

# **RADAR DA INOVAÇÃO: Um estudo de caso em uma empresa de tecnologia na Serra Gaúcha**

Autor: Micheli Maria Bueno<sup>1</sup> - IFRS  
Orientador: Oderson Panosso<sup>2</sup> - IFRS

**RESUMO:** Empresas de desenvolvimento de *softwares* ganharam destaque após a pandemia de COVID-19, emergindo a necessidade do gerenciamento eficaz de seus processos, tidos como complexos, para se manter competitivos. Essa pesquisa teve como objetivo analisar os itens do Radar da Inovação com ênfase na maturidade inovativa em uma empresa de tecnologia da Serra Gaúcha. Utilizando uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa), o estudo aplicou o Radar da Inovação, adaptado do modelo de Bachmann et al. (2008), para avaliar o grau de maturidade inovativa da empresa em três dimensões: gestão por indicadores, gestão das operações e inovação. A empresa em estudo é uma empresa no ramo de desenvolvimento de *software* ERP para *e-commerce*, conta com um quadro de dezoito funcionários e um faturamento anual médio de dois milhões de reais. Os resultados revelaram que a empresa apresentava um grau de maturidade inovativa abaixo do ideal, o que impactava negativamente o seu desempenho em áreas-chave, como indicadores de desempenho, cultura organizacional e inovação. Com base nas fragilidades observadas, os gestores identificaram a necessidade de melhorias na gestão das operações, principalmente no controle de customizações de projetos e ajustes nos planos atuais; processos claros para melhorar a autonomia e engajamento da equipe e estruturação de um setor comercial ativo. Como resultado, desenvolveram um plano de ação para investir na implantação de uma cultura voltada à inovação, visando a eficiência dos processos, a redução de custos operacionais e melhorar a tomada de decisões. Essas descobertas destacam a importância de uma abordagem proativa e orientada para a inovação, permitindo que as empresas antecipem riscos, alcancem melhorias contínuas e se mantenham competitivas, mesmo em mercados dinâmicos como no setor de tecnologia e em períodos desafiadores como a pandemia de COVID-19.

**Palavras-chave:** Radar da Inovação, cultura organizacional, ERP, MPE, competitividade.

## **ABSTRACT:**

*Software* development companies have gained prominence following the COVID-19 pandemic, highlighting the need for proper management of their complex processes to maintain competitiveness. This research aimed to analyze the management and development of an innovation-oriented organizational culture in a technology company in Serra Gaúcha, with the objective of improving its financial and strategic performance. Utilizing a mixed approach (quantitative and qualitative), the study applied the Innovation Radar, adapted from the model by Bachmann et al. (2008), to evaluate the company's maturity level across three dimensions: indicator management, operations management, and innovation. The company under study is a *software* development company specialized in ERP solutions for *e-commerce*. It has a staff of 18 employees and an average annual

---

<sup>1</sup> Mestre em Ciência e Tecnologia de Alimentos (UFRGS/RS). micheliamariabueno@gmail.com

<sup>2</sup> Doutor em Ciências Contábeis (FURB/SC) oderson.panosso@farroupilha.ifrs.edu.br

revenue of R\$ 2.000.000,00. The results revealed that the company exhibited a maturity level below the ideal, which adversely affected its performance in key areas, as performance indicators, organizational culture, and innovation. Based on the weaknesses observed, the managers recognized the need for improvements in operations management, mainly in controlling project customizations and adjustments to current plans; a clear processes to improve team autonomy and their engagement and structuring an active commercial sector. Consequently, they devised an action plan to invest in establishing an innovation-oriented culture, aiming to enhance process efficiency, reduce operational costs, and improve decision-making. These findings underscore the importance of a proactive and innovation-driven approach, enabling companies to anticipate risks, achieve continuous improvements, and remain competitive in dynamic markets such as the technology sector, even during challenging periods like the COVID-19 pandemic.

**Keywords:** Innovation Radar, Organizational Culture, ERP, SME, Competitiveness.

## 1. INTRODUÇÃO

A pandemia do COVID-19 (2020 – 2022) impulsionou o comércio eletrônico globalmente, incluindo o setor de tecnologia da informação (TI) no Brasil. O setor experimentou um crescimento significativo, devido à alta demanda gerada pelas medidas de restrição sanitárias e pelas mudanças no comportamento de compras online, elevando o país da 10<sup>a</sup> para a 9<sup>a</sup> posição no ranking mundial de TI<sup>3</sup> (ABES, 2021). De acordo com a pesquisa realizada pelo SEBRAE (2021) sobre o impacto da pandemia nos pequenos negócios no Brasil, enquanto cerca de 60% das micro e pequenas empresas (MPE) tiveram um desempenho abaixo do esperado, o setor de TI cresceu 22,9 % no mesmo período.

Esse desempenho positivo foi muito impulsionado pelo varejo online (*e-commerce*), uma vez que muitos bens passaram a ser consumidos de forma eletrônica. No ecossistema das operações de bastidores do varejo online, estão inseridas as empresas tidas como de base tecnológica, incluindo plataformas de *e-commerce*, desenvolvedores de websites, sistemas de gestão, aplicativos para integração com plataformas de operações financeiras e logísticas, dentre outros. Para se manter competitivas, essas empresas também tiveram que priorizar suas operações internas para dar vazão ao alto volume de transações comerciais que se apresentaram de forma repentina (ASSUNÇÃO et al., 2020).

Em mercados altamente competitivos, como o da tecnologia, é preciso ser eficiente no gerenciamento de seus recursos. Sua vantagem se dará pela velocidade de reatividade e adaptação, com a diferenciação dos produtos/serviços oferecidos e flexibilização das operações, desenvolvendo-os continuamente (ADAMS et al., 2019). De acordo com

---

<sup>3</sup> <https://febrabantech.febraban.org.br/blog/impulsionado-pelo-digital-na-pandemia-setor-de-tecnologia-cresce-23-em-2020-no-brasil>.

Baierle (2019), a inovação é um caminho necessário para aumentar a produtividade e competitividade dos pequenos negócios, independentemente de qual seja seu segmento.

Nesse contexto cabe destacar que a cultura organizacional desempenha um papel crucial no processo de inovação. Segundo Martins e Terblanche (2003), uma cultura orientada à inovação encoraja a criatividade, o pensamento empreendedor e a colaboração entre os membros da organização. Ela promove a experimentação, a tolerância ao erro e a disposição de assumir riscos, criando um ambiente propício para a geração de ideias e o desenvolvimento de soluções inovadoras.

Segundo De Carvalho et al. (2015), diferentes pesquisadores tem desenvolvido métodos e indicadores que permitam gerenciar os processos inovativos e conhecer seus resultados práticos. O radar funciona através da análise e categorização de diferentes tecnologias, ideias, produtos ou conceitos que estão surgindo ou se desenvolvendo. Essas tendências são geralmente organizadas em um gráfico ou matriz, onde são posicionadas em relação ao seu nível de maturidade e impacto potencial no mercado (SAWHNEY et al., 2006). Trata-se de uma ferramenta de análise prévia, de fácil aplicação e entendimento, que permite identificar de forma clara as áreas prioritárias que apresentem fragilidades ou gargalos operacionais, orientando assim as intervenções necessárias.

O Radar de Inovação, desenvolvido por Sawhney et al. (2006), e adaptado por Bachmann et al. (2008), é uma ferramenta de avaliação que permite conhecer o grau de inovação de uma empresa e compreender diferentes contextos relacionados à sua gestão. No modelo proposto por Bachmann et al. (2008), são avaliadas seis dimensões: gestão por indicadores; gestão das operações; marketing; práticas sustentáveis; inovação e transformação digital. Cada dimensão é subdividida em três áreas temáticas, totalizando dezoito pontos de avaliação para obtenção de uma visão global da empresa.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo geral aplicar e analisar itens do Radar da Inovação com ênfase na maturidade inovativa em uma empresa de tecnologia da Serra Gaúcha. Além disso, como objetivos específicos, busca-se compreender como esses elementos podem contribuir para o desenvolvimento, a competitividade e o sucesso da empresa, considerando as mudanças impulsionadas pela pandemia do COVID-19 e as novas demandas do mercado de tecnologia, principalmente no que tange o ecossistema das operações para *e-commerce*.

Este estudo se justifica devido ao reconhecimento de diversos autores sobre o uso do radar de inovação como uma ferramenta eficaz para medir o grau de maturidade das empresas. Simões et al. (2015) aplicaram essa ferramenta para avaliar a maturidade de prestadoras de serviços em Brasília/DF; Santos e Carvalho (2022) o utilizaram para avaliar a ambiência inovadora de uma pequena indústria de plásticos em Feira de Santana;

Golovatchev et al. (2008) empregaram o radar para identificar oportunidades e tendências de inovação em empresas de alta tecnologia e telecomunicações, visando promover uma cultura de inovação. Esses estudos destacam a capacidade do radar de inovação em fornecer *insights* estratégicos para a tomada de decisões e adaptação às mudanças do ambiente de negócios.

## **2. REVISÃO TEÓRICA:**

### **2.1 Recorte das empresas de tecnologia no Brasil**

A pandemia do COVID-19, em 2020, trouxe um novo cenário mundial, impulsionando o comércio eletrônico no Brasil e no mundo. Esse cenário de transformação digital acelerada impactou diretamente as empresas desenvolvedoras de sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), que precisaram se adaptar rapidamente para atender à demanda por soluções tecnológicas. (ASSUNÇÃO et al., 2020). Isso gerou a necessidade de gerenciar eficazmente seus processos e custos. De acordo com Peixoto et al. (2020), o desenvolvimento de *software* é um processo complexo com várias etapas, como integração com diversas plataformas, testes de implantação e manutenção contínua, além de custos significativos com mão de obra qualificada. Isso torna a operação e a avaliação dos custos operacionais igualmente complexas.

Eberle e Colauto (2015) apontam que as organizações, de modo geral, estão naturalmente sujeitas às pressões ambientais. Contudo, existem poucas informações sobre como os gestores do ramo de TI coletam, monitoram e utilizam as informações relevantes para suas tomadas de decisão (EZE et al., 2018). Tais organizações, inseridas em um mercado cada vez mais concorrido e com processos tidos como complexos, necessitam de posturas ativas por parte dos administradores aliadas à um processo de gestão com tomadas de decisões mais ágeis e eficientes, como forma de obtenção de vantagens competitivas. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel crucial, exigindo dos gestores a habilidade de alinhar, engajar e desenvolver continuamente as competências de sua equipe, além de fomentar uma cultura organizacional voltada à colaboração, criatividade e adaptabilidade.

### **2.2 Cultura orientada a inovação e o Radar da Inovação**

Schein (1990) afirma que a cultura organizacional representa um conjunto de pressupostos essenciais, concebidos, identificados e aprimorados por um grupo. Para Ehtesham et al. (2011), ela se manifesta nas crenças, valores, atitudes e comportamentos dos membros, com capacidade para unificar ações, oferecer soluções para desafios,

podendo facilitar ou dificultar o alcance de objetivos. A cultura organizacional é fundamental para que a estratégia esteja alinhada dentro da organização: enquanto a cultura promove estabilidade e adaptabilidade ao reforçar a consistência e oferecer diretrizes a serem seguidas, a estratégia lida com as mudanças e desafios que surgem para a organização, conforme as dinâmicas de mercado. (Schein, 2009).

Para Kaasa e Vadi (2010), a cultura organizacional pode se constituir como uma barreira à inovação, uma vez que exerce influência sobre o processo inovador ao moldar os padrões de enfrentamento da novidade, conflitando iniciativas individuais e ações coletivas, bem como as percepções e comportamentos diante de riscos e oportunidades. Dessa forma, há pesquisadores, como Cruz Junior (2022), que não tratam da cultura de inovação, mas a relacionam como um dos aspectos da cultura organizacional.

As empresas buscam a inovação como a chave da sua existência no mercado, mas a maioria ainda desconhece as definições e procedimentos do processo e como mensurar sua capacidade inovadora (BAIERLE, 2019).

Desta forma, Schumpeter (1984) apresentou o primeiro modelo de avaliação da maturidade do processo de inovação. A partir de então, o radar da inovação vem sendo ampliado e adaptado por diversos pesquisadores - como Sawhney et al. (2006) e Bachmann et al. (2008) - para maior aderência às mudanças do mercado de cada país.

O Radar da Inovação, em sua forma atual, foi originalmente criado por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e adaptado para o contexto das MPE por Bachmann (2008). Este último, com potencial contribuição ao alcance de vantagem competitiva para as MPE, uma vez que apresenta dimensões que determinam em que setor elas têm inovado, ao mesmo tempo em que sinaliza quais são as áreas pouco exploradas e que, portanto, podem diferenciar uma empresa em relação aos seus concorrentes setoriais.

Conforme mostrado por De Carvalho (2015), embora as empresas inovem por meio de dimensões semelhantes, observa-se que a intensidade da inovação varia significativamente de um setor para o outro, uma vez que empresas de tecnologia ainda representam uma fatia de mercado de comportamento “dinâmico”. O modelo de Radar da inovação baseado em Bachmann et al (2008) e Sawhney (2006) apresentam as seguintes classificações: gestão por indicadores, gestão por operações e inovação.

### **2.2.1 Gestão por indicadores**

A gestão estratégica por indicadores propõe uma visão objetiva dos resultados internos, através da coleta e análise de dados (EZE, 2018). Para que este sistema seja efetivo, é necessário o estabelecimento de metas para, assim, determinar quais indicadores-chave permitem a avaliação do desempenho da organização. É importante a

manutenção e monitoramento destes indicadores para garantir a eficácia das estratégias e entender as causas e impactos dos resultados positivos e/ou negativos no negócio (FRANCISCHINI, 2017).

### **2.2.2 Gestão das operações**

A gestão por operações é a maneira com que a empresa planeja, organiza e supervisiona os processos que constituem o funcionamento da organização, visando extrair a máxima eficiência dos recursos internos, aumentando sua produtividade e lucratividade, por meio da redução dos custos e despesas.

A gestão por operações está amparada em três pilares fundamentais: operação enxuta (cultura *lean*), gestão por processos e cultura organizacional. Operação enxuta corresponde a enxugar os excessos da gestão para tornar as decisões mais rápidas, por meio de processos ágeis e produtivos (SAWHNEY et al., 2006). A gestão por processos refere-se ao fluxo de cada processo interno para uma visão sistêmica da organização buscando o uso eficiente dos recursos (GONÇALVES, 2000). Já a cultura organizacional busca alinhar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais na busca por resultados superiores (tangíveis e intangíveis), através da promoção de ambiente inovador, que reconheça e estimule as qualidades da sua equipe, mantendo-se alinhada às demandas mercadológicas (KATZENBACK E SMITH, 2001).

### **2.2.3 Inovação**

Os conceitos sobre inovação vêm se desenvolvendo durante décadas. Cada autor apresenta perspectivas distintas ou complementares sobre o seu significado, e cada definição pode contribuir de forma única para a compreensão da complexidade desse processo. De acordo com a OCDE (2005) - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento, “a inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço), processo ou método de marketing novo ou significativamente melhorado ou um novo método organizacional em práticas de negócio, local de trabalho ou relações externas”.

De forma macro, a inovação pode ser classificada como incremental ou radical. A OCDE (2005) define que inovações incrementais são alcançadas quando se propõe a produzir um novo conceito para os produtos ou serviços já existentes. Já a inovação radical consiste da criação e comercialização de um produto completamente novo, geralmente derivados de atividades de pesquisa e desenvolvimento. A OCDE (2005), divide o processo de inovação adotado pelas organizações em quatro categorias principais: inovações de produtos e serviços, processos, organizacional e de marketing/mercado.

Embora existam estudos que apontem a dificuldade em mensurar a inovação em uma empresa, há modelos de avaliação que buscam traçar o nível de inovação organizacional. O radar da inovação, inicialmente proposto por Sawhney (2006) e aperfeiçoado por Bachmann et al (2008), é uma dessas metodologias e que pode ser aplicado à realidade das MPE (MENDONÇA, 2014).

O radar da inovação, qualitativamente, permite identificar as áreas de inovação que mais precisam de melhorias, bem como aquelas que mais contribuem para a empresa. Além disso, permite avaliar se a empresa possui uma vantagem competitiva ou não. Logo, o radar aponta o grau de maturidade da empresa em diferentes dimensões por meios de pontuações atribuídas em algumas áreas temáticas chaves para o desenvolvimento da empresa (MENDONÇA, 2014).

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo é de natureza aplicada, com metodologia de abordagem descritiva exploratória, utilizando o formato de estudo de caso único (YIN, 2001) como procedimento técnico de análise. O modelo do radar da inovação foi estruturado seguindo a adaptação das metodologias de Sawney et al. (2006) e Bachmann et al. (2008), essa última também utilizada pelo SEBRAE no programa Agente Local de Inovação<sup>4</sup>.

A empresa selecionada está localizada na serra gaúcha e atua na área de tecnologia da informação desenvolvendo *softwares* ERP para *e-commerce*. Fundada em 2011, a empresa conta hoje com 18 funcionários e obteve mais de 2 milhões de faturamento no ano de exercício 2022. O foco do negócio é a comercialização de um sistema de gestão para médias e grandes empresas de varejo online não segmentadas (roupas, sapatos, produtos infantis, bazar, etc). No período de recorte foco da entrevista (2020 – 2022), o ERP era comercializado como produto, via aquisição de licença de uso. Hoje a empresa já conta com planos em diferentes níveis de robustez, que são comercializados como serviço, ou seja, modelo SAAS (*software as a servisse*), possibilitando testes grátis como estratégia de aquisição de recursos pelos clientes. Com a mudança da estratégia, a empresa atualmente ganhou mais visibilidade e atratividade, possibilitando ao cliente ter em mãos uma “loja de complementos” para contratação de ferramentas (*upcell*) que possam auxiliar nas operações, sem a necessidade de mudar de plano.

Os dois gestores entrevistados são formados em análise e desenvolvimento de sistemas e respondem atualmente pelo comando da empresa. O entrevistado A ocupa a

---

<sup>4</sup> <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/cadernos-de-inovacao-em-pequenos-negocios,d2212a1b5635a410VgnVCM2000003c74010aRCRD>

posição de C&O, contando com 12 anos na empresa, o entrevistado B atua como Diretor de dados, com 11 anos na empresa.

No presente estudo, o radar foi adaptado da metodologia original e, por conveniência, foram utilizadas apenas as três dimensões que estão diretamente relacionadas à gestão da empresa (indicadores, operações e inovação), desconsiderando as demais dimensões (marketing, práticas sustentáveis e transformação digital). Juntos, os temas que compõem cada dimensão são utilizados como diagnóstico da realidade atual em que a empresa se encontra, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Dimensões e áreas temáticas do Radar da Inovação.

<b>DIMENSÕES AVALIADAS</b>	<b>ÁREAS TEMÁTICAS</b>
1 - Gestão por Indicadores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicadores-chave</li> <li>2. Monitoramento de indicadores</li> <li>3. Estabelecimento de metas</li> </ol>
2 - Gestão das Operações	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Cultura <i>lean</i></li> <li>5. Gestão de processos</li> <li>6. Cultura organizacional</li> </ol>
3 - Inovação	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Inovação de processos</li> <li>8. Inovação de produtos e serviços</li> <li>9. Cultura orientada à inovação</li> </ol>

Fonte: adaptado de Bachmann et al (2008).

O modelo de radar foi aplicado por meio de entrevista aos gestores responsáveis pela empresa (tabela 1) considerando os cenários da empresa dentro do período dos três anos precedentes à entrevista (2020 – 2022). A entrevista foi realizada no segundo semestre de 2023, onde as respostas foram transcritas e analisadas diante dos objetivos.

Inicialmente foi feita uma reunião de alinhamento com os gestores e apresentado o propósito do estudo, bem como a ferramenta radar de inovação; na sequência lhes foi apresentado o questionário estruturado, as perguntas e as possíveis respostas previstas na metodologia (Anexo I). Os gestores responderam às perguntas e atribuíram notas em uma escala de 1 a 5; os dados foram tabulados em um gráfico do tipo radar (para melhor visualização).

Cada pergunta foi avaliada qualitativamente pelos gestores usando uma escala de pontuação de 1 a 5 conforme as afirmações previstas no anexo I. O grau de maturidade inovativa em cada dimensão foi inferido pelo cálculo da média aritmética dos escores (pontuação) de cada uma das três áreas temáticas que compõe cada dimensão. A classificação da maturidade inovativa da empresa foi definida em níveis: quanto mais próxima de 1,0, menor é a maturidade do negócio naquela área; da mesma forma, quanto

mais próxima de 5,0, mais bem direcionada a empresa está para seguir boas práticas de gestão que levam ao crescimento sustentável inovador.

Após a análise do radar inicial e a proposição de um plano de melhorias, os gestores responderam novamente o questionário, agora vislumbrando o que é considerado um cenário ideal, após a superação dos desafios identificados. O novo radar gerado foi comparado com o primeiro modelo obtido como forma de meta a ser atingida.

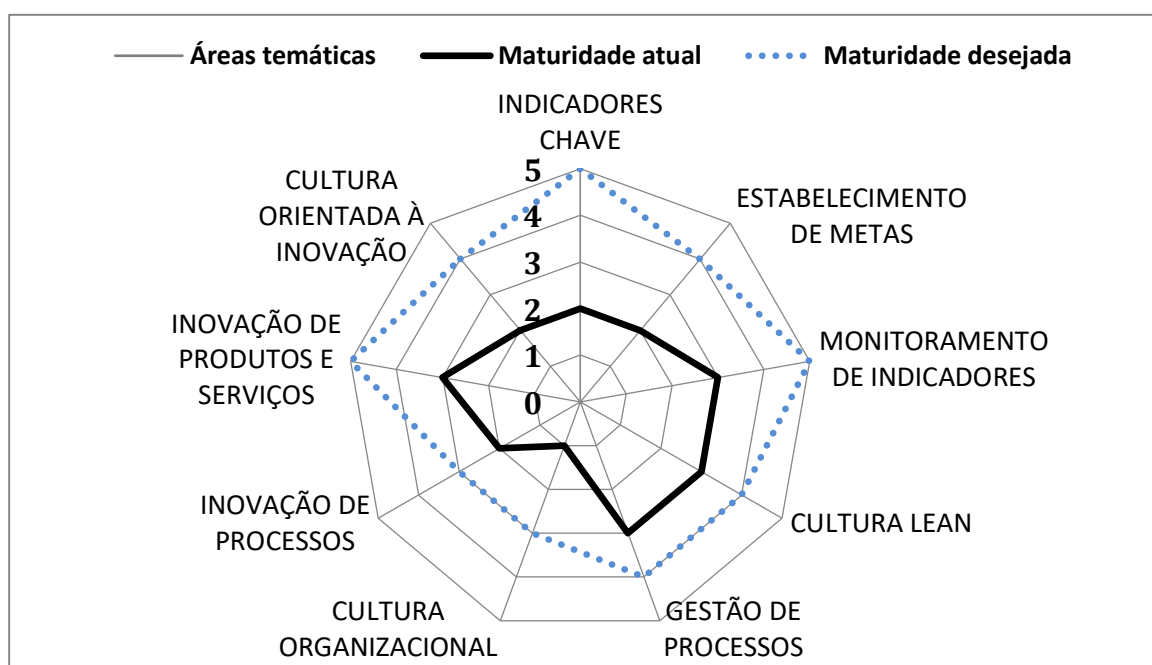
Por fim, foi realizado um diagnóstico com possíveis análises do radar de inovação. Nessa fase os entrevistados destacam as principais estratégias de melhorias para avançar no processo inovativo. Alguns comentários sobre essa fase estão analisados na tabela 2, em ações propostas.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Resultados do diagnóstico do Radar de Inovação

A pesquisa foi composta pela análise das respostas do questionário do anexo I que representam a maturidade inovativa do radar de inovação. Na Figura 1 é possível verificar graficamente o baixo índice de maturidade inovativa do negócio nas três dimensões avaliadas (gestão por indicadores, operações e inovação) e da distância do que seria considerado como ideal pela empresa. A maturidade atual somente superou a faixa média de 2 pontos para os temas: monitoramento de indicadores, cultura *lean*, gestão de processos e inovação de produtos/serviços.

Figura 1: Diagnóstico e gráfico do Radar de Inovação.



Fonte: Dados da pesquisa.

Carvalho et al. (2015) afirma quem empresas no nível 2, ou abaixo, são consideradas pouco maduras, demonstrando que não utilizam, ou não possuem, ferramentas e processos para analisar o impacto de suas ações para otimização de resultados. Empresas no nível 3 preocupam-se com a evolução do negócio e estão no caminho, no entanto é necessária a adoção de estratégias nas áreas deficientes e o monitoramento frequente das ações (indicadores de desempenho) para garantir a efetividade e constância dos resultados. Empresas acima do nível 4 são consideradas maduras e estão atentas às necessidades do seu negócio e como serão impactadas por flutuações do mercado. (DE CARVALHO et al., 2015).

A maturidade média global obtida em todas as dimensões, posicionam a empresa no nível 2 em uma escala de inovação de 5 pontos. Isso significa que a empresa é considerada ainda pouco inovadora. De acordo com De Carvalho (2015), nesse nível as organizações já demonstram interesse por se aprimorar, mas falta um direcionamento sólido e uma estratégia bem definida. Nesses casos, a adoção de um plano de ação com marcos críticos e metas a serem alcançadas em um prazo realista se apresenta como uma ferramenta simples e eficiente para execução das melhorias.

A tabela 1 apresenta a maturidade alcançada nas dimensões do radar de inovação destaca-se que os valores são as médias aritméticas dos escores (pontuação) de cada uma das três áreas temáticas que compõe cada dimensão.

Tabela 1: Resultado Radar de Inovação.

<b>Radar de Inovação</b>	<b>Maturidade atual</b>	<b>Maturidade desejada</b>
Gestão por indicadores	2,33	4,67
Gestão das operações	2,33	3,67
Inovação	2,33	4,00
<b>Resultado global (média)</b>	<b>2,33</b>	<b>4,11</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à dimensão da gestão por indicadores, conforme os gestores entrevistados, um índice de maturidade considerado ideal, desejado para um horizonte de até dois anos pela empresa colocam a necessidade de determinar os indicadores financeiros de forma mais detalhada, passando do nível 2 para o nível 5 de maturidade.

No que diz respeito à gestão das operações, os gestores reconhecem que alcançar o nível 4 trará melhor desempenho e escalabilidade ao negócio, sem inchar excessivamente o orçamento, tornando assim a meta mais realista. Além disso, os diretores da empresa concordam que atingir o nível 3 de maturidade na gestão das operações dentro desse mesmo horizonte de até dois anos, já seria um avanço significativo. Essa abordagem permitiria a otimização dos processos internos sem gerar custos excessivos, especialmente

em relação à folha de pagamento, que no setor de tecnologia atualmente requer mão de obra qualificada e, conseqüentemente, salários competitivos.

Por fim, na dimensão inovação, os entrevistados A e B reconhecem que, embora seja uma empresa de tecnologia, a empresa é gerida nos moldes de negócios tradicionais e que, essa discrepância entre perfil de atuação no mercado *versus* modelo de gestão, pode ser a causa raiz do resultado obtido de 2,33 em sua capacidade inovadora. Nesse ponto destaca-se que o radar da inovação não qualifica os serviços e/ou produtos da empresa, mas trata do desempenho da organização enquanto eficiência de gestão e aproveitamento máximo de seus recursos, traduzido por Schumpeter (1984) como produtividade.

O entrevistado A afirma que o resultado obtido na dimensão ‘inovação’ acaba justificando o baixo desempenho na dimensão ‘gestão das operações’, uma vez que a inovação viabiliza a adoção de ferramentas e métodos ágeis de solução de gargalos. O entrevistado salienta também que: *“Conhecer os indicadores de desempenho confiáveis, possibilitam a identificação de oportunidades a ajustes de rotas com mais agilidade, tornando a empresa mais ativa e menos reativa em relação ao mercado”*.

Canedo (2019) destaca que dados históricos baseados em métricas são valiosos para aumentar a produtividade. Eles permitem comparações entre projetos similares, reutilização de processos e análise do comportamento dos projetos. Essas informações embasam a implementação de ações de melhoria com base nos resultados obtidos.

A partir da análise do diagnóstico, a empresa identificou as áreas de maior fragilidade no negócio, permitindo a priorização dos problemas a serem solucionados. Com estes dados, foram traçadas as estratégias para melhorar tanto o índice de maturidade da dimensão em que ele se encontra, bem como o desempenho financeiro projetado conforme estabelecido na tabela 2.

Tabela 2: Plano estratégico a partir do diagnóstico do Radar da Inovação.

	<b>Problema priorizado</b>	<b>Tema</b>	<b>Solução priorizada</b>
<b>Dimensão 1</b>	Ponto de equilíbrio: custos vs. faturamento	Gestão por indicadores	Definir métricas e KPIs
	Saída de clientes	Monitoramento de indicadores	Medição da saúde do cliente
	Dificuldade na obtenção de clientes	Estabelecimento de metas	Estabelecimento de metas por plano
<b>Dimensão 2</b>	Dificuldade no engajamento da equipe	Cultura organizacional	Promover treinamentos e plano de progressão de carreira
	Dificuldade de autonomia e proatividade da equipe	Cultura organizacional	Incorporar ações de troca de informações entre a equipe sobre o mercado de <i>e-commerce</i>
	Falta de processo claro de captação de clientes	Gestão das operações	Estruturação do setor comercial
	Tempo muito longo no desenvolvimento de projetos exclusivos: custo alto que não reverte em faturamento	Cultura <i>lean</i>	Otimizar o controle de customizações dos planos
<b>Dimensão 3</b>	Dificuldade de implementação de inovação como um todo	Cultura organizacional	Estabelecimento de cultura mais criativa com flexibilização da gestão de ideias
	Evolução do produto muito atrelado à projetos exclusivos para clientes	Cultura organizacional	Desenvolvimento de produtos orientados pelo mercado
	Posicionamento de mercado orientado à projetos	Cultura organizacional	Desenvolvimento de cultura orientada a mercado e inovação

Fonte: A autora (2023).

Com base na tabela 2, foi possível identificar as principais ações previstas para melhorar os resultados obtidos no diagnóstico do radar de inovação da empresa. Na dimensão 1, que trata dos indicadores de desempenho, foi observada como principais ações de melhoria a definição de quais os indicadores mais relevantes e a forma de monitoramento dos dados para garantir um bom desempenho do negócio. Como resultado, esperam obter uma melhora significativa na dimensão por indicadores, subindo pelo menos 2 níveis na escala de maturidade (média de 2,33 para 4,33).

Na dimensão 2, que trata da gestão das operações, os gestores identificaram como chave a implantação de uma cultura organizacional consistente. Na visão do gestor A: *“Uma cultura sólida cria um espírito em comum de união e engajamento, em prol do crescimento da empresa, mas também de desenvolvimento pessoal; pois isso traz um senso de importância e pertencimento”*.

Na dimensão 3, que trata de inovação, a cultura organizacional foi indicada como o principal indutor das soluções de melhoria. Foram elencadas como ações o estímulo à criatividade, a melhoria na comunicação da equipe e sistematização de rotina de trocas de experiência e informações de dados mercadológicos. Na visão do gestor A: *“Na nossa visão a cultura atravessa todas as áreas da empresa, incluindo a propensão à inovação. Especificamente, em se tratando de desenvolvimento de softwares, quando você consegue trilhar o caminho de evolução de produto, tomar decisões pautadas em confiança e cultura, empodera a equipe e auxilia na tomada de decisão, estreitando a relação entre os objetivos da empresa e o que é esperado pelos clientes”*.

Como observado na tabela 2, os gestores pretendem investir na implantação de uma cultura organizacional orientada à inovação, mesmo em se tratando de resultados cujo retorno será de médio a longo prazo. O principal ganho esperado é a agilidade na entrega de projetos para os clientes, redução de custos com retrabalho pela falta de fluxo de informações internas, redução de custos com infraestrutura pela gestão eficiente dos recursos (técnicos e de pessoal) e redução de custos com projetos de desenvolvimento pela filtragem correta das demandas baseada no desempenho financeiro projetado.

De acordo com Sommerville (2011), em empresas de desenvolvimento de *softwares*, os projetos entregues com atraso acabam custando mais do que o valor que pode ser recuperado na comercialização ou apresentam falhas em sua entrega e, geralmente, esses atrasos são causados por gargalos na comunicação. Juárez-Ramírez et al. (2022), em sua pesquisa sobre como os fatores humanos e organizacionais afetam a produtividade de times de desenvolvimento de *softwares*, destacaram que durante a pandemia as principais dificuldades dos entrevistados estavam intimamente relacionadas às interações sociais e comunicação: a) falta da experiência social; b) isolamento dos colegas de trabalho; e c)

dificuldades de interação social remota com colegas de trabalho, com líderes de equipe e entre equipes.

Em pesquisa realizada com 58 profissionais de TI de diversas partes do Brasil, Bezerra et al. (2020), avaliaram o impacto da pandemia na produtividade de equipes de desenvolvimento de *softwares*. Durante esse período, 46,6 % dos pesquisados relataram não terem recebido auxílio das suas empresas para o trabalho remoto e terem sua saúde emocional afetada. Nesse caso, os fatores sociais foram elencados como os principais responsáveis pela manutenção da motivação de 84,5 % dos respondentes. Para além das habilidades técnicas e experiência, os entrevistados consideraram que ter uma equipe colaborativa (93,5 %); facilidade de comunicação (84,5 %) e ambiência (67,2 %) - como ergonomia e redução do tempo gasto com deslocamento - foram os principais fatores que favoreceram a manutenção de boa produtividade para pelo menos 74 % dos respondentes.

Neto & Junior (2021), ao avaliarem os efeitos da pandemia nos projetos de TI em uma Empresa Alpha, identificaram que o principal impacto foi na produtividade do setor de projetos. Os efeitos foram observados na alocação de recursos e na gestão de pessoas. Para aumentar a produtividade, a Empresa Alpha adotou medidas baseadas em gestão de times e inovação de produtos, como: reuniões de alinhamento de atividades; migração do seu sistema ERP para um produto de mercado com customizações somente aderentes aos processos já existentes na empresa; implantação do controle de patrimônio e terceirização da implantação de projetos e novas funcionalidades do ERP através da contratação de uma segunda empresa.

Esses estudos evidenciam a importância da parte social no processo de desenvolvimento de *softwares* e seus efeitos na produtividade das equipes. A pandemia de COVID-19 e a obrigatoriedade de migração para o trabalho remoto evidenciaram a importância do papel da cultura organizacional no engajamento de equipes e seus impactos no desenvolvimento de projetos e gerenciamento de custos, intimamente ligados à produtividade.

Com o presente estudo foi possível observar que, em concordância com diversos estudos recentes, cada vez mais é preciso ver a inovação e adotar uma cultura organizacional voltada à inovação como elementos indispensáveis nas pequenas e médias empresas. Se antes a inovação era algo que diferenciava um negócio dos demais concorrentes, hoje, em muitos mercados, é um fator de sobrevivência. Uma cultura orientada à inovação pode manter a empresa em ciclo de melhoria contínua, prevendo riscos e com estratégia alinhada a resultados financeiros, oportunidades de mercado e índices de sucesso na experiência com os clientes.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi aplicar e analisar itens do Radar da Inovação com ênfase na maturidade inovativa em uma empresa de tecnologia da Serra Gaúcha.

Empresas inovadoras, ou atentas às tendências, conseguem se adaptar às rápidas flutuações do mercado e usam da inovação como estratégia para melhoria de performance organizacional, otimização de custos e processos. Ao explorar as dimensões de inovação negligenciadas, uma empresa pode obter vantagem competitiva e colocar outras organizações em desvantagem.

Os resultados de maturidade obtidos nas três dimensões avaliadas (gestão por indicadores, gestão das operações e inovação) ficaram abaixo das expectativas dos gestores da empresa foco do presente estudo, com um nível médio de 2 em comparação com o nível ideal considerado como 4. Esses resultados revelaram a necessidade de melhorias em cada área. Na dimensão de gestão por indicadores, foi identificada a necessidade de definição de indicadores de resultado e metas de desempenho para equalizar custos *versus* receitas. Além disso, os gestores reconheceram que o baixo desempenho na dimensão de inovação, especialmente em relação à inovação de processos e fortalecimento da cultura organizacional, influenciou os resultados na dimensão de gestão das operações, que eles esperavam estar mais adequados.

Com base nessa análise, os gestores elaboraram um plano de ação fundamentado na implementação de uma cultura orientada à inovação, gerenciamento de processos embasados na cultura *lean*, gestão e desenvolvimento de produtos/projetos orientados ao mercado, análise do comportamento e perfil dos clientes, além do fortalecimento das equipes e das rotinas de comunicação interna. A partir dessa análise e da implementação do plano de melhorias, antecipa-se uma melhora no desempenho e na capacidade de expansão do negócio em um prazo de até 2 anos, buscando alcançar um nível 3 de maturidade como meta realista, sem comprometer excessivamente o orçamento.

O radar da inovação é uma ferramenta que permite aos gestores avaliarem criticamente a maturidade de suas organizações, sem qualificar os serviços e/ou produtos da empresa. Os resultados obtidos no presente estudo demonstram que o radar de inovação não só identifica novidades, mas também que, a capacidade de identificar e aproveitar suas dimensões pode ser um diferencial significativo, permitindo que a empresa se destaque em um mercado altamente competitivo, como é o caso do setor de tecnologia. Nesse contexto, é fundamental fornecer recursos e estratégias para uma gestão culturalmente orientada à inovação para superar barreiras competitivas e garantir a resiliência da empresa, mesmo em períodos de crise, como foi a pandemia de COVID-19.

Este estudo apresenta algumas limitações relacionadas, sobretudo, ao método de pesquisa empregado e o período. Uma vez que o estudo abrange os anos da pandemia no Brasil (2020 – 2022), seria interessante comparar com dados de um período anterior (2018 - 2020) e um período futuro (2023 – 2025). Um ponto importante a ser considerado em estudos futuros é sistematização da pesquisa para que seja aplicada em períodos de tempos mais curtos, ao menos semestral, dada a natureza dinâmica do mercado em que a empresa alvo do estudo opera. Além disso, pesquisas adicionais com indicadores finalísticos que permitam corroborar com os dados qualitativos obtidos podem trazer informações valiosas sobre as correlações entre operacionalidade, desempenho financeiro e os aspectos sociais observados. Sugere-se que pesquisas futuras também explorem metodologias adicionais, como entrevistas, estudos de campo e coleta de dados com planejamento e análises estatísticas por um período de maior de avaliação, visando aprofundar a compreensão dos resultados obtidos neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ADAMS, P.; BODAS FREITAS, I. M.; FONTANA, R. Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. **Journal of Business Research**, v. 97, p. 129-140, 2019.
- BACHMANN, D. **Metodologia para estimar grau de inovação nas MPE's**. Curitiba: 2008.
- BAIERLE, I. C. **Relação e influência entre inovação e competitividade em MPEs do Sul do Brasil**. Tese. Doutorado em Engenharia de Produção e Sistema - PPG em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo, RS. p. 177, 2019.
- BEZERRA, CARLA I. M.; et al. How Human and Organizational Factors Influence *Software Teams Productivity in COVID-19 Pandemic: A Brazilian Survey*. **Proceedings of the XXXIV Brazilian Symposium on Software Engineering (SBES '20)**. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, p. 606–615, 2020.
- BRASIL, MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Governo destaca papel da MPE para a economia do país**. 2021a. Disponível em: <https://bityli.com/jAGwo>. Acesso em: 06/11/2023.
- \_\_\_\_\_. **Mapa de Empresas: Boletim do 3º quadrimestre/2020**. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Dept. Nacional de Registro Empresarial e Integração, 2021b. Disponível em: <https://bityli.com/qtAOh> . Acesso em: 10/11/2023.
- \_\_\_\_\_. **Programa Brasil Mais Produtivo**. 2021c. Disponível em: <https://brasilmais.economia.gov.br/sobre>. Acesso em: 01/11/2023.
- CALLADO, A.; CALLADO, A. Um estudo empírico da significância das relações entre a elaboração de metas estratégicas e o uso de indicadores de desempenho. **Revista Iberoamericana de Contabilidade de Gestión**, v. 11, n. 21, p. 11-15, 2013.
- CANEDO, EDNA DIAS; SANTOS, GIOVANNI ALMEIDA. Factors Affecting *Software Development Productivity: An empirical study*. **Proceedings of the XXXIII Brazilian Symposium on Software Engineering (SBES '19)**. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, p. 307–316, 2019.

- CRUZ JUNIOR, A. C. de OLIVEIRA; et al. Relationship between organizational culture and business innovation in micro and small enterprises. **IJI - International Journal of Innovation**, v. 10, n. 4, p. 579-609, 2022.
- DE CARVALHO, G. D. G.; et al. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 4, p. 162-186, 2015.
- EZE, S. C.; OLATUNJI, S.; CHINEDU-EZE, V. C. et al. **Key success factors influencing SME managers' information behaviour on emerging ICT (EICT) adoption decision-making in UK SMEs**. The Bottom Line, 2018.
- FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. **Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação — métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Alta Books, 2017.
- GIALDI, C.; SILVA, G.; MATTE, J. et al. Determinantes da retenção de clientes: um estudo bibliométrico. **RAU Unicamp**, v. 19, n. 2, p. 204-222, 2021.
- GOLOVATCHEV, J.; KELLMEREIT, D.; BUDDE, O. Innovation Radar - A Strategic approach for an innovation development and profitable launch of new product and services. **Proceedings of the 4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, ICMIT**. p. 993 – 996, 2008.
- GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE - Revista de Administração de Empresas. v. 40, n. 1, 2000.
- JUÁREZ-RAMÍREZ, R.; NAVARRO, C.X.; LICEA, G.; et al. How COVID-19 pandemic affects *software* developers wellbeing, and the necessity to strengthen soft skills. **Programming and Computer Software**, v. 48, P. 614–631, 2022.
- KAASA, A.; VADI, M. **How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries**. Economics of Innovation and New Technology, v. 19, n. 7, p. 583-604, 2010.
- KATZENBACK, J. R.; SMITH, D. K. E. **Equipes de Alta Performance Contemporâneas**. Disponível em:<[www.comunicaçãoempresarial.com.br](http://www.comunicaçãoempresarial.com.br)>. Acessado em: 06/02/2023.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education. p. 747, 2012.
- KULAK, SERGIO. Inovação em Empresas Paranaenses de Micro e Pequeno Porte: Estudo de caso do Projeto Ali/Programa Brasil Mais. **Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação)**, v. 10, n. 3, p. 25-47, 2023.
- MARINHO, M.; et al. Happier and further by going together: The importance of *software* team behaviour during the COVID-19 pandemic. **Technology in Society**, v. 67, 2021.
- MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 64-74, 2003.
- MENDONÇA, B. M. O. **Grau de inovação e a maturidade da gestão de inovação: estudo de caso na empresa de pesquisa Research company**. 2014. 47 f. Monografia (Especialização) - Curso de MBA em Marketing, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.
- MILAN, G. S.; et al. A Brazilian experience of customer retention and its key drivers in banking service rendering. **Journal of Relationship Marketing**, 14, n. 4, p. 269-286, 2015.

OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico). **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Paris: OECD; Brasília: FINEP, 2006.

**Pesquisa traça perfil do empreendedorismo no Brasil pós-pandemia**. 19/08/2021 2021. Disponível em: <https://bityli.com/IZGqN>. Acesso em: 10/11/2023.

REIS, T. A. **A importância da estratégia, do planejamento e o papel do administrador no gerenciamento de crises**. TCC. Bacharelado em Administração. Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário da Região das Hortênsias. 117, 2021.

SANTANA, H. d. S. **Análise do uso de inovação nos programas e projetos do sistema Sebrae**. Dissertação. Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação. Universidade de Brasília, Brasília, DF. 120, 2020.

SANTOS, G. S.; CARVALHO, M. R. O. Aplicação do radar da inovação em pequenas empresas: dimensão ambiência inovadora. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, v. 14, n. 4, p. 271, 2022.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan management review**, 47, n. 3, p. 75, 2006.

SCHIEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, sociedade e democracia**. Rio de Janeiro: 1984.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas**. 2020. Disponível em: <https://bityli.com/wRMbo>. Acesso em: 10/11/2023.

\_\_\_\_\_. **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 10ª edição**. Pesquisa online: 25/02/2021 a 01/03/2021. Unidade de Gestão Estratégica e Unidade de Produtividade, 2021. Disponível em: <https://bityli.com/KzpAY>. Acesso em: 01/02/2023.

\_\_\_\_\_. **Programa ALI**. Disponível em: <https://bityli.com/bKqgS>. Acesso em: 01/02/2023.

SIMÕES, L.C.; OLIVEIRA, M. A. C.; MENDES, D. R. F.; PINHEIRO, A. A. Radar da inovação: um estudo de caso das prestadoras de serviço de Brasília/DF. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n.2, 2015.

SOMMERVILLE, I. **Engenharia de Software**. São Paulo: Pearson Education, 2011.

TIEBER, A.; et al. **Development of key performance indicators modules for small and medium-sized enterprises in production industry**. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, p. 682, 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

**ANEXO I – Questionário de entrevista com escala de cinco níveis, respostas e justificativas (evidências) dos gestores.**

<b>DIMENSÃO 1: GESTÃO POR INDICADORES</b>
<b>INDICADORES-CHAVE</b>
Nível 1: Uma empresa sem indicadores de desempenho deixa os gestores decidirem com base em suposições, sem analisar nenhum dado real, prejudicando a avaliação de sua performance e identificação de áreas a serem melhoradas.
Nível 2: Ao definir alguns indicadores de desempenho, a empresa demonstra compromisso em monitorar resultados para apoiar a tomada de decisões. Contudo, a utilização de apenas 1 a 2 indicadores financeiros ou operacionais não é suficiente para impulsionar ganhos significativos de produtividade.
Nível 3: Uma empresa que estabelece de 3 a 5 indicadores nas áreas financeira e/ou operacionais demonstra evolução em sua gestão, visando aprimorar a tomada de decisão. No entanto, para garantir ganhos contínuos de produtividade, é essencial incluir outras áreas funcionais. A estrutura de indicadores deve abranger todas as áreas, alinhando-se com os objetivos gerais da empresa.
Nível 4: Uma empresa que define 3 a 5 indicadores abrangendo as áreas financeira, operacional e de qualidade demonstra práticas de gestão diferenciadas. Isso possibilita a identificação de áreas de melhoria e decisões mais acertadas por parte dos gestores, contribuindo para o aumento da produtividade das organizações.
Nível 5: A empresa demonstra profissionalismo e maturidade na gestão ao adotar indicadores de desempenho apropriados. Isso possibilita medir a produtividade, incluindo a quantidade de itens produzidos, pedidos atendidos e indicadores financeiros que avaliam o lucro esperado.
<b>MONITORAMENTO DE INDICADORES</b>
Nível 1: Mesmo que a empresa colete dados e/ou tenha indicadores de desempenho, isso não é o suficiente. A empresa deve conduzir reuniões regulares para analisar e implementar mudanças a partir deles, garantindo o acesso às informações necessárias.
Nível 2: Empresa em que são realizadas apenas 03 reuniões anuais para discutir os indicadores-chaves e os resultados. Ter reuniões periódicas e analisar o desempenho continuamente é essencial para elevação da produtividade e maturidade do negócio.
Nível 3: Empresa que realiza até 04 reuniões anuais para discutir os indicadores-chave e os resultados. É fundamental promover reuniões periódicas e análises contínuas de desempenho para impulsionar a produtividade.
Nível 4: Na empresa, as reuniões para discutir os indicadores-chave e resultados ocorrem mensalmente. Para garantir o sucesso das implementações, é essencial manter um acompanhamento contínuo.
Nível 5: Na empresa, as reuniões para discutir os indicadores-chave e resultados ocorrem de forma periódica. O desempenho é avaliado de maneira contínua com base nesses indicadores.
<b>ESTABELECIMENTO DE METAS</b>
Nível 1: A empresa não estabeleceu metas no último ano. A falta de planejamento e objetivos faz com que a empresa atue sem direção, tomando decisões de maneira empírica.
Nível 2: Embora metas tenham sido definidas, a empresa não conseguiu cumpri-las ou alcançá-las devido à falta de empenho na busca por resultados.
Nível 3: A empresa alcançou suas metas, mas não adotou medidas para aprimorar os resultados. É crucial implementar um plano de ação visando o aumento da produtividade.
Nível 4: As metas foram cumpridas, e a equipe empenhou-se em otimizar os resultados. Alcançar o nível 4 envolve a implementação de ações estratégicas que possibilitam alcançar metas mais elevadas de forma consistente.
Nível 5: O que distingue o nível 5 do nível 4 são ações integradas e sistêmicas. Neste ponto, a empresa estabelece metas claras com recompensas correspondentes ao nível de meta alcançado, assegurando um crescimento contínuo.
<b>DIMENSÃO 2: GESTÃO DAS OPERAÇÕES</b>
<b>CULTURA LEAN</b>
Nível 1: Os funcionários raramente utilizam listas de tarefas diárias, resultando em incerteza sobre suas responsabilidades. O atendimento ao cliente é frequentemente demorado, refletindo a ausência de processos centrados no relacionamento e experiência do cliente.
Nível 2: Embora os funcionários conheçam suas tarefas, não utilizam listas de afazeres diários. O atendimento ao cliente ainda é demorado, indicando a falta de orientação para processos e clientes.
Nível 3: A empresa não utiliza listas de afazeres diários, mas os funcionários sabem o que devem fazer. O atendimento ao cliente é mais ágil, mas a empresa ainda não agrega valor significativo aos processos.
Nível 4: A empresa emprega listas de afazeres diários. Embora as tarefas estejam claras, o atendimento ao cliente às vezes é demorado. A empresa mapeou seus processos e busca melhorias para agregar valor.
Nível 5: A empresa mantém todas as características do Nível 4, com ênfase na prestação de serviço centrada no cliente. Elimina tarefas sem valor agregado, melhorando a experiência do cliente. Utiliza listas de afazeres diários, garantindo atendimento ágil e eficiente ao cliente.

<b>GESTÃO POR PROCESSOS</b>
Nível 1: A produtividade não está vinculada aos processos, e não são utilizadas metodologias para influenciar o comportamento das pessoas. A empresa necessita estruturar processos com valor, avaliando-os por meio de ferramentas, sem efetuar correções.
Nível 2: A produtividade não está relacionada aos processos, e não há uso de metodologias para influenciar o comportamento das pessoas. A empresa identifica processos de valor, mas não utiliza ferramentas de avaliação. Os direcionadores de eficiência não produzem resultados mensuráveis.
Nível 3: A produtividade está vinculada aos processos, mas a empresa utiliza indicadores inadequados ou não mensura os processos existentes. É necessário ajustar ou implementar indicadores adequados para melhorar a eficiência.
Nível 4: A produtividade está relacionada aos processos, e a empresa utiliza indicadores para monitorá-los e melhorá-los. Ela adota práticas reativas de monitoramento e melhoria para aumentar sua eficiência.
Nível 5: A empresa monitora os processos por meio de indicadores, identificando oportunidades de inovação, priorizando melhorias contínuas. Projetos de inovação de processos são implementados.
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>
Nível 1: A empresa não utiliza recompensas ou comissões por vendas, carecendo de incentivos para seus colaboradores, resultando em desempenho básico.
Nível 2: A empresa paga recompensas, mas se baseia apenas nos resultados globais do negócio, beneficiando apenas alguns funcionários ou gerentes.
Nível 3: A empresa recompensa com base nos resultados globais, incluindo a maioria dos funcionários, promovendo uma cultura colaborativa e estimulando o crescimento.
Nível 4: A empresa recompensa com base nos resultados globais e oferece incentivos adicionais por realizações específicas da equipe, criando um ambiente motivador para todos.
Nível 5: A empresa recompensa com base nos resultados globais, bem como nas realizações individuais de cada funcionário, promovendo um ambiente estimulante para o desempenho individual e coletivo.
<b>DIMENSÃO 3: INOVAÇÃO</b>
<b>INOVAÇÃO DE PROCESSOS</b>
Nível 1: A empresa não se esforça para inovar em seus processos, carece de indicadores para avaliar seu desempenho e custos específicos. Opera sem mudanças significativas nos últimos anos.
Nível 2: A empresa não utiliza indicadores, mas realizou algumas mudanças processuais nos últimos 2 anos, priorizando algumas melhorias incrementais.
Nível 3: A empresa está implementando indicadores de custos e produtividade, embora ainda esteja coletando informações. Ela esforça-se para inovar, mas não monitora de perto os indicadores.
Nível 4: A empresa revolucionou seus processos e acompanha indicadores de custos e desempenho. Reduziu custos, aumentou a produtividade e introduziu inovações significativas nos últimos 2 anos.
Nível 5: A empresa reflete as características do Nível 4, mas se destaca pelo constante reinventar de seus processos, com um histórico significativo de projetos implementados nos últimos 2 anos.
<b>INOVAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS</b>
Nível 1: A empresa não lançou produtos ou serviços inovadores com sucesso nos últimos dois anos.
Nível 2: A empresa apresenta pelo menos um novo produto ou serviço inovador reconhecido a cada dois anos.
Nível 3: A empresa lança pelo menos um novo produto ou serviço inovador reconhecido pelos clientes a cada ano.
Nível 4: A empresa lança pelo menos dois novos produtos ou serviços inovadores reconhecidos anualmente.
Nível 5: A empresa lança mais de dois novos produtos ou serviços inovadores reconhecidos pelos clientes anualmente.
<b>CULTURA DA INOVAÇÃO</b>
Nível 1: A empresa não acolhe ideias dos colaboradores, mantendo uma cultura conservadora com resistência à inovação. As sugestões raramente são consideradas, muitas vezes justificadas pelo insucesso anterior de propostas semelhantes.
Nível 2: Algumas ideias dos colaboradores são aceitas, mas frequentemente enfrentam resistência dos proprietários/sócios ou dependem de quem as apresenta. O trabalho em equipe é limitado, e a autonomia das equipes é baixa devido à centralização das decisões pelos gestores.
Nível 3: A empresa implementa ocasionalmente ideias dos colaboradores, mas a aceitação e a realização dessas ideias dependem da disposição. O trabalho em equipe é esporádico e a autonomia das equipes é limitada devido à centralização das decisões pelos gestores.
Nível 4: A empresa está aberta a ideias de gestores e colaboradores, com análise e implementação rápidas. As equipes têm autonomia para trabalhar em projetos inovadores, mas a abordagem é informal, o que pode resultar em perda de boas ideias devido à falta de tempo.
Nível 5: A empresa valoriza ideias de gestores e colaboradores, possuindo processos formais de gestão de ideias e projetos inovadores. As ideias são registradas, analisadas e respondidas, com priorização de projetos inovadores. O trabalho em equipe é comum e as equipes têm autonomia para implementar ideias.