

RELAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

CAAE: 69783023.0.0000.8024

Cleber Tedesco¹
Dr^a Tânia Craco²

Resumo: Este estudo de caso único tem como objetivo analisar a relação entre inovação e desempenho organizacional em uma empresa de pequeno porte. A inovação é considerada um fator significativo para a melhoria do desempenho organizacional, permitindo que as empresas alcancem vantagens competitivas e atinjam seus objetivos estratégicos. Embora a relevância da inovação seja clara, entender como ela impacta o desempenho das organizações ainda é um desafio teórico significativo na área de inovação. Diante disso, empregou-se uma pesquisa de natureza aplicada, abordagem exploratória e qualitativa, com os seguintes objetivos específicos: identificar as práticas inovadoras na empresa em estudo, bem como os indicadores do desempenho organizacional e apresentar o impacto das inovações sob este. Foram identificadas como práticas inovadoras o compartilhamento de ideias, antecipação de cenários, colaboração com clientes, espaço de observações no mercado, melhoria contínua, lançamento de novo produto e autonomia para experimentações alinhada à cultura organizacional com capacidade de assumir riscos. Nessa conjuntura, observa-se que as inovações implementadas pela organização contribuíram positivamente para o desempenho organizacional em 2022.

Palavras-chave: inovação; desempenho organizacional; estudo de caso.

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas em um ambiente econômico que exige delas a adaptação constante para melhorar a alocação de recursos e atender à demanda do mercado, visando sobrevivência e competitividade no novo cenário globalizado e tecnológico (DA SILVA, 2017). Diante disso, a inovação surge como um diferencial estratégico capaz de proporcionar vantagens competitivas e melhorar o desempenho organizacional (TIDD; BESSANT, 2020).

Embora a relevância da inovação seja clara, entender como ela impacta o desempenho das organizações ainda é um desafio teórico significativo na área de inovação. Isso é confirmado por estudos empíricos recentes realizados no contexto brasileiro, que demonstram que é difícil determinar de forma precisa os efeitos da inovação nos resultados das empresas (QUATORZE; SANTOS, 2021). Mesmo assim, é amplamente aceito que a inovação desempenha um papel fundamental no crescimento e desenvolvimento econômico (CIRERA; MUZI, 2020).

¹ Pós-Graduando do curso de Especialização em Gestão e Inovação do IFRS Campus Farroupilha. cleber@powermidia.net.

² Docente do curso de Especialização em Gestão e Inovação do IFRS Campus Farroupilha. tania.craco@farroupilha.ifrs.edu.

Por esse motivo, compreender como a inovação influencia o desempenho organizacional é essencial para que as empresas possam se manter competitivas no mercado (TIDD; BESSANT, 2020). Consoante a isso, o presente estudo objetivou responder a seguinte questão central de pesquisa: qual a relação entre inovação e desempenho organizacional em uma empresa de pequeno porte?

Para responder essa pergunta, foi realizado um estudo de caso único por meio de uma pesquisa de natureza aplicada, abordagem exploratória e qualitativa com o objetivo geral de analisar a relação entre inovação e desempenho organizacional nessa empresa. Para isso, foram alcançados os seguintes objetivos específicos: i) identificar as práticas inovadoras implementadas na empresa em estudo; ii) identificar os indicadores do desempenho organizacional; iii) e apresentar o impacto das inovações no desempenho organizacional com base nos resultados obtidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Schumpeter, um dos primeiros a conceituar o termo inovação, entende que se trata da introdução de novos produtos, de novos métodos de produção, da abertura de novos mercados, da conquista de novas fontes de fornecimento e da adoção de novas formas de organização. Por meio dessas inovações, o desenvolvimento econômico é guiado em um processo dinâmico, no qual as novas tecnologias substituem as antigas. Essas trocas de tecnologia são chamadas de "destruição criadora" (SCHUMPETER, 1934).

A inovação diante dessa perspectiva se torna decisiva para o crescimento econômico e a competitividade das empresas. Ela permite que as organizações gerem novos produtos, serviços e processos, além de melhorar os existentes. Desta forma, pode aumentar a eficiência, diminuir custos e gerar novas oportunidades de mercado (MANUAL DE OSLO, 2005).

Consoante a isso, durante esse processo de inovação é necessário atender as necessidades e desejos dos consumidores e criar vínculos sociais inovadores (MURRAY; CAULIER-GRICE; MULGAN, 2017). Nesse sentido, além de agregar valor para os clientes e fornecer vantagem competitiva para a empresa, a inovação tem como objetivo construir um futuro melhor para todos (BAZZI, 2022).

Desta maneira, a inovação é “o processo de transformar as oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático” (TIDD; BESSANT, 2015, p.19). Assim, para gerar

novos conhecimentos é necessário impulsionar a inovação e manter a competitividade da organização, permitindo a adaptação rápida às mudanças no mercado e na tecnologia. (SGARBOSSA; MARTINS; MOZZATO, 2021). Neste contexto, há quatro tipos de inovações, sendo elas: inovação de marketing, inovação de produto, inovação de processo e inovação organizacional (MANUAL DE OSLO, 2005).

Por outro lado, em relação à intensidade da inovação há a classificação entre incremental e radical. A inovação incremental é definida por melhorias suaves e graduais em produtos, processos e serviços já existentes, normalmente aplicada em empresas propensas a menores riscos com visão no curto prazo (TIDD; BESSANT, 2015). Já a inovação radical cria impacto importante no setor em que atua, pois envolve uma mudança significativa em termos de tecnologia, produtos, processos ou modelos de negócios, com potencial de criar mercados e afetar a estrutura econômica existente. Possui visão de longo prazo, com mais variáveis envolvidas e propensão maior ao risco (TIDD; BESSANT, 2015).

Nesta conjuntura, a inovação surge como um fator para a melhoria do desempenho organizacional. Este consiste na capacidade da organização de atingir seus objetivos e metas de forma contínua ao longo do tempo, envolvendo a eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, inovação e rentabilidade com o objetivo de garantir o crescimento sustentável do negócio (HAN; HUANG, 2012). Para isso, depende de indicadores que sejam relevantes para as metas estratégicas da organização (MARCHAND; RAYMOND, 2008). Nesse aspecto, incluir a avaliação de vários indicadores financeiros permite uma visão mais precisa do desempenho das organizações (MOTA; CUSTÓDIO, 2008).

Por este lado, a inovação pode resultar na diminuição de despesas por meio da introdução de melhorias nos procedimentos, na logística, na gestão da informação, ou no aumento da arrecadação por meio de inovações no produto e no aumento da capacidade produtiva (QUATORZE; SANTOS 2021). Com isso, conquistar lucro e apontar caminhos para o desenvolvimento e crescimento dos negócios da organização (HADA; MIHALCEA, 2020).

Resumidamente, a inovação é um fator crucial para impulsionar o desempenho organizacional e deve ser incorporada como parte essencial da estratégia de negócios. Para alcançar o sucesso a longo prazo, os gestores devem reconhecer, desenvolver, implementar e gerenciar uma estratégia de inovação eficaz para melhorar o desempenho (GUNDAY et al., 2011).

3 METODOLOGIA

Essa pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre inovação e desempenho organizacional em uma empresa de pequeno porte, escolhida por conveniência. Para alcançar este objetivo, o estudo identificou as práticas inovadoras na empresa em análise, bem como os indicadores do desempenho organizacional e o impacto das inovações sob este. O método escolhido para atingir os objetivos desse trabalho foi uma pesquisa de natureza aplicada, finalidade exploratória com abordagem de estudo de caso único, por meio de procedimentos qualitativos.

Foi utilizado o estudo de caso único, pois há o interesse de analisar em profundidade, com a utilização de várias fontes de dados (YIN, 2015). Além disso, Gil (2008) complementa que as fontes de dados podem ser documentos, entrevistas, observação, artefatos e dados secundários. Com esse propósito de aprofundar a pesquisa e proporcionar a triangulação de dados, foi utilizado os métodos metodológicos de entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação direta.

O instrumento utilizado para a coleta de dados principal foi o roteiro de entrevistas semiestruturadas. As questões do presente trabalho foram adaptadas de Junior, Romero e Montezano (2021). A coleta de dados por meio das entrevistas iniciou após aprovação do Conselho de Ética e foram aplicadas e gravadas durante o mês de agosto de 2023 junto a três participantes: entrevistado A, com 10 anos de empresa; entrevistado B, com 5 anos e 2 meses; e entrevistado C, com 5 anos.

Os dados coletados nas entrevistas foram transcritos e examinados por meio da análise de conteúdo que, para Flick (2009), é um processo em que o pesquisador permanece aberto e flexível durante a análise dos dados, permitindo que as categorias e temas surjam a partir do próprio material de dados, em vez de serem pré-definidos antes da análise. Envolve a categorização dos dados em unidades menores chamada de codificação aberta e a organização dessas unidades em categorias mais amplas e conceituais chamadas de codificação axial e seletiva, respectivamente. Esses dados codificados foram utilizados para analisar e interpretar o material coletado na pesquisa.

Ao analisar os dados qualitativos, Creswell e Poth (2016) destacam que é essencial o pesquisador fazer inferências analíticas e interpretativas, incorporando o conhecimento empírico e histórico ao processo de pesquisa a fim de situar os resultados no contexto mais amplo do campo de estudo e aprimorar a compreensão do fenômeno investigado.

Para contribuir com isso, foi utilizado o roteiro de observações durante o mês de agosto de 2023. As anotações no roteiro foram feitas de diferentes formas, por meio de registro contínuo, palavras-chaves, *check list* ou códigos, e posteriormente transcritas para análise (DANNA; MATOS, 2006).

Para a coleta de dados documental, que para Bardin (2004, p. 41) é “a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem”, foi realizada uma pesquisa exploratória com o objetivo de identificar e analisar a relação entre inovação e desempenho organizacional nos documentos fornecidos pela empresa. Os documentos analisados foram o balanço patrimonial, demonstração de resultados, relatório de faturamento, balancete, *Google Analytics* e o ERP (*Enterprise Resource Planning*) da empresa de 2013 até junho de 2023.

4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

O contexto da pesquisa correspondeu a uma empresa de tecnologia de pequeno porte localizada no Rio Grande do Sul. É considerada de pequeno porte, pois seu faturamento anual é maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões (BRASIL, 2023). A organização possui uma equipe multidisciplinar composta por menos de dez colaboradores e atua no mercado há mais de 15 anos.

O negócio principal da empresa está nos serviços de marketing digital e tecnologia proprietária para criação de *sites* de vendas (*e-commerce*). Essa tecnologia é um diferencial competitivo da empresa, pois permite que ela ofereça produtos e serviços personalizados aos seus clientes. Por sua vez, os principais desafios são a concorrência global e a necessidade de inovação constante. Para enfrentá-los, a empresa vem investindo no desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como na expansão para novos mercados.

5 ANÁLISE DOS DADOS

5.1 PRÁTICAS INOVADORAS IMPLEMENTADAS NA ORGANIZAÇÃO

A partir dos procedimentos metodológicos, o Quadro 1 apresenta as práticas inovadoras identificadas na empresa em estudo, com exemplo de trecho codificado, codificação aberta, axial e seletiva.

Quadro 1 – Práticas inovadoras implementadas na organização

Exemplo de Trecho Codificado	Codificação Aberta	Codificação Axial	Codificação Seletiva
Entrevistado B: [...] sim, os funcionários têm muito espaço para propor ideias que são incentivadas.	Compartilhamento de ideias	Cultura Organizacional	Práticas inovadoras
Entrevistado C: [...] uma das principais razões pelas quais a nossa empresa é vista como inovadora é a capacidade de antecipar a tendência e de se adaptar rapidamente ao ambiente de constante evolução.	Antecipação de cenários		
Entrevistado C: [...] ninguém conhece o negócio e objetivo do cliente melhor do que o próprio cliente, por isso é fundamental sua participação no projeto.	Prática colaborativa com clientes		
Entrevistado A: [...] tem concorrentes que até hoje não tem o que a gente tem dentro dos nossos serviços, na parte de e-commerce, muita pouca gente oferece o que a gente oferece. Alguns nem perto não estão.	Espaço de observações no mercado		
Entrevistado A: [...] tem várias soluções que a gente desenvolveu onde perdeu um bom tempo nessa questão ali. Não trouxe, o resultado que a gente esperava. Cara, a gente tentou de tudo ali.	Autonomia		
Entrevistado B: [...] bah a nossa empresa assumiu riscos ao criar produtos novos que deram muito certo. Atualmente tem arriscado menos, pois tem trabalhado nas atualizações desses produtos.	Capacidade de assumir riscos		
Entrevistado A: [...] se for ver desde a parte do e-commerce ali dentro desses últimos dez anos, a gente fez bastante coisa que inovou.	Melhoria contínua	Inovação incremental	
Entrevistado A: [...] lançamos produtos novos que se adaptaram às necessidades dos clientes.	Lançamento de novos produtos		

Fonte: Elaborado pelo autor.

No primeiro código axial, encontra-se a cultura organizacional. Ela é influenciada por contribuições vindas de ideias de funcionários, clientes e do mercado. Essas iniciativas de compartilhamento e incentivo de ideias são aspectos de uma cultura de inovação, como observado no trecho do entrevistado B. Ao complementar essa visão, o entrevistado C diz que: "[...] os colaboradores encontram espaço para propor ideias, sugestões e outras formas de contribuir ao desenvolvimento da inovação."

No entanto, o entrevistado A aponta um desafio para a empresa inovar: "[...] a porta está sempre aberta, mas a gente muitas vezes cai na rotina do dia a dia e não tem como pensar em outra coisa." Como apresentado pelos entrevistados, há espaço e iniciativa para a colaboração e troca de ideias, porém há dificuldade em colocar em prática por falta de tempo.

Mesmo com essa dificuldade, a empresa encontra espaço para antecipar cenários ao se adaptar rapidamente ao ambiente, como relatado pelo entrevistado C. Essa aptidão contribuiu para implementações de inovações incrementais no *e-commerce* como as relatadas pelo entrevistado A.

[...] conseguimos melhorias no SEO (*Search Engine Optimization*, que é a otimização para os mecanismos de busca), na experiência do usuário, novo editor online, integração com WhatsApp, integração com notificações Push, nosso novo carrinho de compras mais rápido agora, ou os meios automáticos de envio de promoções, uma inteligência por trás para enviar promoções personalizadas aos clientes conforme seu comportamento de navegação no *site* e de compra.

Essa capacidade da empresa também contribuiu com a implementação do PIX nos meios de pagamentos online, como apontado pelo entrevistado C: “[...] implementação e a facilidade de pagamento via PIX se alinha às demandas emergentes dos clientes por parte do pagamento online mais rápido e eficiente.”

Para o entrevistado A, a empresa também teve capacidade em atender a legislação em vigor e se adaptar a pandemia do Covid-19.

[...] com a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), por exemplo tivemos muitas mudanças legislativas regulatórias, onde a gente se adaptou. Então a gente conseguiu criar uma solução rápida. Acredito que também na parte da pandemia a gente se virou bem durante essa época, mesmo nossos clientes perdendo fluxo de caixa.

Há também a colaboração dos clientes nessas melhorias contínuas nos produtos, o que faz parte da cultura organizacional, contribuindo com as práticas inovativas. Isso é verificado no depoimento do entrevistado C: “[...] a participação ativa do cliente é fundamental para garantir que o projeto atenda às suas necessidades, [...] e alcance o resultado desejado”.

Complementam os entrevistados A que: “[...] basicamente tudo o que eles pedem a gente desenvolve. Independente da dificuldade, eles já sugeriram bastante coisa, bastante produtos novos, alguns que a gente nem mesmo conhecia.” e o entrevistado B: “[...] sim, eles encontram espaço. Agora, se são ouvidos, nem todos são. É que tem as viagens dos clientes. Mas eles têm espaço sim. Todos nós já deixamos muito abertos para os clientes poderem propor. A gente está sempre ouvindo, aceita e dá retorno.”

Nesse aspecto, há foco no cliente para entender e atender suas necessidades e desejos. Também contribuem com as práticas inovadoras, o código aberto, espaço de observações no mercado, apontado pelo entrevistado A:

[...] a gente tem que avaliar sempre o mercado como um todo, tem que ver o que os concorrentes estão fazendo, tem que ir atrás do que eles estão fazendo. Se for pior, logicamente a gente descarta. Mas se tiver alguma coisa boa, acho que a gente tem que comparar, melhorar mais ainda e aplicar.

Nesta conjuntura, o entrevistado A indica que o mercado contribui para o surgimento de novas ideias, como também a validação delas. Colabora o entrevistado C:

[...] há monitoramento da inovação nos mercados em que a nossa empresa atua é uma prática fundamental para se manter atualizado e competitivo. Acompanhar as tendências e as mudanças no ambiente de negócios permite que a empresa identifique as oportunidades, antecipe desafios e ajuste sua estratégia de inovação de acordo com o momento.

Essa predisposição da empresa em acompanhar o mercado contribuiu com ideias para o desenvolvimento de inovações mencionadas pelos entrevistados. Porém, para o entrevistado B há um monitoramento superficial do mercado, e mesmo que tivesse um acompanhamento mais profundo, faltaria colaboradores para colocar em prática as ideias encontradas, pois até então, o foco é em produtos específicos. Isso é verificado no seguinte trecho: “[...] acho que não. Não há um monitoramento, há uma sondagem, uma visão. Talvez superficial. Porque eu não estou focado nisso. Eu estou focado em alguns produtos e aí se eu focar num outro, eu vou precisar aumentar a equipe.”

Esse conjunto de ideias provenientes de colaboradores, clientes, mercado ou de outros meios tem maiores chances de se tornar inovações quando testado e validado em uma cultura organizacional que incentiva a disposição para assumir riscos. Essa propensão é necessária para validar novas ideias, o que pode contribuir para as práticas inovadoras da empresa. Tal fato é verificado no trecho da entrevista com C:

[...] a empresa já possui uma cultura de inovação estabelecida, onde a experimentação, a busca por novas ideias e a disposição de assumir riscos são valorizados. Isso cria um ambiente propício para geração e implementação de novos produtos, serviços e processos.

No entanto, o entrevistado B destaca um foco maior em produtos que geram lucratividade, sem abordar novas oportunidades, o que parece ser uma menor disposição da empresa em assumir riscos, com uma visão de curto prazo: “[...], mas daqui a pouco você está deixando de inovar. E de apostar, de arriscar, né? Mas é questão de risco, daí é questão de estratégica, pois foca no que está dando lucro.”

Acrescenta o entrevistado A: “[...] eu acredito que em dez anos ali a gente poderia ter tirado para mais lados. Eu acho que tem potencial e criatividade a gente tem para isso. O que a gente talvez não tenha sabido foi como explorar.”

Em suma, a capacidade de transformar ideias em inovações depende da cultura organizacional. O entrevistado C identifica na empresa uma cultura que valoriza a disposição para assumir riscos, enquanto o entrevistado B percebe que há mais foco em ações que gerem maior lucratividade imediata. Nesse ponto o entrevistado A sugere que a empresa poderia ter explorado novas oportunidades ao longo dos anos.

No que tange a manutenção dos produtos da empresa, encontra-se o código aberto, inovação incremental que é uma prática inovativa apontada pelo entrevistado A: “[...] a gente tem produtos que já estão há mais de dez anos no mercado, mas só que a gente teve ali uma inovação gradual deles.” Corroborando o entrevistado C: “[...] na verdade, a gente está sempre buscando atualizar os nossos produtos. A nossa carta de produtos. [...] então acho que a nossa ideia de inovação é essa de sempre estar antenado no novo.”

Além dos produtos tradicionais da empresa, há também os novos produtos orientados para públicos totalmente diferentes como apresentado pelo entrevistado C: “[...] um exemplo são os nossos novos produtos para públicos totalmente novos.” Tal apontamento também é citado pelo entrevistado B: “[...] os novos produtos para novos mercados são bem inovadores.” Acrescenta o entrevistado A: “[...] tem produtos novos, produtos inteiro novos. Há inovações que a gente fez criando produtos para clientes bem diferentes dos quais estávamos atendendo.”

Desta maneira, são identificadas como práticas inovativas à cultura organizacional propensa a assumir riscos, com canal aberto para troca de ideias entre funcionários, colaboração dos clientes e observações do mercado, o que resulta em inovações incrementais nos produtos já existentes e o lançamento de novos produtos para públicos totalmente diferentes para a empresa. Essas práticas inovadoras e a relação com o desempenho organizacional são apresentadas nas seções a seguir.

5.2 INDICADORES DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Além das práticas inovadoras, a análise dos dados identificou os indicadores do desempenho organizacional que são relatados no Quadro 2, juntamente com suas codificações.

Quadro 2 – Indicadores do desempenho organizacional

Exemplo de Trecho Codificado	Codificação Aberta	Codificação Axial	Codificação Seletiva
Entrevistado A: [...] forma de mensurar o valor que eu vejo é a questão do lucro na questão financeira.	Lucro	Desempenho financeiro	Desempenho Organizacional
Entrevistado B: [...] a minha perspectiva é porque visa o faturamento e lucro.	Faturamento		
Entrevistado B [...] a gente vê por números, são os acessos do <i>site</i> .	Visitas ao <i>Site</i>	Visitas ao <i>site</i> e sua taxa de conversão	
Entrevistado A: [...] é pela taxa de conversão. A gente analisa a taxa ou o valor de conversão.	Taxa de conversão		
Entrevistado B: [...] a gente vê também o número de clientes	Número de clientes	Aumento de clientes	
Entrevistado C: [...] isso pode resultar em um maior interesse por parte dos clientes, bem como um público mais fiel que aprecia a singularidade dos produtos oferecidos.	Experiência do usuário	Recorrência do usuário	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao medir o desempenho financeiro, o entrevistado A além de utilizar o lucro apresentado no primeiro código aberto, também emprega o indicador de vendas ao comentar que: “[...] o meu método de avaliar aqui para saber se funcionou ou não é se vendeu ou não vendeu.” Acrescenta o entrevistado B: “[...] a lucratividade faz parte, porque sem faturamento e lucro a empresa não vive.” Ambos os entrevistados complementam-se afirmando que o lucro e faturamento correspondem a medidas de aferimento do desempenho organizacional.

O entrevistado C também enfatiza a relevância do valor gerado pela inovação e sustentabilidade da empresa ao longo dos anos em seu depoimento: “[...] a inovação é uma das principais alavancas para impulsionar o crescimento e o sucesso sustentável de uma empresa. Portanto, seu impacto no valor gerado pela organização não pode ser subestimado.” Nesse aspecto, ele se diferencia dos demais entrevistados não mencionando especificamente sobre lucro ou faturamento.

Por se tratar de uma empresa com soluções exclusivamente digitais, que depende do fluxo de acesso ao *site* para gerar vendas, é de se esperar que essas métricas sejam acompanhadas, como observado pelo entrevistado B. Entretanto o entrevistado A faz uma crítica sobre a limitação dos indicadores adotadas pela empresa: “[...] talvez a gente bolar

alguma coisa ali para ver, em vez de ficar só procurando algumas métricas ali de acesso e de venda de valores.”

Porém o entrevistado C não comenta especificamente sobre o número de visitantes ao *site*, mas sim quanto ao aumento do interesse dos clientes pelas inovações criadas: “[...] as inovações permitem que a empresa se diferencie da concorrência. Isso resulta em um maior interesse por parte dos clientes com a volta deles.” Nesse ponto, observa-se a recorrência do usuário como indicador de desempenho.

Além disso, a empresa também mede o desempenho organizacional pela taxa de conversão, que é a porcentagem de visitantes que realizam um pedido pago. Essa taxa pode ser um indicador para avaliar se as melhorias contribuíram ou não com o desempenho organizacional. Segundo o entrevistado B: “[...] é observado o tempo todo como os usuários se manifestam. Então são oportunidades que são identificadas e avaliadas. Então, os resultados como a taxa de conversão são vistos para ver se estamos melhorando ou não as vendas.” O entrevistado A comenta também sobre essa avaliação “[...] é pela taxa de conversão. A gente analisa a taxa ou o valor de conversão.”

Outra forma da empresa medir o desempenho organizacional é analisando a experiência do usuário por meio das avaliações dos depoimentos deixados pelos clientes e compartilhados com os demais pelo *site*, como comentado pelo entrevistado B: “[...] como ser visto na sociedade, visão que vão ter da empresa, se é boa naquele produto. Tem os comentários do *site* que olhamos para ver se estão gostando.”

Nesse aspecto o interesse dos usuários nas soluções diferenciadas ofertadas pela empresa, como comentado pelo entrevistado C, é um indicador da experiência positiva do usuário. Isso também pode ser observado pelo número crescente de novos clientes. Diante desse cenário, na próxima seção apresenta-se o impacto das inovações no desempenho organizacional.

5.3 IMPACTO DAS INOVAÇÕES NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Com base nos dados coletados nas entrevistas, nos documentos e informações fornecidas pela empresa, foi possível observar a relação da inovação com o desempenho organizacional. O Quadro 3 apresenta contribuições com codificações nesse aspecto.

Quadro 3 – Impacto das inovações no desempenho organizacional

Exemplo de Trecho Codificado	Codificação Aberta	Codificação Axial	Codificação Seletiva
Entrevistado A: [...] são produtos novos lançados no mercado que fez com que a gente renovasse durante esses últimos anos, que nos diferenciou também dos concorrentes, aumentando os negócios.	Inovações e aumento dos negócios	Melhoria no desempenho organizacional	Impacto das inovações
Entrevistado C: [...] nos últimos três anos, incluindo o período pós pandemia, a empresa experimentou uma tendência positiva no volume total de negócios, em parte devido à inovação, atualização de produtos e serviços.	Inovação e crescimento		
Entrevistado B: [...] as inovações nas plataformas que estão funcionando, estão ganhando muita atenção e reconhecimento no mercado.	Reconhecimento das inovações no mercado	Depoimentos positivos e aumento de clientes	

Fonte: Elaborado pelo autor

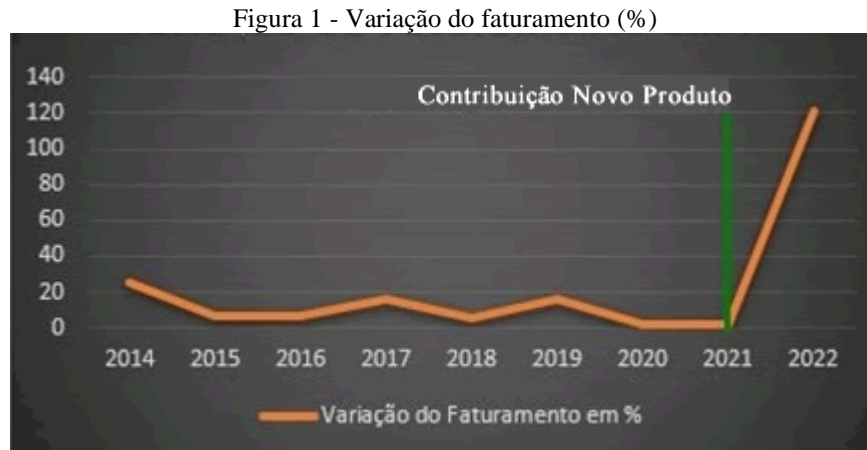
No primeiro código axial apresentado identifica-se a melhoria no desempenho organizacional, pois segundo o depoimento do entrevistado A, a inovação com o lançamento dos novos produtos contribui com o aumento nos negócios. Esse cenário também foi identificado pelo entrevistado B:

[...] a participação de novos produtos e serviços no volume total de negócios. Eu nem sei nos últimos três anos, mas só no último ano, meu Deus, o volume foi muito maior. Diferenciou também dos concorrentes. [...] consequentemente, essas inovações trouxeram mais visibilidade e com mais visibilidade vieram mais e mais negócios.

Os depoimentos dos entrevistados são confirmados nos dados contábeis, que mostram aumento de mais de 120% no faturamento de 2022 em relação ao ano anterior. A inovação com o novo produto (*e-commerce*) participa com a maior parte desse crescimento, com 55% do total do faturamento em 2022. Essa tendência de crescimento segue, pois ao comparar os seis primeiros meses de 2023, com o mesmo período do ano anterior, há um crescimento de quase 62% no faturamento.

No entanto, observa-se que, de 2014 até 2021, o aumento no faturamento segue uma tendência constante, não apresentando, nesse contexto, uma evolução significativa em sua trajetória ao longo desses anos. Esse fato sugere que as melhorias contínuas nos produtos mencionadas pelo entrevistado A contribuíram com a manutenção do faturamento nesse

período. Por outro lado, as inovações com o novo produto tiveram um papel relevante no aumento do faturamento de 2021 para 2022 como grifado em verde na Figura 1.



Fonte: Elaborado pelo autor

Outras medidas do desempenho organizacional encontradas foram os números de visitantes ao *site*, apresentado pelo entrevistado B, e a taxa de conversão informado pelo entrevistado A. Sobre as visitas ao *site* do novo produto, houve aumento em mais de 306% em 2022 em comparação com 2021. Relacionando a isso, a taxa de conversão de 2022 em referência com 2021 teve crescimento de 76% contribuído com o desempenho organizacional.

Mais recentemente, segue em evolução as visitas ao *site*. Isso porque ao comparar os seis primeiros meses de 2023 com o mesmo período do ano anterior, constata-se uma elevação de 58%. Também segue a melhoria na taxa de conversão, pois há acréscimo de quase 28% na comparação dos seis primeiros meses de 2023, com mesmo período do ano anterior.

Foi observado que essa maximização em 2022 e os seis primeiros meses de 2023 tem contribuições relacionadas às inovações realizadas no novo produto que foram: (i) a melhoria na experiência do usuário, (ii) as estratégias de SEO; (iii) o carrinho de compras mais rápido; (iv) a implementação do PIX como forma de pagamento; (v) o cupom de desconto aos usuários em fuga do *site*; (vi) o envio de e-mail e notificação quando o usuário perde o foco do *site*; (vii) o e-mail marketing automatizado conforme o comportamento de compra e navegação do cliente; (viii) o novo sistema de depoimentos; (ix) o novo editor online; e (x) as novas ações de marketing digital pago.

Essas inovações também ajudaram no crescimento de mais de 212% de clientes em 2022 em relação ao ano anterior. Observa-se que a organização considera como cliente o usuário que realizou um cadastro em seu *site*. Nos seis primeiros meses de 2023 a base de

clientes seguiu em crescimento, com aumento de mais de 72% em relação ao mesmo período de 2022.

A empresa, ao lidar com o aumento significativo de visitas e clientes, não apenas avalia o faturamento, como mencionado anteriormente. Também realiza análises da recorrência de compra dos usuários. Essa abordagem visa identificar como inovações estão sendo absorvidas pelos clientes e qual é sua contribuição para o desempenho organizacional, conforme referência o entrevistado C.

Nesse aspecto, observa-se que a recorrência de compra dos clientes de 2022 em relação a 2021 teve uma expansão expressiva de 644%. Essa tendência segue positiva em 2023, pois ao comparar os seis primeiros meses desse ano com o mesmo período do ano anterior, identifica-se um aumento de quase 146% na recorrência de compra. Esse dado sugere que houve melhoria na experiência de compra dos clientes do *site*, por meio das inovações citadas e aplicadas no novo produto.

Esse crescimento pode ser também explicado em parte, pelo reconhecimento das inovações pelo mercado, conforme mencionado pelo entrevistado B. Essa aprovação pode ser verificada nos depoimentos contidos no *site* do novo produto em junho de 2023, que utiliza um sistema de avaliação de 1 a 5 estrelas com comentários. Foram encontrados 7.076 depoimentos, com uma média de 4,7 de avaliação.

Nesse contexto, as práticas inovadoras contidas na cultura organizacional contribuíram com inovações que resultaram na melhoria do desempenho da empresa em 2022, em comparação com anos anteriores. Essa tendência segue positiva nos seis primeiros meses de 2023.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo contribuiu, de forma prática, ao constatar uma relação positiva entre a inovação e o desempenho organizacional em uma empresa de pequeno porte. Essa conclusão reforça as pesquisas sobre inovação e seu impacto no crescimento e desenvolvimento econômico, ao oferecer vantagens competitivas e melhoria do desempenho organizacional (CIRERA, MUZI, 2020; TIDD, BESSANT, 2020). Associado a isso, Camisón e Villar-López (2014) e Tung e Bihn (2021) afirmam que existe uma correlação positiva entre inovação.

Assim sendo, os achados da pesquisa sugerem que as práticas inovadoras implementadas na organização como o compartilhamento de ideias, antecipação de cenários,

prática colaborativa com clientes, espaço de observações no mercado, melhoria contínua, lançamento de novo produto e autonomia para experimentações alinhadas à cultura organizacional com capacidade de assumir riscos, contribuíram com inovações incrementais que induziram ao desempenho organizacional em 2022. Nesse ano houve aumento significativo no faturamento, clientes, acesso ao *site*, recorrência de compra, taxa de conversão e reconhecimento das inovações pelo mercado com a ascensão de seu novo produto.

Com base nos resultados da pesquisa, as seguintes recomendações são apresentadas para empresas que buscam melhorar seu desempenho por meio de práticas inovadoras: (i) incentivar a colaboração entre funcionários e clientes, com a criação de canais de comunicação abertos para que os funcionários possam compartilhar suas ideias e os clientes possam fornecer feedback; (ii) cultivar uma cultura organizacional propensa a assumir riscos que incentive os funcionários a experimentarem novas ideias e a não temerem o fracasso; e (iii) observar o mercado em busca de ideias que agregam valor para novos produtos e serviços alinhado às necessidades e desejos dos consumidores.

Além disso, no caso do *e-commerce*, gestores podem avaliar as inovações do presente estudo e aplicá-las em busca de um melhor desempenho. No entanto, administradores precisam estar cientes que nem todas as inovações são bem-sucedidas. Algumas podem falhar e até mesmo prejudicar o desempenho organizacional no curto prazo (PÉREZ-LUÑO; GOPALAKRISHNAN; CABRERA, 2014).

Este estudo tem como principal limitação ser um trabalho de natureza qualitativo-exploratória. Portanto os seus resultados não podem ser generalizáveis a outros contextos, servindo como base para outros estudos ou ambientes, ressaltando que a referida investigação retrata a percepção dos respondentes da organização.

Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos com um número maior de empresas de pequeno porte, em diferentes setores econômicos. Além disso, há possibilidade de investigar os efeitos de diferentes tipos de inovação no desempenho organizacional. Outra frente de estudo que pode ser explorada é relacionar a inovação com o desempenho organizacional aferido, que consiste naquele mensurado por meio da comparação com concorrentes líderes ou destacados (GERMAIN; DROGE; CHRISTENSEN, 2001).

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BAZZI, S. **Modelos avançados de gestão empresarial**. 1ªed. Curitiba: Intersaberes, 2022.

BRASIL. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Guia do financiamento**. Brasília, DF: BNDES, Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>>. Acesso em: 6 out., 2023.

CAMISÓN, C.; VILLAR-LÓPEZ. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of Business Research**, v. 67, p. 2891–2902, 2014.

CIRERA, X.; MUZI, S. Measuring innovation using firm-level surveys: Evidence from developing countries. **Research Policy**, v.49, n.3, p.103912, 2020.

CRESWELL, J. W.; POTTH, C. N. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. 4ªed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2016.

DANNA, M. F.; MATOS, M. A. **Aprendendo a observar**. 1ªed. São Paulo: Edicon, 2006.

DA SILVA, C. L. Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. **Revista da FAE**, v.4, n.1, 2017.

FLICK, UWE. **Métodos qualitativos na pesquisa científica**. 3ªed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

JUNIOR, P. C. R.; ROMERO, F. C. C.; MONTEZANO, L. Proposta de Instrumento de Avaliação da Gestão da Atividade de Inovação. **Revista Organizações em Contexto**, v.18, n.36, p. 99-127, 2021.

GERMAIN, R.; DROGE, C.; CHRISTENSSEN, W. The mediating role of operationsknowledge in the relationship of context with performance. **Journal of Operations Management**, Columbia, v.19, n.4, p.453-469, 2001.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ªed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K.; ALPAKAN, L. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of Production Economics**, v.133, n.2, p.662-676, 2011.

HADA, I. D.; MIHALCEA, M. M. The Importance of Profitability Indicators In Assessing The Financial Performance Of Economic Entities. **Annals of Faculty of Economics, University of Oradea, Faculty of Economics**, v.1, n.1, p.219-228, 2020.

HAN, F.; HUANG, D. Empirical research on the effects of organizational innovation on organizational performance - based on mediator effect of dynamic core competence of enterprise. **Journal of Convergence Information Technology**, v.7, n.6, p.185-192, 2012.

MANUAL DE OSLO: **diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação / Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE; tradução: FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos**, 3ªed., Brasília: FINEP, 2005.

MARCHAND, M.; RAYMOND, L. Reseraching performance systems: An information systems perspective. **International Journal of Operations, Production Management**, v.28, n.7, p.663-686, 2008.

MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G. **The open book of Social Innovation**. In The Young Foundation, v.10, issue 12, 2017.

MOTA, A. G.; CUSTÓDIO, C. **Finanças da Empresa** – Manual de informação, análise e decisão financeira para executivos. 4ªed. Lisboa: Bnomics, 2008.

PÉREZ-LUÑO, A.; GOPALAKRISHNAN, S.; CABRERA, R. V. **Innovation and performance: the role of environmental dynamism on the success of innovation choices**. IEEE Transactions in Engineering Management, v.61, n.3, p.499-510, 2014.

QUATORZE, C. C. P.; SANTOS, D. F. L. Inovação, desempenho financeiro e criação de valor: uma análise das empresas do agronegócio no Brasil. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.2, 2021.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SGARBOSSA, M.; MARTINS, N. A.; MOZZATO, A. R. O que se produziu em desaprendizagem organizacional nos últimos dez anos? Uma revisão bibliométrica da produção científica. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v.18, n.1, p.194-221, 2021.

TIDD, J.; BESSANT, J. R. **Gestão da Inovação**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

_____. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. 7ªed. Reino Unido: Wiley, 2020.

TUNG, L. T.; BINH, Q. M. Q. The impact of R&D expenditure on firm performance in emerging markets: evidence from the Vietnamese listed companies. **Asian Journal of Technology Innovation**, p.1-20, 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.