clientes.

Figura 1 - Radar da inovação, empresa Zeta.



Fonte: Os autores.

5 INTERVENÇÃO PROPOSTA

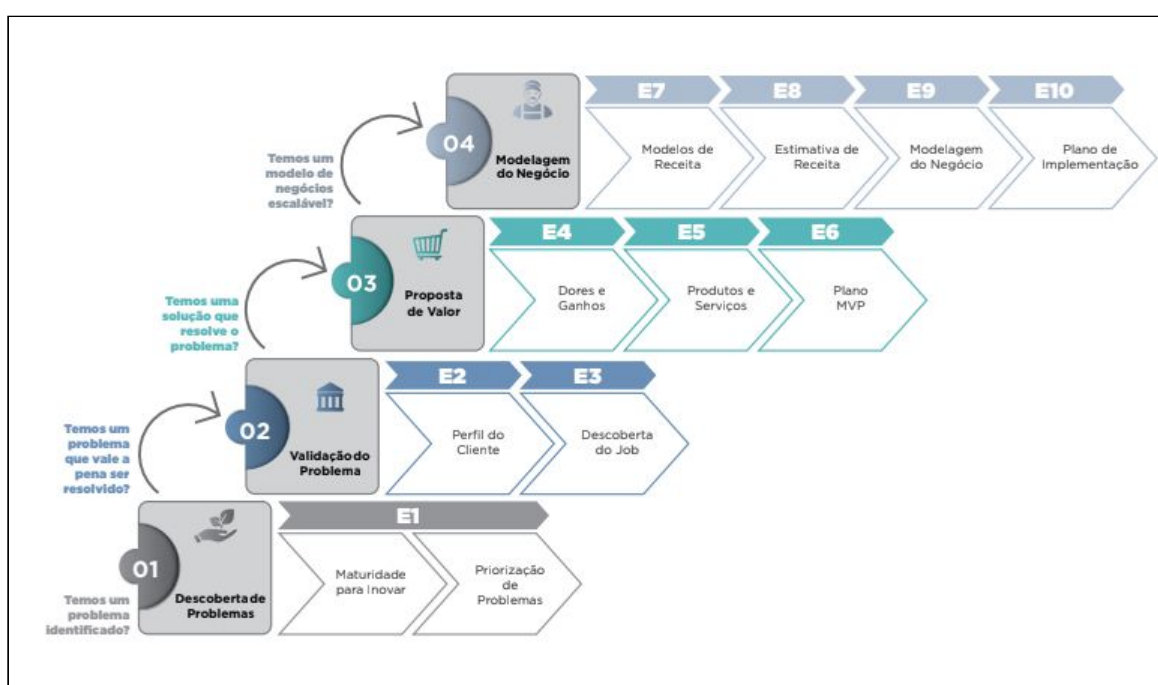
A metodologia ALI foi desenvolvida pelo Sebrae no intuito de auxiliar as MPEs no desenvolvimento de inovações de mercado. Ela se vale de ferramentas e métodos que possibilitam a aprendizagem de um processo organizado e sistemático orientado à inovação, validação de hipóteses com um determinado público-alvo, geração de resultados tangíveis e intangíveis e a mitigação de riscos (SEBRAE, 2018). A metodologia ALI se divide em 4 fases distintas:

- Fase 1 - Estou preparado para inovar?: objetiva que a empresa analise suas práticas de inovação e os resultados alcançados. Ferramentas utilizadas: maturidade para inovação (Radar da inovação) e priorização de problemas;

- Fase 2 - Em que inovar?: engloba a análise da oportunidade de inovação que pode trazer resultados tangíveis e a validação da necessidade de mercado ainda não atendida. Ferramentas utilizadas: perfil do cliente e descoberta do job;
- Fase 3 - Qual é a solução?: definição e estruturação da nova solução (inovação) que será ofertada. Ferramentas utilizadas: dores e ganhos, produtos e serviços e plano MVP;
- Fase 4 - Qual é o modelo de negócios?: objetiva o desenvolvimento de um modelo de negócio que seja replicável e sustentável para a inovação que foi delineada na Fase 3 (SEBRAE, 2018).

A metodologia prevê a realização de 10 encontros, facilitados por um agente local de inovação. Na Figura 2 é possível visualizar as fases, ferramentas e encontros propostos pela metodologia.

Figura 2 - Fases e encontros da metodologia de gestão da inovação do Projeto ALI



Fonte: Sebrae (2018, p. 19)

6 RESULTADOS OBTIDOS

A aplicação da metodologia ALI na microempresa Zeta se deu entre os meses de novembro de 2019 à junho de 2020. Durante a aplicação da metodologia, participaram os 3 colaboradores da empresa Zeta e o agente local de inovação. A seguir serão descritos os resultados alcançados em cada encontro.

6.1 Encontro 1 - Priorização de Problemas

Devido às limitações do Projeto ALI na região do Triângulo Mineiro, o encontro 1 foi dividido em dois encontros, sendo o primeiro para a realização do Radar da Inovação e o segundo para o desenvolvimento da ferramenta “Quadro de Priorização de Potenciais Problemas”. Essa ferramenta teve por objetivo elencar e priorizar potenciais dores/problemas do segmento alvo de mercado definido pela empresa que seriam posteriormente validados. Nesse encontro os seguintes problemas foram levantados e priorizados: publicar em periódico nacional/internacional, tempo/disposição para formar/qualificar/defender, prazos apertados, encontrar e contratar profissional qualificado e avaliação da banca.

6.2 Encontro 2 - Perfil do Cliente

No segundo encontro, com o auxílio da ferramenta “Quadro dos Tipos de Clientes”, objetivou-se elaborar um plano de entrevista no intuito de levantar dados e informações que subsidiaram a tomada de decisão quanto a validação do problema identificado. No encontro foi definido o problema a ser trabalhado (publicação de artigos em periódicos), público-alvo (alunos de pós-graduação), e públicos a serem entrevistados para um melhor entendimento das circunstâncias do problema escolhido (alunos de pós-graduação e coordenadores de programas de pós-graduação) e a elaboração do plano de entrevistas.

Para o público “estudantes de pós-graduação” foram desenvolvidas as seguintes perguntas: Qual seu objetivo em realizar uma pós-graduação? Por que você decidiu por fazer uma pós-graduação? Quais têm sido os seus maiores desafios na pós-graduação? O que te motiva a continuar/permanecer na pós-graduação? Já pensou em desistir? Como você lida com as demandas de produção acadêmica e de pesquisa? Há alguma dificuldade ou entrave no desenvolvimento e entrega dos artigos? Quais são as estratégias utilizadas para solucionar os problemas/dificuldades por você enfrentados? Como você entende que foi bem-sucedido nos objetivos traçados?

Para o público “coordenadores de programas de pós-graduação” foram desenvolvidas as seguintes perguntas: Qual é o objetivo do programa de pós-graduação em relação aos alunos? Quais são as dificuldades que o programa enfrenta para alcançar esse objetivo? O que o programa tem feito para mitigar os desafios apontados e motivar os alunos no alcance de seus objetivos? Qual o nível de exigência do programa quanto à produção acadêmica e escrita? Quais soluções são adotadas para contribuir para que esse nível de exigência seja cumprido? Como o programa avalia o sucesso do aluno?

6.3 Encontro 3 - Descoberta do Job

No terceiro encontro, com o auxílio da ferramenta “Quadro do Diagrama de Forças”, objetivou-se validar, por meio da compilação das informações e dados coletados pelas entrevistas, o problema selecionado no Encontro 2. Na fase de entrevistas foram coletadas informações de 20 estudantes de pós-graduação e 10 coordenadores de programas de pós-graduação de uma universidade local. Após a compilação das informações chegou-se aos seguintes achados:

- a) Incômodos: gestão do tempo, definição do tema de pesquisa, publicação de artigos em periódicos, elaboração de propostas para projetos de pesquisa, leitura e escrita em inglês, conciliar pesquisas com outras atividades acadêmicas;
- b) Motivações: avançar na carreira profissional, rede de contatos, contribuir para a ciência;

- c) Hábitos: leituras, organização de leituras e escrita em português, traduções no Google;
- d) Ansiedades: não publicar por falta de uma tradução adequada, tradução errada de termos técnicos e certificado de tradução;
- e) Descrição do Job: estruturação e desenvolvimento de artigos, em inglês, para revistas de impacto;
- f) Critérios de sucesso: publicação e *feedback* positivo do orientador;
- g) Job Story: quando eu estruturo e desenvolvo um artigo, eu quero publicar em periódicos de impacto, de forma que meu currículo fique mais robusto e assim eu possa avançar na minha carreira acadêmica.

Assim, o problema definido no Encontro 2 foi validado como sendo uma real dor de mercado ainda não atendida de forma efetiva.

6.4 Encontro 4 - Dores e Ganhos

No quarto encontro, com o auxílio da ferramenta Canvas da Proposta de Valor (dores e ganhos), objetivou-se identificar as dores e os ganhos envolvidos na realização do *Job to be Done* (JTBD) definido no Encontro 3. Assim, definiu-se as dores e os ganhos relacionados ao alcance do JTBD:

- a) JTBD: estruturação e desenvolvimento de artigos, em inglês, para revistas de impacto;
- b) Ganhos: reconhecimento da academia, aceite da publicação, feedback positivo do orientador, ascensão na carreira acadêmica, cumprir os critérios da pós-graduação, enriquecimento do currículo;
- c) Dores: gestão do tempo, escrita acadêmica, formatação do artigo, estruturação do texto, submeter artigo, tradução e adequação do artigo.

6.5 Encontro 5 - Produtos e Serviços

No encontro cinco, com o auxílio da ferramenta Canvas da Proposta de Valor (produtos e serviços), objetivou-se desenvolver o conceito da solução e suas funcionalidades mínimas. Assim, definiu-se os produtos/serviços que poderiam ser oferecidos para sanar o problema validado, geradores de ganhos e aliviadores de dores (esses definidos no Encontro 4):

- a) Produtos/Serviços: submissão e revisão de submissão, curso de escrita acadêmica, curso de formatação de referências, assessoria virtual para formatação de artigos, traduções de artigos em inglês para o português e tradução compartilhada;
- b) Geradores de ganhos: escrita acadêmica em inglês para brasileiros, submissão do artigo para cumprir os critérios da pós, artigos bem escritos facilitam a publicação, melhora do currículo Lattes para ascensão na carreira, atendimento aos critérios de escrita e formatação de revistas;
- c) Aliviadores de dores: modelos e soluções simplificadas de organização das ideias em formato acadêmico, conhecimento das estruturas mais comuns da escrita em língua inglesa no âmbito da escrita acadêmica, conhecimento da estrutura de artigos científicos, organizar as informações das referências conforme cada norma e modelos, garantia de que o processo foi feito corretamente e que a revista vai considerar o artigo enviado.

6.6 Encontro 6 - Plano do Produto Mínimo Viável (MVP) e Desenvolvimento da Solução

No encontro seis, com o auxílio da ferramenta Canvas Resumo, objetivou-se definir o produto/serviço a ser ofertado e desenvolver o planejamento do MVP e da solução. Assim, definiu-se o produto/serviço a ser ofertado e suas características básicas, assim como o planejamento para o MVP e desenvolvimento da solução:

- a) Produto/Serviço: curso online de escrita acadêmica em inglês;
- b) Principais características: estrutura do artigo (introdução, revisão da literatura, metodologia, resultado e discussão), características da língua inglesa (mudança de mindset), escrita em língua inglesa (macro e micro);
- c) Proposta de valor: nosso curso de escrita acadêmica em inglês ajuda nossos clientes a estruturar artigos, de forma que eles tenham uma escrita efetiva em inglês, sendo o único que propõe ferramentas e métodos para as todas as etapas de elaboração de um artigo;
- d) Planos MVP e de desenvolvimento da solução: foram definidas as atividades, responsáveis, colaboradores e demais pessoas/organizações envolvidas e datas de entrega.

6.7 Encontro 7 - Modelos de Receita

No sétimo encontro, com o auxílio da ferramenta Canvas de Modelos de Receita, objetivou-se definir os tipos de fluxo de receita aplicáveis à solução desenvolvida. Assim, definiu-se os modelos que poderiam ser usados e priorizou-se o mais efetivo, na visão da microempresa. Foram elencados três possíveis: modelo assinatura (assinatura mensal para acesso a vídeos, consultorias e conteúdos), modelo pague pelo consumo (*pay as you go*) (venda de módulos em separado) e modelo *freemium* (aulas gratuitas e demais conteúdos e serviços pagos). A empresa optou pelo modelo *freemium*.

6.8 Encontro 8 - Estimativa de Receita

No oitavo encontro, com o auxílio da ferramenta Quadro de Estimativa de Receita e Canvas para Priorização de Canais, objetivou-se definir e quantificar os fluxos de receitas advindos do modelo *freemium* e os canais a serem utilizados para divulgar e comercializar a solução. Assim, definiu-se:

- a) Meta mínima de receita (MMR) (valor esperado pela empresa com a nova solução ao ano): R\$60.000,00;
- b) *Life time value* (LTV) (estimativa do valor que cada cliente irá gastar com o curso): R\$200,00 ao ano;
- c) Taxa de geração de clientes (estimativa da quantidade de clientes necessários para alcançar a meta mínima de receita por ano): 300 clientes por ano (MMR/LTV);
- d) Canais: e-mail marketing, programa de afiliados (divulgação por meio de influenciadores digitais) e anúncios em mídias digitais (Facebook e Instagram).

6.9 Encontro 9 - Canvas de Modelo de Negócios

No encontro nove, com o auxílio da ferramenta Canvas de Modelo de Negócios, objetivou-se definir o modelo de negócio da nova solução. Assim, definiu-se:

- a) Segmento de clientes: alunos de pós-graduação que desejam publicar artigos em revistas científicas, em inglês;
- b) Proposta de valor: nosso curso de escrita acadêmica em inglês ajuda nossos clientes a estruturar artigos, de forma que eles tenham uma escrita efetiva em inglês, sendo o único que propõe ferramentas e métodos para as todas as etapas de elaboração de um artigo;
- c) Relacionamento com os clientes: mídias digitais, e-mail, NPS, Whatsapp, *newsletter*, Google My Business;
- d) Canais: e-mail marketing, anúncios em mídias sociais e programa de afiliados;
- e) Parceiros chave: empresa especializada em presença digital, influenciadores digitais, empresa especializada em gravação e edição de vídeos, parceiros comerciais/venda e instituições de ensino;
- f) Atividades chave: gravação dos vídeos, ações de marketing e anúncios, planejamento da aula, disponibilizar o curso em uma plataforma, definição dos canais de comunicação, avaliação dos alunos, preparação do material de apoio;
- g) Recursos chave: espaço para gravação, câmera, microfone, iluminação, plataforma digital, internet, *landing page*, maquiagem, quadro didático, grupo de conversa (forum), design do curso (visual e comercial);
- h) Estrutura de custo: anúncios, equipamentos, influenciadores digitais, plataforma, cartão (pagamento), materiais de divulgação (design), edição e gravação dos vídeos;
- i) Fontes de receitas: modelo *freemium* (R\$60.000,00 ao ano).

6.10 Encontro 10 - Plano de Implementação do modelo de negócio

No encontro dez, com o auxílio da ferramenta Plano de implementação do modelo de negócio, objetivou-se desenvolver o plano geral para a implementação do modelo de negócio. Assim, definiu-se para cada elemento do Canvas de Modelo de Negócios as atividades, prazos de execução, estimativas de custo, fontes de financiamento, responsáveis e organizações e pessoas envolvidas. Além disso, o agente local de inovação realizou o encerramento do programa com a microempresa Zeta.

7 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Este trabalho relatou como a empresa Zeta utilizou-se da Metodologia aplicada ALI para desenvolver um novo produto/serviço. A metodologia propiciou condições para que a microempresa desenvolvesse, para além de uma inovação de mercado, uma mentalidade orientada à inovação e ao atendimento das necessidades de seus clientes. Ao finalizar a metodologia ALI os colaboradores da empresa foram convidados a avaliar anonimamente, via questionário semiestruturado, o legado da metodologia e os resultados tangibilizados.

De acordo com o colaborador 1:

[...] vejo o processo de criação de um produto de forma mais clara. Um produto inovador é algo mais do que apenas um produto que uma empresa queira vender, e sim algo muito bem pensado e estruturado. O primeiro ponto importante foi entender as ferramentas por meio do uso e aplicação e não apenas por meio de teorias. Como nós fomos

guiados na utilização das ferramentas, o processo de criação foi mais intuitivo e até prazeroso. O segundo ponto, algo que eu ainda não havia entendido antes de participar do ALI, foi o processo de criação como um todo, do começo, meio e fim. Entender de onde sai a inovação, como ela se desenvolve, até o produto final, foi algo novo. Antes, pulávamos várias etapas. Acho que o mindset mais instigante que levo dessa experiência é o de "errar logo". Agora, mesmo que ainda tenhamos alguns obstáculos para aplicar nossos projetos, temos mais consciência dos nossos objetivos, metas e até medos que poderiam estar atrapalhando nossa criatividade.”

Nas palavras do colaborador 2:

Conseguimos identificar um nicho de clientes para o qual podemos produzir um produto escalável; identificar as características deste produto de acordo com nossas habilidades/capacidades; conhecer o processo de desenvolvimento de um produto, com pesquisa de mercado, e quais são as etapas e processos necessários para começar a vender o produto. As ferramentas foram extremamente úteis para entendermos o processo de desenvolvimento e venda de uma produção, abrir a mente para inovar na área. A ideia de produto que tivemos, de fato, não existe no mercado. Estamos trabalhando para produzi-lo e vendê-lo.

Já na visão do colaborador 3:

[...] aprendemos os passos para desenvolver um produto e as diversas formas de divulgá-lo e enxergar nosso potencial de crescimento e as ferramentas para isso. Perceber com clareza o que nossos clientes precisam e como apresentar as soluções. A principal mudança para mim foi na capacidade de enxergar como nossos clientes lidam com os problemas deles e como podemos atuar para resolvê-los e oferecer essas soluções de forma efetiva. A sequência de atividades realizadas me ajudou a desenvolver essa percepção.

A inovação desenvolvida corrobora com Weills e Woerner (2019) na medida em que ofereceu aos clientes algo novo e relevante, facilitado pelas tecnologias digitais. Além disso, a empresa foi capaz de desenvolver uma solução que é replicável e escalável, uma vez que se apoia em uma base tecnológica, podendo alcançar todos os países falantes da língua portuguesa. Adicionalmente, a empresa além de desenvolver a nova solução foi capaz de comercializá-la. A primeira turma do curso foi lançada e 20 clientes concluíram a compra do novo produto digital e finalizaram as atividades previstas, gerando uma receita bruta total para a empresa no valor de R\$ 7.639,17. Para prospectar clientes para a segunda turma do curso, a empresa realizou um workshop gratuito denominado “Fundamentos da escrita acadêmica em inglês”. Após a finalização do período para inscrições, a empresa obteve mais de 1000 inscritos.

Agradecimentos

Esse trabalho foi financiado e facilitado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), projeto 400727/2019-6 - Agentes Locais de Inovação ALI 2017-2021.

Referências

- BARBIERI, J. C.; SIMANTOB, M. A. *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.
- BIRKINSHAW, J.; MOL, M. How management innovation happens. *MIT Sloan Management Review*, v. 47, n. 4, p. 81-88, 2006.
- BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. *Distrito Federal*, Brasília, 15 nov. 2006.
- BRASILIANO, A, C, R. *Mundo VICA: volátil, incerto, complexo, ambíguo - estamos preparados?*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2017.
- CHRISTENSEN, C. M. et al. Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. *Journal of Management Studies*, v. 55, n. 7, nov. 2018, p. 1044-1078.
- CHRISTENSEN, C. M. *The Innovator's Dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.
- DAMANPOUR, F.; WISCHNEVSKY, J. D. Research on innovation in organizations: distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 23, n. 4, dez. 2006, p. 269-291.
- DOSI, G. *The nature of the innovative process*. Technical change and economic theory, 2 ed, p. 590-607, 1988.
- DRUCKER, P. F. *The Essential Drucker: the best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. New York: HarperCollins, 2008.
- FORSMAN, H. Innovation Capacity and Innovation Development in Small Enterprises: a comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, v. 40, n. 5, jun. 2011, p. 739-750.
- FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman, 1984.

GRANSTRAND, O; HOLGERSSON, M. Innovation Ecosystems: a conceptual review and a new definition. *Technovation*, v. 91-92, fev-mar 2020, 102098.

LIMA, J. F; SILVA, G. Desafios para Inovar na Micro e Pequena Empresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v.13, n.2, p.88-97, 2019.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. *Sobre a doença*. 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>. Acesso em: 2 ago. 2020.

MOTTA, G. S. Como Escrever um Bom Artigo Tecnológico? *RAC*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 5, Set/Out, 2017.

OECD; EUROSTAT. *Oslo Manual 2018: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*, 4 ed, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1596778197&id=id&accname=guest&checksum=FC3D0C840F0D8099AC6861CE83819410>. Acesso em: 1 jun. 2020.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (OPAS). *Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus)*. 2020. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875. Acesso em: 2 ago. 2020.

PERANI, G. Business innovation statistics and the evolution of the Oslo Manual. *NOvation: Critical Studies of Innovation*, n. 1, jun. 2019, p. 135-170. Disponível em: <http://novation.inrs.ca/index.php/novation/article/view/5>. Acesso em: 20 jun. 2020.

PORTER, M. E. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROTHWELL, R.; GARDINER, P. Invention, innovation, re-innovation and the role of the user: a case study of British hovercraft development. *Technovation*, v. 3, n. 3, ago. 1985, p. 167-186.

SANTOS, D. F. L. A influência da inovação no desempenho das firmas no Brasil. 315 f. *Tese* (Doutorado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/851>. Acesso em: 30 jul. 2020.

SCHUMPETER, J. A. The Theory of Economic Development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. *Harvard Economic Studies*, v. 46, 1934, Harvard College, Cambridge, MA.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE); FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). *Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional*. 2020. Disponível em:

<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios*. 2020. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 1 ago. 2020.

_____. *Guia ALI: metodologia de gestão da inovação do Projeto ALI*, v. 1, 2018.

TETHER, B. S. *What is innovation? Approaches to distinguishing new products and processes from existing products and processes*. Centre for Research on Innovation and Competition, University of Manchester, 2003.

WEILL, P; WOERNER, S. L. *Qual o seu Modelo Digital de Negócio?* São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2019.

YRIGOYEN, J. I. Exploring Different Types of Innovation in Micro and Small Peruvian Enterprises. *J. Technol. Manag. Innov.* 2013, v. 8, Special Issue ALTEC.

SAWHNEY, M; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. *MIT Sloan Management Review*, v. 47, n. 3, p. 75-81, 2006.