

A inovação na economia criativa: do relacionamento com o cliente à consolidação da proposta de valor*

The innovation in the creative economy: from the customer relationship to the consolidation of the value proposal

Lize Antunes de Oliveira
Universidade Federal da Bahia
lize.antunes@gmail.com

RESUMO

Este trabalho relata o acompanhamento de micro e pequenas empresas (MPE) ao longo do programa Agentes Locais de Inovação (ALI), desenvolvido pelo SEBRAE e financiado pelo CNPq, no período entre os anos de 2015 e 2018. Trata-se da observação, por parte de uma agente local de inovação, de empresas que se enquadram na chamada Economia Criativa, companhias que valorizam e se constroem pela criatividade e cujo principal objetivo é criar valor para companhias, clientes e sociedade. O objetivo desse trabalho é analisar e compreender as melhorias das dimensões marca, agregação de valor e relacionamento, essas identificadas por uma das metodologias de gestão e inovação propostas pelo programa Agentes Locais de Inovação, o Radar de Inovação, fundamental para um diagnóstico preliminar das empresas acompanhadas, a partir do uso da ferramenta Canvas, também conhecido como modelo de negócios, proposta por Osterwalder e Pigneur (2011). É o potencial dessa ferramenta de envolver e aprimorar os *scores* de várias das dimensões identificadas pelo Radar de Inovação, principalmente as que abordam marca, agregação de valor e relacionamento, que demonstra a sua relevância para a mudança de comportamento de gestores e líderes que optam pela ferramenta e, conseqüentemente, para a geração de inovação e diferencial competitivo.

PALAVRAS-CHAVE: Economia Criativa. Inovação. Canvas. Modelos de negócios.

ABSTRACT

This paper reports the monitoring of micro and small enterprises (MSE) throughout the Local Innovation Agents (ALI) program, developed by SEBRAE and financed by CNPq, in the period between the years of 2015 and 2018. It is about the observation, by a local innovation agent, of companies that fall under the so-called Creative Economy, the ones that value and are built around creativity, which main objective is to create value for companies, clients, and society. The objective of this work is to analyze and understand the improvements in the dimensions of brand, value addition and relationship, these identified by one of the management and innovation methodologies proposed by the ALI program, such as the Innovation Radar, essential for a preliminary diagnosis of companies monitored, using the Canvas tool, also known as the business model, proposed by Osterwalder and Pigneur (2011). It is its potential to involve and improve the scores of several of the dimensions identified by the Innovation Radar that demonstrates the relevance of the Canvas tool for changing the behavior of managers and leaders that choose to work with the tool and, consequently, for the generation of innovation and competitive differential.

KEYWORDS: Creative Economy. Innovation. Canvas. Business Models.

* Recebido em 24 de maio de 2021, aprovado em 05 de novembro de 2021, publicado em 30 de novembro de 2022.

Introdução

As duas últimas revoluções industriais e suas consequências para os modelos de produção industrial não apenas apontam para novos desses modelos, mas também para ressignificações no mercado e, principalmente, para o indivíduo que antes se restringia um tipo de consumo utilitarista. A consequente revolução da máquina, que passa, então, a se amparar em tecnologias de ponta capazes de aumentar sua produtividade e capacidade, emancipa o indivíduo de uma função exclusiva de operário e o permite desfrutar de tempo livre, ou ócio, que passa a ser elemento constitutivo do sujeito.

Esse novo contexto que emerge com o advento de novos métodos e meios de produção coloca em voga algo que atualmente é muito valorizado: o capital humano, esse que emergiu como relevante na passagem da sociedade industrial para a sociedade informacional. A partir do momento em que os indivíduos ocupam suas vidas com atividades para além do trabalho, são capazes de produzir conhecimento que, ao longo do tempo, torna-se produto imaterial e valioso. As transformações que se observa no marketing, por exemplo, é fruto dessas novas dinâmicas: são novos modos de se refletir sobre indivíduos que, como consumidores, passam a buscar outras razões para a aquisição de bens que não sejam apenas suas funções utilitárias. É assim que surge o que hoje chamamos de Economia Criativa, ou, de acordo Newbiggin (2010), indústrias que valorizam e se constroem pela criatividade e pelo empreendedorismo, sendo elas identificadas como setores de artesanato, arquitetura, artes cênicas, artes e antiguidades, cinema, *design*, editorial, moda, música, publicidade, *software*, televisão e rádio e vídeo *games*, setores que foram, inclusive, grandemente amparados pelas tecnologias desenvolvidas após a Terceira Revolução Industrial, na década de 1970.

Alguns dos setores da Economia Criativa que vêm ganhando bastante destaque e que buscam continuamente se reinventar são o da publicidade, do cinema (que consideramos, portanto, como audiovisual) e *design*. Além de emergirem como setores criativos de elevada rentabilidade, ganham destaque em um mercado em que a competitividade é fortemente marcada pela diversidade de prestadores de serviço e cujas conexões estabelecidas com potenciais clientes determinam preferências de consumo. É na busca pela diferenciação que a Economia Criativa se torna atraente para as empresas, pois são capazes de assumirem uma função estratégica nesse momento de ressignificação e, conseqüentemente, distinção, como assim coloca Firjan – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (2016).

Ainda que seja nítida essa crescente demanda por empresas de Economia Criativa capazes de agregar valor àquilo que pode ser consumido, alguns obstáculos surgem quando da percepção e real valorização dessas empresas na região de São Carlos, interior de São Paulo, na qual localizam-se as empresas analisadas neste trabalho, acompanhadas pela agente e participantes do programa Agentes Locais de Inovação (ALI).

Foi em conjunto com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) que o SEBRAE desenvolveu o programa Agentes Locais de Inovação (ALI), cujo objetivo é a promoção, através de orientações e acompanhamentos personalizados, de práticas e ações que permitam a inovação das micro e pequenas empresas (MEs e EPPs). De abrangência nacional, o programa se engaja no compromisso de gerar um diferencial competitivo para as empresas participantes, acompanhadas por agentes capacitados pelas metodologias propostas pelo SEBRAE. Dessa forma, após uma capacitação *in loco* e de reconhecimento do grupo de agentes atuantes, que totalizam 20 por região, cabe a cada um, com o respaldo do SEBRAE, prospectar as empresas que acompanhará ao longo de 30 meses de programa ALI.

Os obstáculos enaltecidos no presente artigo emergem da compreensão, por parte da agente, daquilo que é mais deficiente em algumas das empresas acompanhadas ao longo do programa. É a partir de observações primárias que se sugere a adoção ou desenvolvimento de

determinadas ferramentas que possam auxiliar nas melhorias de determinados processos ou na tomada de decisão em prol da inovação, além de atuar no processo de ressignificação das mesmas e na conquista de maior destaque no mercado. É por isso que se estabelece, como objetivo, a análise e compreensão das melhorias de algumas das dimensões trabalhadas por uma das metodologias propostas pelo ALI, o Radar de Inovação, a partir do uso da ferramenta Canvas, também conhecida como modelo de negócios.

Revisão Teórica

1. Empreendedorismo e Inovação no Brasil

O Brasil é, como afirma Dornelas (2015), o país que mais empreende no mundo, mas que ainda carece de inovação. Isso pode se escorar no fato de que, no país, o número daqueles que empreendem por necessidade, em contraste àqueles que assim o fazem por oportunidade, é elevado. Segundo um estudo realizado pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM), intitulado “Empreendedorismo no Brasil”, para o ano de 2017, quase 11 milhões de empreendedores brasileiros se empenhavam na atividade pela necessidade, os quais iniciam seu negócio pela ausência de alternativas para a geração de ocupação e renda (Global Entrepreneurship Monitor, 2017).

O fato do empreendedor motivado pela necessidade ocupar esse lugar de, em primeiro lugar, sobrevivência básica, os coloca em uma situação de risco, já que os que estão a frente do empreendimento em questão estão pouco ou mal preparados para a investida. O que já se discute, hoje, é a necessidade de capacitação constante e investimentos em capital humano para garantir a sustentabilidade desses empreendimentos a longo prazo. É a partir de um panorama como esse que o SEBRAE justifica sua essencial atuação: fomentar a inovação nos empreendimentos de micro e pequeno porte. Segundo a instituição, as micro e pequenas empresas totalizam, juntas, 99% das empresas brasileiras e equivalem a 27% do PIB nacional (SEBRAE, 2014), razões suficientes para refletir sobre os modos de incentivo de inovação nessas empresas. Termo que vem ganhando destaque em abordagens organizacionais e acadêmicas, a inovação é conceituada, de acordo com o Manual de Oslo (OECD, 1997), como:

(...) a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho, ou nas relações externas” (OECD, 1997, p. 55).

O que se propaga é que a busca por inovação é fundamental para a melhora global de um empreendimento, já que pode fornecer bases para uma vantagem competitiva mais duradoura (Winter, 1987), e é o SEBRAE que assume, então, uma posição fundamental para esse fim e de, principalmente, desmistificar a ideia de que a inovação demanda elevados investimentos financeiros. A entidade define, como um de seus valores, a inovação, afirmando aplicar “conhecimentos, talentos e recursos para buscar novas inspirações e ideias para promover a inovação nos pequenos negócios e no Sebrae” (SEBRAE, 2012, p.17), além de ser ela fundamental para o desenvolvimento de “soluções orientadas para as necessidades de hoje e do futuro” (SEBRAE, 2012, p.17). É na importância das micro e pequenas empresas para a geração de renda e emprego que o SEBRAE se apoia para oferecer programas como o Agentes Locais de Inovação (ALI), sendo este um caminho para aproximar empreendedores de soluções para suas questões rotineiras.

2. A Economia Criativa e sua percepção de valor

As empresas da chamada Economia Criativa geraram, entre os anos de 2015 e 2016, R\$ 155,6 bilhões para a economia brasileira, além de aumentarem sua participação no Produto Interno Bruto (PIB), entre 2013 e 2016, de 2,56% para 2,64%, segundos dados da Firjan (2016). Essas informações revelam um cenário positivo para esse segmento se considerada a crise econômica que impactou os mais diversos mercados – no período entre 2015 e 2016, nove milhões de cidadãos ficaram desempregados (Coronato & Oliveira, 2016), além do PIB ter sofrido uma redução de 3,7% de 2014 para 2016 (Barbosa Filho, 2017).

Momentos de crise como o relatado são propícios para o aumento dos empreendimentos motivados pela necessidade, e conseqüentemente para o aumento da concorrência, e é por essa razão que se sustenta a importância dos diversos segmentos de mercado estabelecerem novas conexões com potenciais clientes e cultivar relacionamentos duradouros com os mesmos. Um caminho para atingir esses objetivos é a prestação de serviço por terceiros, como agências de publicidade ou *design* e produtoras de audiovisual ou de eventos – essas da chamada Economia Criativa –, capazes de planejar, desenvolver e gerir iniciativas estratégicas e criativas que evidenciem as vantagens competitivas das empresas que buscam por esses prestadores, diferenciais esses que podem ser fundamentais para a escolha de uma companhia em detrimento da outra.

Para aprofundar a pesquisa no que diz respeito às empresas de Economia Criativa, seu papel junto às indústrias e suas diversas atuações, recorreu-se brevemente a uma bibliografia que trata do *marketing*. Porém, faz-se necessário, para o que discorreremos, uma contextualização: as empresas de Economia Criativa das quais trataremos são atuantes na cidade de São Carlos, no interior de São Paulo, lugar em que é comum a percepção, por outras de empresas, de se tratar de prestadores de serviços que são facilmente colocados em segundo plano ou descartados. Essa informação não vem do acaso: a agente em questão, além de acompanhar empresas de Economia Criativa, realizava o trabalho junto a empresas de alimentação fora do lar e comércio varejista, essas que, em sua grande maioria, relatavam uma percepção da pouca importância desses prestadores de serviço. E, para reverter essa impressão, é fundamental o fortalecimento desses prestadores, que pode, entre outros, ser consequência de um trabalho sólido de planejamento de *marketing* desses últimos.

O que se discute no cenário contemporâneo do *marketing* é a importância que a atividade adquiriu ao longo dos anos, principalmente pelo seu papel para ganhos competitivos daqueles que investem em prestadores de serviços ou setores internos de *marketing*. O extenso trabalho de estudiosos como Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010; 2017) – para citar apenas alguns – demonstra a pertinência da atividade, que transitara de um foco no utilitarismo de produtos para o cultivo de relações pautadas em aspectos humanizados entre marca e indivíduos, cuja orientação não é mais simples e unicamente para aquele que consome, mas para “seres humanos plenos, com mente, coração e espírito” (Kotler et al., 2017). Isso nos dá pistas para compreender, por exemplo, como se dá o envolvimento do sujeito com bens a serem consumidos: não só preocupado com os modos pelos quais suas necessidades mais primárias podem ser suprimidas, busca por produtos e serviços com os quais se identifique, identificação essa que se dá, principalmente, a partir dos valores de marca que representam os produtos ou serviços.

O que parece ser expressão chave no cenário que nos envolve – a chamada Economia Digital, fortemente marcada pela acelerada velocidade das trocas (Kotler et al., 2017) – é relacionamento duradouro, o que pode ser consequência de entregas assertivas e uma percepção positiva de marca, que se dá principalmente a partir dos valores que a constituem. Além disso, relacionamentos duradouros, mais do que ser fundamentais para a consolidação da reputação de prestadores de serviços, por exemplo, garantem a maior eficiência dos processos, em que a

constante renovação da carteira de clientes para substituir perdas anteriores deixa de ser foco, o que indicia um cenário de maior maturidade, expansão dos negócios e, conseqüentemente, de ganhos financeiros.

O que aqui se traça sobre o *marketing* dialoga com as empresas de Economia Criativa acompanhadas pela agente em duas vias: a de serem elas potenciais para, através da prestação de seu serviço, planejar estratégias e táticas de *marketing* para exaltar determinadas vantagens competitivas de quem as contrata e a de refletirem sobre suas próprias atividades de *marketing* para fins de oferta e demanda, de modo a tornar positiva a percepção do potencial cliente para que este veja seus serviços prestados como fundamentais para se tornar mais competitivo. É nesta última que focaremos esse artigo.

Procedimentos Metodológicos

A escolha das empresas que seriam acompanhadas pela agente é pautada por sua experiência profissional prévia e pelas hipóteses que a levam a trazê-las para a investigação proposta. Ainda que atuantes em diferentes pilares, todas são consideradas como Economia Criativa, por isso a troca de experiências entre a agente e os gestores ou líderes fora constante pelas familiaridades nas problemáticas encontradas na rotina. É importante frisar que a amostragem reduzida se dá, principalmente, pela ética que norteia esse segmento: ao mesmo tempo que agências de *marketing*, por exemplo, evitam atender empresas concorrentes, foi decisão da agente não acompanhar outras de atuação semelhantes às primeiras escolhidas para acompanhamento. Das empresas em questão, são uma produtora de eventos (Emp. 1), uma agência de publicidade (Emp. 2) e uma produtora audiovisual (Emp. 3), todas localizadas na cidade São Carlos, interior do estado de São Paulo, e acompanhadas pela agente entre dezembro de 2015 e janeiro de 2018.

A metodologia empregada é proposta pelo programa ALI para o efetivo acompanhamento da empresa durante os meses seguintes de sua prospecção e conseqüente captação – podendo ser de, no máximo, 30 meses –, sendo ela composta por quatro etapas: Diagnóstico MPE – sigla esta convencionada para a identificação das micro e pequenas empresas – e Radar de Inovação; Matriz SWOT e Devolutiva; Plano de Ação; e Acompanhamento (SEBRAE, 2015). A primeira delas, Diagnóstico MPE e Radar de Inovação, diz respeito a um longo questionário aplicado junto dos gestores ou líderes para levantar informações primárias acerca da gestão e da inovação e identificar as necessidades das empresas. O Radar de Inovação, que é a ferramenta que fornece as informações necessárias para o desenvolvimento desta pesquisa, é elaborado a partir das 42 perguntas que abordam as 12 dimensões propostas por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), além daquela proposta por Bachmann e Destefani (2008). As 13 dimensões abordadas pelo questionário do Radar de Inovação são oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora. É seu *score* numérico, que vai de zero a cinco, que oferece uma primeira percepção do grau de maturidade da empresa, este medido pelas dimensões que o questionário cobre. Um dos modos de garantir a continuidade do trabalho de acompanhamento é a aplicação do radar em momentos diferente, sendo R0 o radar aplicado após a prospecção e aceite da empresa de ser acompanhada pela agente, no início das atividades de acompanhamento, e R1 o aplicado em momento posterior, após as empresas concluírem o que fora estabelecido para o Plano de Ação, o que permite verificar quais dimensões foram efetivamente aperfeiçoadas.

Para dar embasamento à proposta, foram elencadas, nesta análise, as dimensões marca, agregação de valor e relacionamento. Para Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), a dimensão marca trata dos “símbolos, palavras ou marcos através dos quais a empresa comunica uma promessa aos clientes” (p. 11); já a dimensão agregação de valor “refere-se ao mecanismo usado

por uma empresa para recapturar o valor criado” (p. 10); e a dimensão relacionamento, originalmente chamada pelos autores por experiência do cliente, “considera tudo aquilo que o cliente vê, ouve, sente e experiência quando interage, a todo o momento, com uma empresa” (p. 10).

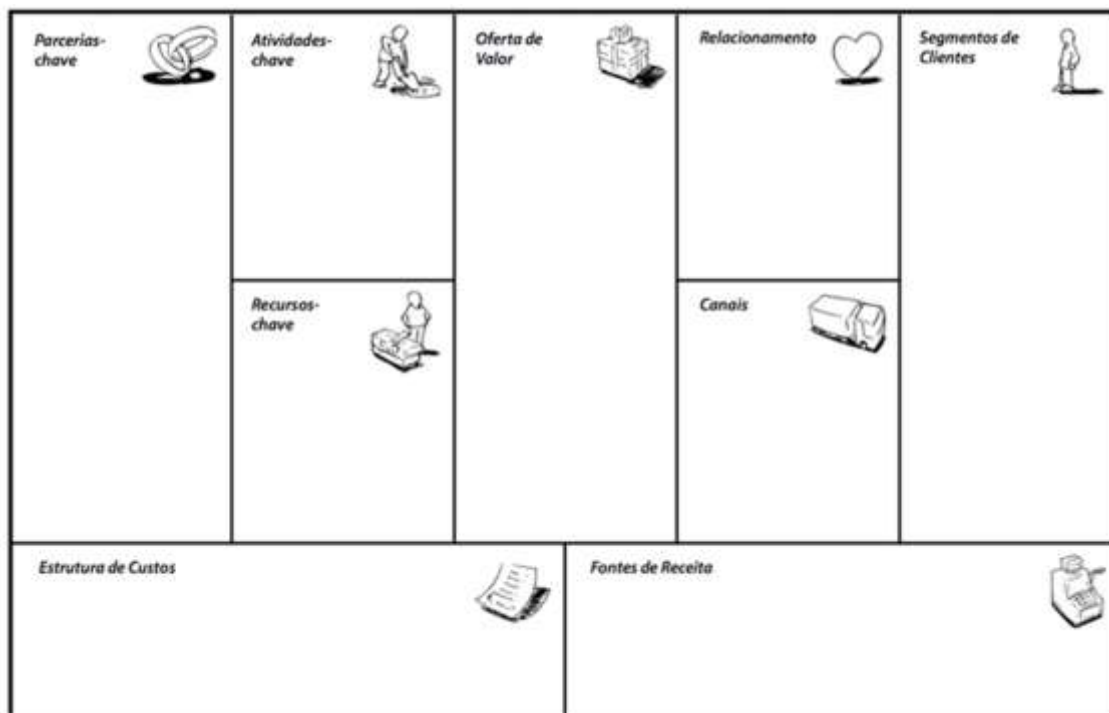
O primeiro Radar de Inovação, R0 (Tabela 1), fora aplicado nas três empresas eleitas para o trabalho durante o mês de dezembro de 2015, e seu resultado logo jogou luz às dimensões que a agente imaginava serem mais deficitárias: marca, agregação de valor e relacionamento. Por isso, para dar embasamento a essa proposta, destacamos justamente essas dimensões. O primeiro Plano de Ação, fruto da primeira etapa, fora bastante enxuto, focando principalmente no desenvolvimento do modelo de negócios, ou Canvas.

Tabela 1 – *Score* das empresas para as dimensões marca, relacionamento e agregação de valor do R0

	Emp.1	Emp. 2	Emp. 3
	Dimensão: Marca		
Ciclo 0	1,7	2,5	3,0
	Dimensão: Relacionamento		
Ciclo 0	2,5	3,3	2,0
	Dimensão: Agregação de Valor		
Ciclo 0	3,0	2,7	1,7

Fonte: dados coletados pela agente.

Considerando a necessidade das empresas eleitas de prospectar novos clientes (e sua dificuldade em fazê-lo) e fortalecer o relacionamento com eles, além do cenário pouco favorável de desprezo pelo tipo de serviço prestado, questiona-se não apenas a assertividade da oferta e do que é comunicado, mas a percepção de valor por parte dos potenciais prospectados. A obra “New Business Models Generation”, de Osterwalde e Pigneur (2011), é interessante para o entendimento da importância e a reflexão sobre a proposta de valor dessas empresas, o que impacta diretamente na percepção delas como um todo por parte dos prospectados, o que colaboraria para a conversão do potencial em real cliente. O Canvas, ou modelo de negócios, aquilo que “descreve a lógica de como uma organização cria, entrega e captura valor” (Osterwalde & Pigneur, p. 14), de que a obra trata se funda em uma ferramenta que preza pela intuitividade e simplicidade, ao mesmo tempo em que não nega as complexidades que envolvem a gestão de uma empresa (Figura 1).

Figura 1 - *Template* do Canvas ou modelo de negócio.

Fonte: Osterwalde e Pigneur (2011).

Trata-se de nove quadrantes interligados – sendo eles parcerias-chave, atividades-chave, recursos-chave, oferta de valor, relacionamento, canais, segmentos de clientes, estrutura de custos e fontes de receita – que abordam as quatro principais áreas de qualquer negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. A atenção é na coluna central, ou na oferta de valor, dado que o modelo visa um engajamento para a entrega desse valor, de modo assertivo e eficiente e que não comprometa a gestão financeira da empresa, para os públicos adequados através dos canais prioritários.

A fim de observar o alcance do objetivo previamente definido, após a aplicação da primeira etapa da metodologia proposta e da consequente coleta de informações primárias, sugeriu-se, no Plano de Ação, a adoção e o desenvolvimento do Canvas, ou modelo de negócios, cujo principal foco é criar valor para companhias, clientes e sociedade (Osterwalde & Pigneur, 2011). Essa realização envolveu a participação dos líderes ou gestores, alguns colaboradores e a agente, cujo principal papel era mediar o desenvolvimento através, principalmente, de indagações sobre o que era pontuado ou aquilo que observara anteriormente durante o acompanhamento das empresas com as metodologias propostas pelo SEBRAE.

A escolha pela ferramenta se deu pelo seu caráter inédito para com as empresas selecionadas e pelo fato de incentivar, de forma simples e intuitiva, uma lógica estratégica e global sobre o negócio e o que e como ele oferece. Dado o relato das companhias sobre a dificuldade, por parte dos clientes, de perceber o real valor daquilo que elas oferecem, o Canvas também se mostra relevante por focar, principalmente, na proposta de valor da empresa ou do produto, mas sem deixar que outros elementos fundamentais da gestão fossem colocados em pauta.

Apresentação, análise e discussão dos resultados

Durante o desenvolvimento do Canvas, ainda que as empresas tivessem cenários distintos, os principais pontos norteadores da mediação pela agente eram sempre o questionamento da reputação da empresa, como se comunicavam e a exposição daquilo que ofertavam. Além disso, assertividade, clareza, proatividade e outros quesitos eram investigados constantemente, de forma a delimitar, juntos dos gestores ou líderes, aspectos potenciais de melhoria que poderiam ser trabalhados durante o período de acompanhamento.

Havia, durante a realização do modelo de negócios, um foco grande sobre a coluna central – oferta de valor – e os quadrantes posicionados a sua direita – que dizem respeito à identificação do cliente, como se dá o relacionamento com os mesmos e os canais escolhidos para essa finalidade. Considerando a natureza dessas empresas, que buscam manter os clientes ativos por um período relativamente longo, de modo a garantir um faturamento menos flutuante mensalmente, faz-se necessário um trabalho focado no relacionamento. Os canais de comunicação e relacionamento eram os primeiros pontos a serem analisados, assim como a forma de se relacionar com o cliente era realizada. Frisa-se, contudo, que o desenvolvimento do Canvas foi feito em sua totalidade, não desprezando os outros quadrantes que são fundamentais para a compreensão desses processos por parte da empresa na qual a metodologia fora aplicada.

Durante a atividade, notou-se o interesse despertado, já que o envolvimento é coletivo e todos têm a possibilidade de expor suas visões sobre aquilo que é desenvolvido através do Canvas. Além disso, é interessante notar a interligação entre as várias “lacunas” a serem completadas na ferramenta, o que fazia com que os participantes constantemente retornassem a algo já “preenchido” para se questionar novamente. Sendo assim, era notável a possibilidade de se trabalhar outras dimensões do Radar de Inovação, o que era facilitado pelo preenchimento dos outros quadrantes, o que demonstra a potencialidade de uma única ferramenta agir de forma holística sobre uma empresa que pode se beneficiar do Canvas.

No findar, tratava-se sempre de uma atividade proveitosa que tinha um papel fundamental inclusive na mudança de comportamento, no fomento ao diálogo entre os pares, na agregação de valor da empresa como um todo e na geração de diferencial competitivo, já que seu desenvolvimento permite, sobretudo, tornar a inovação do valor por ela proposta o grande destaque no chamado “oceano azul”, cenário em que, como pontuam Kim e Muborge (2005), se sobressaem aqueles que, por suas vantagens competitivas, são capazes de explorar mercados pouco ou nada conhecidos, em contraste a um cenário de “oceano vermelho”, este bastante competitivo em que as empresas não se diferenciam entre si.

Após a feitura do Canvas, foi sugerido uma atualização do Plano de Ação, de modo que envolvesse práticas que a agente julgasse fundamentais para abordar potenciais de melhorias identificados durante a realização do modelo de negócios. As ações que dele se desdobraram foram, principalmente, quanto ao aprendizado e à adoção de CRM, ou gestão de relacionamento com cliente; à readequação de comunicação com parceiros e potenciais clientes; ao desenvolvimento de métodos de prospecção de novos clientes; e ao acompanhamento de pós-vendas.

A aplicação seguinte do Radar de Inovação, R1, fora realizada com a finalização do Plano de Ação, que acontecera cerca de oito meses após a primeira, em agosto de 2016. Como já esperado, as dimensões marca, relacionamento e agregação de valor demonstraram uma melhora substancial em seu *score* (Tabela 2).

Tabela 2 – *Score* das empresas para as dimensões marca, relacionamento e agregação de valor do R0 e R1

	Emp. 1	Emp. 2	Emp. 3
	Dimensão: Marca		
Ciclo 0	1,7	2,5	3,0
	3,0	4,0	4,5
	Dimensão: Relacionamento		
Ciclo 0	2,5	3,3	2,0
	4,0	5,0	4,3
	Dimensão: Agregação de Valor		
Ciclo 0	3,0	2,7	1,7
	4,2	4,5	3,5

Fonte: dados coletados pela agente.

Considerações Finais

Tendo em vista a boa recepção da ferramenta pelos gestores e líderes e sua percepção positiva sobre o Canvas, é pertinente destacar sua efetividade na mudança de comportamento, já que muitos foram os momentos posteriores ao seu desenvolvimento em que o modelo fora recuperado, e aquilo que fora feito outrora impactava nas discussões e decisões fomentadas a partir de sua realização. Posterior a essa feitura, foi também notado um maior grau de maturidade dos diálogos e dos questionamentos, que pareciam, aos olhos da agente, mais assertivos e determinados no sentido da busca pela inovação.

Dessa forma, nota-se um impacto positivo em aspectos mais subjetivos, aquilo que a avaliação não é capaz de identificar e que é percebido, principalmente, a longo prazo, mas que age de forma crucial no que diz respeito à adoção de práticas contínuas de inovação. Se o que se prega é a proatividade e a busca de soluções para um trabalho contínuo, identificamos o Canvas como ferramenta apta para tal, mas cuja eficiência parece não ser reconhecida pela metodologia proposta pelo programa de Agentes Locais de Inovação (ALI), já que dependeu unicamente da agente a proposta de uso do modelo de negócio.

Algo interessante a ser mencionado é que a ausência de ações, no Plano de Ação, que tratassem exclusivamente da marca – como, por exemplo, *branding* ou reposicionamento de marca – não causou uma estagnação do *score* da dimensão marca quando da comparação entre os resultados de R0 e R1. Foi no trabalho que envolve o aprimoramento do relacionamento, por exemplo, que tratou principalmente de uma comunicação mais assertiva, que se nota uma melhora na percepção de marca na empresa. Essa percepção positiva é, também, consequência de relacionamentos estratégicos e bem geridos, além das entregas mais assertivas. Observações como essa nos auxiliam a compreender o aspecto holístico de ferramentas como o Canvas e de ações que demandam trabalhar frentes distintas quando da gestão do negócio.

Em suma, o mais notável fora o aumento no grau de maturidade da empresa no que diz respeito ao conhecimento de si própria e àquilo que oferece; o trabalho focado principalmente na oferta de valor que o modelo propõe, a grande razão pela qual potenciais clientes escolhem determinado produto ou serviço em detrimento de outro, contribuiu e muito para isso, o que é, inclusive, intimamente ligado ao trabalho da própria marca da empresa. A partir da definição dessa oferta, foram capazes de dar mais corpo a sua essência, iniciando, assim, em momento posterior à aplicação dos dois radares e orientados por um Plano de Ação seguinte, o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, algo que era tido como “difícil” de ser realizada dado, principalmente, a falta de incentivo para um primeiro passo – além, é claro, da falta de ou baixa percepção da própria marca, daquilo que é intangível, o que parecia difícil de ser transmitido para um planejamento. Além disso, percebeu-se uma maior atenção no que diz respeito ao relacionamento com o cliente, que, após ser identificado, demandara um trato especializado no que tange o atendimento de suas necessidades e desejos – trabalho esse que

gera retorno a longo prazo, sendo principalmente um relacionamento duradouro pautado em confiança.

O que é mais importante frisar é o papel de destaque do Canvas como ferramenta capaz de incentivar práticas inovadoras que têm sinergia entre si, focadas em um desenvolvimento global daquilo que é importante para a empresa e seus clientes. Foi dessa atividade que essas empresas se mostraram capazes de se reinventar em busca da inovação, que impacta na organização como um todo, e que é passível de fomentar práticas cuja consequência principal é tirá-las do chamado “Oceano Vermelho”, colocando-as em voga por serem reconhecidas pelo que oferecem como diferencial competitivo.

A adoção do Canvas, uma ferramenta que presa pela intuitividade, fora frutífero para o desenvolvimento das empresas – como observado com a aplicação dos Radares de Inovação R0 e R1 – e também para a percepção dos gestores e líderes de uma certa facilidade de incorporar metodologias que permitam a inovação na rotina do empreendimento. Esse aspecto é de grande relevância, já que dá a esses sujeitos maior confiança e autonomia na condução desse negócio. Desse modo, confirmada a hipótese da melhoria das dimensões eleitas a partir do desenvolvimento do Canvas, algo que fora sugerido pela agente a partir de sua experiência com a ferramenta, sugere-se, inclusive, a adoção da mesma pela metodologia de trabalho proposta pelo programa Agentes Locais de Inovação (ALI), cujo compromisso é aliar agentes a empresas no objetivo de torná-las mais inovadoras e, conseqüentemente, competitivas.

Trabalhar com as chamadas empresas de Economia Criativa é um aprendizado sem fim. O valor que se dá a criatividade e ao empreendedorismo é, realmente, a essência dessas empresas, que, após o acompanhamento da agente, demonstraram buscar continuamente se reinventar aos olhos dos clientes e consolidar modos de se relacionar com eles. A relevância de aliar essa criatividade a um olhar mais estratégico é o grande aprendizado da agente que, tida por muitos desses líderes como “parceira estratégica”, beneficiou-se do seu papel para despertar um pensar mais estratégico nesses parceiros. A questão sobre a baixa percepção de valor por parte dos clientes mostra-se em processo de superação, visto que o uso de ferramentas como o Canvas e o fomento de diálogos durante o acompanhamento visam, exatamente, uma mudança de comportamento perante as novas dinâmicas de mercado.

Referências Bibliográficas

Bachamnn, D. L, & Destefani, J. H. (2008, outubro). Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE. *XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas*, Aracaju, SE, Brasil, 2008, 23.

Barbosa Filho, F. H. (2017). A crise econômica de 2014/2017. *Estudos avançados*, 31(89), 51-60. Recuperado em 15 janeiro, 2019, de <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/132416>.

Dornelas, J. (2015, 6 de abril). Brasil é o país mais empreendedor do mundo, mas falta inovação. *UOL*. Recuperado em 20, janeiro, de 2019, de <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/colunistas/jose-dornelas/2015/04/06/brasil-e-o-pais-mais-empendedor-do-mundo-mas-falta-inovacao.htm>.

Coronato, M., & Oliveira, G. (2016, 4 de abril). Como o Brasil entrou, sozinho, na pior crise da história. *Época*. Recuperado em 12, fevereiro, 2019, de <http://epoca.globo.com/ideias/noticia/2016/04/como-o-brasil-entrou-sozinho-na-pior-crise-da-historia.html>.

Global Entrepreneurship Monitor. (2017). *Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba: IBPQ. Recuperado em 19, janeiro, 2019, de

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf.

FIRJAN. (2016) *Mapeamento da indústria criativa no Brasil*. Rio de Janeiro: Sistema FIRJAN. Recuperado em 20, janeiro, 2019, de <<https://www.firjan.com.br/EconomiaCriativa/downloads/MapeamentoIndustriaCriativa-Firjan2016.pdf>>.

Kim, W. C., & Muborgne, R. A. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business Review.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. New Jersey: Wiley.

_____, _____, _____. (2017). *Marketing 4.0: Do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Editora Sextante.

Newbigin, J. (2010). *A economia criativa: um guia introdutório*. Londres: British Council.

OECD. (1997) *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação [Eletronic version]*, 3, Rio de Janeiro: FINEP.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books.

Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 Different Ways for Companies to Innovate [Eletronic version], *Mit Sloan Management Review*, 47(3), 74-82.

Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. (2014). *Agência Sebrae de Notícias*. Recuperado em 18 janeiro, 2019, de <https://sebrae-sp.jusbrasil.com.br/noticias/138924009/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil>.

SEBRAE. (2012) *Direcionamento Estratégico 2013-2022*. Brasília. Recuperado em 17 janeiro, 2019, de <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Direcionamento%20Estrategico%202022.pdf>.

_____. (2015). O Sebrae e o Programa ALI: Manual do Participante. In *Universidade Corporativa do Sebrae* (p. 10-35).

Winter, S. G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In D. J. Teece (Org.). *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal* (p. 159-184). New York: Harper & Row.