

## O uso da ferramenta MAPEL-R para implantação e controle de um programa de inovação em uma empresa *start up*

Thaiana Ardenghi Biedacha (CGEP – UFSM) – [thaiardenghi@gmail.com](mailto:thaiardenghi@gmail.com)

Celso Sarzi Alessio Jr. (CGEP - UFSM) – [celsoalessiojr@gmail.com](mailto:celsoalessiojr@gmail.com)

Alexandre De Crescenzo da Luz (PPGEP – UFSM) – [decrescenzo@hotmail.com](mailto:decrescenzo@hotmail.com)

Janis Elisa Rupenthal (PPGEP – UFSM) – [profjanis@gmail.com](mailto:profjanis@gmail.com)

### Resumo:

Na busca por um espaço no competitivo e superlotado mercado atual, pequenas ou micro empresas com potencial de escala, as chamadas startups, tentam conseguir seu lugar através de seus produtos inovadores. Essas empresas são consideradas inovadoras devido a oferecerem uma novidade ao mercado, entretanto, geralmente não seguem um plano de inovação em sua gestão dentro da organização. Esse estudo relata, em um período de doze meses, as fases pelas quais uma empresa entre passa entre o diagnóstico do nível de maturidade da gestão da inovação, através da ferramenta MAPEL-R, a tomada de ações e o monitoramento dos resultados. A partir dos resultados da análise diagnóstica foram realizadas uma série de ações a fim de implementar uma gestão estratégica da inovação dentro da organização. Após a segunda análise foi comprovada a efetividade do novo método de gestão devido a considerável melhoria verificada através do instrumento.

**Palavras-chave:** Inovação; Startup; Plano; Programa; MAPEL-R.

## Using the MAPEL-R tool to implant and control a innovation program in a start up organization

### Abstract:

Searching for a space in the current competitive and overcrowded market place, small organization with scale potential, known as startups, try to get into it through their innovative products. These companies are considered innovative because they offer something new to the market, however, often do not follow a plan for innovation management within the organization. This study reports, for a period of twelve months, the phases that a company spends between diagnosis the maturity level of innovation management, through the MAPEL-R tool, taking action and monitoring the results. From the results of the diagnostic analysis of a series of actions were taken in order to implement a strategic management of innovation inside the organization. After the second analysis was proven the effectiveness of the new method of innovation management due to the considerable improvement achieved through the instrument.

**Keywords:** Innovation; Startup; Plan; Program; MAPEL-R.

### 1. Introdução

A renovação do mercado industrial ocorrida nas últimas décadas demonstra que as empresas do século XXI estão cada vez mais preocupadas com a geração e desenvolvimento de ideias, em detrimento de uma produção em massa pouco estratégica. Em um mercado com diversas empresas consolidadas e aparentemente dominado por todos os lados, o desafio de muitas empresas *start ups*, para diferenciarem-se, é utilizar a geração de ideias e o empreendimento

na criação de novos nichos de mercado, os chamados “oceanos azuis”, como fator competitivo.

Segundo Matos e Telles (2013), uma *startup* é uma pequena ou micro empresa com potencial de escala, mas admite-se que o conceito é bastante ligado a novos produtos, serviços e projetos. Dessa forma, muitas empresas *startups* são tomadas como inovadoras, pelo fato de criarem novos produtos e serviços, mas abandonam o critério de ter uma gestão inovadora, a qual pode ser estratégia fundamental no fomento de seus projetos.

Nesse contexto, planejar e implementar um plano de inovação apresenta-se como principal caminho para alinhar gestão, estratégia e conquista de novos mercados. A partir da generalização da relação entre *startups* e inovação, esta pesquisa tem por objetivo diagnosticar, através da ferramenta MAPEL-R, o nível de maturidade de uma *startup* em relação à gestão da inovação, propor um programa de inovação que se adeque a suas necessidades e verificar a efetivação dos resultados.

## 2. Revisão Bibliográfica

### 2.1 A Gestão Estratégica da Inovação

Inovação pode ser definida como, alcançar o êxito ao explorar novas ideias. Inserindo esse conceito no mercado, segundo Tidd et al. (2005), inovar não significa somente a formação de mercados ainda inexistentes com a criação de novos produtos ou serviços, significa também criar maneiras inovadoras de servir a mercados já existentes, inovação é movida pela capacidade de identificar oportunidades e aproveitá-las. Podemos destacar quatro tipos de inovações, a de produto, onde surgem novos serviços e produtos, a de processo quando ocorre a mudança na metodologia que os produtos e serviços são produzidos e entregues, a de posição, diversificação do contexto que o produto é introduzido, e por ultimo, a de paradigma, mudança no modelo mental na orientação do que a empresa faz.

A inovação passou a se tornar uma arma competitiva, tão importante para criação de novos produtos ou serviços, como para os processos internos de uma empresa, a invenção de um novo método que proporcione melhor qualidade, menor custo ou maior rapidez em um processo produtivo, fatores que geram vantagens em relação aos concorrentes no mercado. Contudo, novidades apenas acontecerão caso exista uma mentalidade pró-inovação dentro de uma empresa, o que é proporcionada pela gestão estratégica de inovação.

Segundo Terra et al. (2012), a inovação merece uma colocação de importância dentro da gestão de uma empresa, de modo que a gestão de inovação permita que todos os setores dentro da organização estejam envolvidos nos processos de inovação, é papel da gerência não apenas oportunizar que seus funcionários participem desses processos, mas também incentivá-los a isso, desafiá-los a sair do seu padrão de conforto e buscarem mudanças criativas e benéficas para a empresa. Em uma gestão voltada para inovação deve ter como base a liberdade para sugestões, oportunizando que cada funcionário da empresa, possa, de alguma forma, expor as suas ideias para realizar o seu trabalho de uma maneira mais eficiente. O gestor, ao considerar cada sugestão, irá adquirir ideias para beneficiar a empresa como também motivará seus funcionários, pois estes irão se sentir uma peça importante dentro da organização e assim a mentalidade inovadora será propagado pela empresa.

### 2.1 O MAPEL-R

Conforme definição da Confederação Nacional da Indústria (2010), o MAPEL é uma ferramenta cuja função é avaliar o grau de maturidade da gestão da inovação da empresa. A ferramenta baseia-se em seis dimensões distintas, cinco ligadas aos processos estruturantes da

empresa e uma aos resultados, são elas Método, Ambiente, Pessoas, Estratégia, Liderança e Resultados, sendo as iniciais das dimensões as formadoras do nome do instrumento. Tais dimensões foram escolhidas a partir da avaliação dos casos de empresas que gerenciam a inovação com sucesso.

A seguir serão apresentadas as dimensões avaliadas no MAPEL:

### **2.1.1. Método**

Essa dimensão avalia a capacidade das empresas de criar e estabelecer mecanismos cuja função seja suportar a criação de inovações em todos os níveis e setores da empresa. A partir da determinação de um método as inovações passam a surgir e se manter dentro de um sistema, sem o risco da perda de ideias e evitando as lacunas de criação. O método pode ser considerado como a mais importante das dimensões, pois o sistema por ele definido envolverá todas as demais dimensões.

### **2.1.2 Ambiente**

Nessa dimensão é avaliado o dinamismo e os desafios que o ambiente proporciona para o exercício das atividades pelos colaboradores. Um ambiente flexível e com disponibilidade de acesso ao conhecimento atrai pessoas talentosas e criativas, que serão chave para inovação. Ambiente não, necessariamente, diz respeito a um local físico, mas a um meio interativo onde existem amplas possibilidades de serem realizadas tarefas com sucesso. Segundo Terra (2012), estudos comprovam que ambientes informais costumam ser mais propícios ao surgimento de ideias inovadoras, pois o humor é um meio de fusão entre dois planos em confronto. Ambientes propícios à inovação costumam ser mais favorável a aceitação de planos não convencionais.

### **2.1.3. Pessoas**

Nas pessoas, centraliza-se o maior potencial de geração de valor de uma empresa, segundo Terra (2012) as pessoas são capazes de produzir muito mais ideias do que creem poder. Todo processo se inicia e depende da atitude das pessoas, portanto nessa dimensão a empresa é avaliada acerca da valorização dos talentos pela empresa. Terra (2012) afirma também, que a maior fonte de desperdício em uma empresa não é advinda de super estoques ou inventário parado, mas sim do não aproveitamento da criatividade das pessoas, portanto o sistema de GEI da Empresa deve suprir a necessidade de identificar, capacitar e recompensar os responsáveis pela geração e desenvolvimento de ideias inovadoras.

### **2.1.4. Estratégia**

A estratégia é parâmetro fundamental a ser avaliado, pois as diretrizes da inovação da empresa devem estar alinhadas com as estratégias e a visão de futuro da mesma. Afinal não vale demandar tempo na elaboração de ideias que em nada tenham relação com os objetivos da empresa.

Em termos de inovação, existem várias estratégias que a empresa pode adotar:

- **Ofensiva:** a empresa busca lançar suas inovações sempre a frente de suas concorrentes, a fim de tornar-se líder e pioneira no mercado;
- **Defensiva:** são as chamadas empresas “seguidoras”, que evitam correr os riscos de idealizar, elaborar e oferecer um produto ou serviço inédito;
- **Imitativa:** seguem as tendências tecnológicas determinadas pelas líderes, após consolidação das inovações no mercado;

- Dependente: empresas que não tem a pretensão de desenvolver inovações e sequer contam com setor de P&D, apenas produzem tecnologia advinda de fontes externas;
- Tradicional: são empresas que fazem parte de um mercado com poucas mudanças, portanto não prevê grandes ameaças de forças concorrentes à sua frente, sendo assim, não vêem necessidade de alterar seu produto;
- Oportunista: são as empresas que conseguem aproveitar oportunidades surgidas em mercados dinâmicos e com constantes mudanças, lidam com o desafio de desenvolver produtos e serviços em curtos espaços de tempo.

### 2.1.5. Liderança

O aspecto da liderança deve ser avaliado a fim de identificar a maneira como a empresa irá tomar decisões e se esse alinhamento estratégico tem impactos, e se eles são positivos ou negativos, no sistema de inovação da empresa. Em síntese é avaliado se a liderança fomenta as ações e o desenvolvimento dos setores de modo a adaptá-los ao sistema estratégico de inovação e fortalece a cultura de inovação da empresa.

### 2.1.6. Resultados

Os resultados são os principais indicadores do sucesso de uma ação, porém é necessário identificar se os resultados são advindos de um sistema pré-estabelecido, ou se foram atingidos ao acaso. Para isso, a avaliação dos resultados deve ser altamente crítica, pois deve avaliar se as ações tomadas para sistematizar as dimensões supracitadas, foram sua causa, afinal eles só podem ser considerados indicadores positivos de Inovação, quando gerados de ações sistêmicas.

Com a obtenção dos parâmetros de todas as dimensões, interpreta-se o nível de maturidade da empresa, que, segundo o CNI, pode estar no nível de descoberta, experimentação, adoção, sistematização ou refinamento. No nível de descoberta, a empresa ainda está na fase de tomada de consciência da importância de gerir a inovação como um processo. Após essa fase, a empresa entra na fase de experimentação, quando toma algumas atitudes pontuais e pouco estruturadas, voltada à GEI, em algumas das dimensões avaliadas. Na fase de adoção, as ações tomadas são praticadas regularmente, ainda que com algumas descontinuidades e abrangem a maior parte das dimensões. No nível de sistematização, já existe um sistema que integra todas as dimensões e setores da empresa e já existem indicadores para mensurar os resultados alcançados. Quando a empresa atinge o nível de refinamento, significa que já existe um alto grau de maturidade nas ações de inovação e já busca-se o aprimoramento das mesmas. O MAPEL possibilita a identificação do nível de maturidade por dimensão ou em geral, segundo a pontuação parcial ou total do questionário.

## 3. Metodologia

Esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa experimental. Conforme Rampazzo (2005) são consideradas pesquisas experimentais aquelas em que existe a manipulação das variáveis do objeto estudo e através destas pode-se relacionar as causas e efeitos em um determinado evento.

Esta pesquisa analisará os aspectos que caracterizaram a fase inicial do nível de maturidade da gestão estratégica da inovação da empresa e comparará com os resultados posteriores a realização de ações de fomento à inovação. Os dados do estudo foram coletados durante um período de doze meses entre Julho de 2013 e Junho de 2014. A empresa estudada consiste em uma *startup* de base tecnológica, que trabalha na área de sistemas embarcados e software. O principal produto da empresa é uma coleira que identifica a atividade, ócio e ruminção de

bovinos de leite e tem por objetivo coletar informações de conforto e cio desses animais. A empresa é ligada a incubadora tecnológica da Universidade Federal de Santa Maria, existe há 4 anos e possui cerca de 30 colaboradores.

Para elaborar o plano de inovação da empresa, adequaram-se diversos pontos da metodologia proposta por Mattos, Stoffel e Teixeira (2012) e seguiu os seguintes passos: primeiramente, foi feita a coleta de informações para diagnosticar o nível de maturidade da empresa através do questionário MAPEL, aplicado com os principais líderes da empresa pesquisada. Na ocasião, optou-se que o questionário fosse respondido pelos três gestores juntamente, de modo que as perguntas fossem amplamente debatidas e as respostas fossem consensuais e verídicas, dessa forma foi gerada apenas uma folha de respostas. O questionário utilizado consta na tabela abaixo:

Método	A metodologia adotada de gestão estratégica da inovação está alinhada com uma política de inovação e/ ou princípios organizacionais que orientem a aplicação da inovação como fator gerador de valor para a organização e partes interessadas?
	A metodologia adotada de gestão estratégica da inovação possibilita identificar oportunidades, gerar e selecionar ideias e implantar processos e projetos voltados à geração de valor?
	A gestão da inovação é suportada por indicadores de desempenho, permitindo analisar a evolução da cultura de inovação e a eficácia dos projetos de inovação (podendo envolver projetos de inovação em produto, processo e/ ou modelo de negócio)?
	A metodologia implantada prevê algum(uns) mecanismo(s) de avaliação e aprendizado a partir dos erros e acertos cometidos?
Ambiente	Há práticas sistematizadas para a promoção e fortalecimento da cultura de inovação em toda a organização?
	Há mecanismo(s) devidamente sistematizado(s) que permita (m) a contribuição de colaboradores (insights) de parceiros estratégicos, clientes e fornecedores (foresights) no processo da Gestão Estratégica da Inovação e em projetos de inovação (sejam quanto a inovação em produtos, processo e/ ou modelo de negócio)?
	São planejados e disponibilizados espaços/locais de apoio ao desenvolvimento de projetos de inovação e estímulo à criatividade e ao trabalho em equipe?
	Há autonomia para que as pessoas utilizem parte do tempo destinado à jornada de trabalho para se dedicar a projetos de inovação?
Pessoas	O sistema de recrutamento, seleção, progresso, promoção, treinamento e remuneração das pessoas prevê a valorização dos talentos, do comportamento empreendedor, da capacidade de se assumir riscos e da habilidade de trabalhar em equipes, como valores essenciais para se trabalhar na empresa?
	Pessoas com talento são devidamente reconhecidas e recompensadas, inclusive financeiramente?
	As pessoas são educadas, treinadas e capacitadas para gerar valor para o negócio através da inovação, usando métodos e ferramentas devidamente sistematizados?
	O sistema de distribuição de resultados abrange todos os colaboradores e é proporcional aos esforços realizados na busca de resultados pela inovação?
Estratégias	A inovação é claramente presente na(s) estratégia(s) da organização?
	A inovação, como fonte geradora de valor para o negócio, é priorizada e desdobrada em plataformas de inovação e seus projetos?

	No desdobramento da estratégia são definidos indicadores de inovação, suas metas e os principais programas de promoção da cultura de inovação?
	A inovação, no âmbito da estratégia da organização, é percebida como forma de potencializar a sustentabilidade do negócio, desdobrada em projetos de inovação pautados pelos temas econômico, social e ambiental?
Liderança	A principal liderança participa pessoalmente dos esforços de fortalecimento da cultura de inovação na organização?
	A principal liderança atua na identificação de oportunidades de inovação sejam de mercado ou de acesso a tecnologias ou recursos?
	A principal liderança conduz pessoalmente as reuniões de definição da visão de futuro, dos objetivos, do escopo, da escolha de plataformas, da disponibilização de orçamentos, bem como de seus desdobramentos em planos e projetos?
	A principal liderança se envolve pessoalmente no gerenciamento da evolução dos projetos de inovação e seus resultados, bem como da gestão estratégica da inovação?
Resultados	Qual o percentual de oportunidades de ideias de inovação de produto, processo e serviços que foram transformadas efetivamente em inovação nos últimos cinco anos?
	Os resultados obtidos foram fruto da implantação de planos e/ou projetos devidamente detalhados e sistematicamente gerenciados?
	Qual o percentual de crescimento do mercado que advém de produtos/serviços/processos inovadores lançados/ implementados nos últimos cinco anos?
	Qual o percentual do faturamento (estimativa) que advém de produtos/serviços/processos inovadores lançados/ implementados nos últimos cinco anos?

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Figura 01 – Questionário MAPEL-R.

A resposta das questões poderia variar, para as questões Método, Ambiente, Pessoas, Estratégia e Liderança, entre as seguintes opções:

- Não (0 ponto)
- Eventualmente (1 ponto)
- Sim, sem frequência definida (1,5 pontos)
- Sim, sem frequência definida, abrange maioria dos aspectos (2 pontos)
- Sim, sistematicamente, abrange maioria aspectos (2,5 pontos)
- Sim, sistematicamente, abrange todos os aspectos (3 pontos)

E para as questões Resultados, poderiam variar entre:

- Não são percebidos (0 ponto)
- Alguns são percebidos (1 ponto)
- Resultados decorrentes de projetos de inovação (1,5 pontos)
- Resultados decorrentes de projetos de inovação, alguns possuem tendência favorável (2 pontos)
- Resultados decorrentes de projetos de inovação, quase todos possuem tendência favorável (2,5 pontos)

-Resultados decorrentes de projetos de inovação, todos possuem tendência favorável (3 pontos)

A partir de seus resultados foram avaliados os parâmetros em que a empresa destacou-se e aqueles em que deveria melhorar e foram planejados diversos pontos, como: os objetivos da empresa em relação à inovação, dentre eles a visão de futuro e o perfil desejado, o alinhamento entre inovação e estratégia e os planos e projetos prioritários, conforme a necessidade percebida no MAPEL.

Além do estudo do MAPEL, foram coletadas através de reuniões com os gestores, informações acerca dos produtos e serviços oferecidos, inserção no mercado, metodologia de gestão, organização interna e objetivos em relação à inovação, a fim de melhor compreender as estratégias adotadas, classificá-la em modalidades de inovação e prever a melhor maneira de planejar um programa de inovação.

Então, foi elaborado um plano descrevendo a situação atual, conforme o diagnóstico, a delimitação das oportunidades de melhoria da empresa, os objetivos e finalmente, um processo sugerido, suportado por práticas, ferramentas, resultados esperados e recursos necessários, para a implantação da cultura de inovação na empresa. Após 12 meses, entre os processos de diagnóstico, planejamento e implementação das melhorias, o questionário inicial foi reaplicado, a fim de verificar os resultados obtidos.

#### **4. Resultados e Discussões**

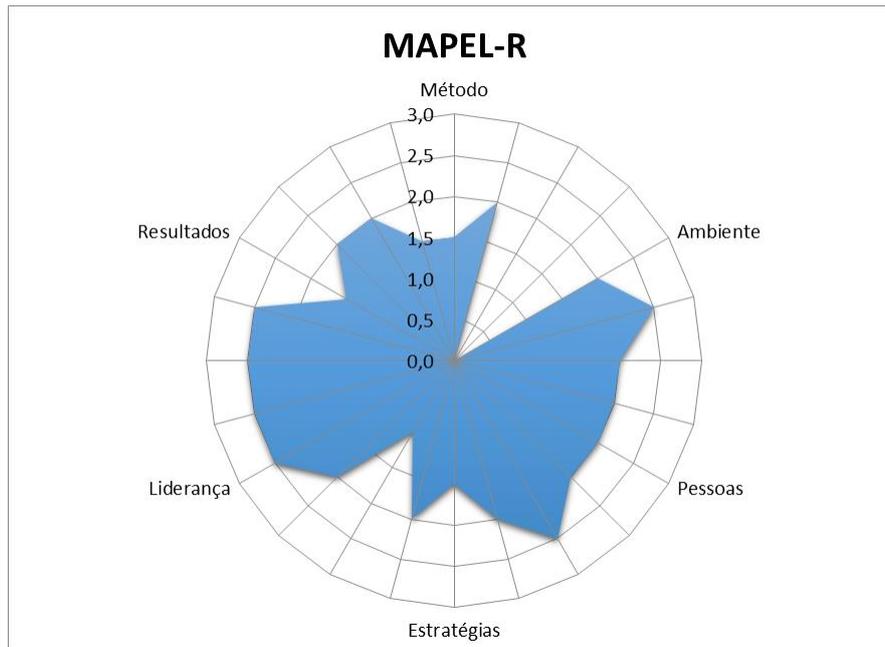
##### **4.1. Estratégias de inovação da empresa**

A partir da análise do produto, um item totalmente inédito destinado à pecuária de precisão, é notório que a inovação praticada na empresa é de ruptura, pois rompe os padrões previamente conhecidos e determinados em tal público de consumidores. Além disso, a estratégia de inovação é voltada para fora da empresa, focada no interesse do cliente e o prazo para entrada no mercado é mais longo, pois a fase de pesquisa e desenvolvimento exige um período maior de maturação e decisão.

Também se pode observar que a estratégia de inovação adotada pela empresa é ofensiva, pois visa ser pioneira apresentando um produto inédito, para o qual, de modo geral, ainda não havia necessidade no mercado, mas que a partir de seu lançamento revela um novo nicho de consumidores.

##### **4.2. Resultados do MAPEL diagnóstico**

A partir das respostas do questionário MAPEL, obteve-se o gráfico abaixo, no qual está exposta a situação atual da empresa em termos de inovação.



Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Figura 02 – Gráfico diagnóstico MAPEL.

O percentual final alcançado pela avaliação, computando todos os critérios foi de 61%. Observa-se que o gráfico possui deformações principalmente no campo dos métodos e das estratégias, onde obteve, respectivamente 29% e 54% pontos percentuais. O que significa que o desenvolvimento da empresa em relação à gestão da inovação é baixo nesses campos e há uma grande oportunidade de melhoria. Nos demais campos observam-se um desenvolvimento mais evoluído, porém com algumas inconsistências, principalmente nos resultados, visto que são diretamente influenciados pelos demais quesitos. Dessa forma, o plano de inovação proposto foi elaborado a fim de suprir as principais carências: nos campos das estratégias e métodos, além de corrigir as variabilidades nos demais campos.

### 4.3. Plano de Inovação proposto

O plano de inovação proposto conteve as seguintes informações: o diagnóstico inicial e a caracterização do problema – conforme descrito acima, e uma proposta de programa de inovação, dotada do método de aplicação, os recursos necessários e resultados esperados, conforme as expectativas dos gestores, tais pontos seguem descritos abaixo:

#### 4.3.1. Plano de Ação

A partir do diagnóstico e decisão acerca dos principais pontos que necessitavam ser trabalhados, foi criado um plano de ação:

O que		Como	Quem	Quando		Onde
Oportunidade	Ação			Início	Fim	
Falta de uma metodologia de inovação sistematizada e formalizada	Conceber uma metodologia voltada às necessidades da empresa	Estudando metodologias já existentes e adaptando à realidade da empresa	Inovação	Mês 2	Mês 3	Empresa
	Revisar a nova metodologia	Apresentando a ideia e buscando adaptar as necessidades percebidas pelos gestores	Inovação e Diretoria	Mês 3	Mês 3	Empresa
	Alinhar estratégias e métodos	Apresentando a ideia e buscando adaptar as necessidades percebidas pelos gestores	Inovação e Diretoria	Mês 3	Mês 4	Empresa
	Apresentar e capacitar pessoal	Realizando uma apresentação e introduzindo novas ferramentas a toda a equipe	Inovação e representante da diretoria	Mês 5	Mês 5	Empresa
Falta de ferramentas de geração e registro de ideias	Selecionar ferramentas	Estudando ferramentas disponíveis e selecionando as pertinentes	Inovação	Mês 3	Mês 3	Empresa
	Capacitar pessoal	Realizando uma apresentação e introduzindo novas ferramentas a toda a equipe	Inovação e Membro(s) da Diretoria	Mês 5	Mês 5	Empresa
Averiguação do andamento e manutenção do programa	Avaliação frequente da empresa	Reaplicando o MAPEL	Inovação	Mês 5		Empresa

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Figura 03 – Plano de ação proposto.

#### 4.3.2. Método de aplicação

O método baseou-se no constante fomento, registro e reciclagem das ideias novas. A proposta foi de estabelecer grupos multisetoriais, que dedicassem uma hora semanal às atividades de inovação. Assim, através dos *brainstormings* dentro dos grupos, ou nas atividades do dia a dia, os colaboradores devem registrar suas ideias em uma ficha e depositá-las em caixas de sugestões dispostas na empresa. Essas ideias são coletadas por outro grupo e avaliadas. Para expor os veredictos acerca dessas ideias, foi criado um painel *online*, onde as ideias são alocadas de acordo com sua avaliação. Através do painel o “inventor”, pode informar-se do prosseguimento, ou não, da sua ideia, recrutando interessados em contribuir e adicionando pontos sugeridos pelos colegas. Caso a ideia não fosse aprovada, ficaria registrada e a disposição de qualquer pessoa para ser reconstituída de maneira que fosse proveitosa para a

empresa. Outra funcionalidade do painel é a de não haver ideias repetitivas, pois toda a empresa teria acesso às ideias que estavam sendo trabalhadas nos demais grupos.

#### 4.3.3. Recursos Necessários

Dentre o total de recursos necessários para a execução do plano, foram listadas quatro categorias: a dos recursos físicos (englobando as salas de reuniões para colaboração dos funcionários), recursos materiais (como pastas, caixas para sugestões e folhas para registros de ideias), recursos humanos (facilitadores, condutores de reuniões e escribas de atas para organizar os processos e registros) e outros recursos (como instruções acerca das ferramentas utilizadas, para todos os colaboradores).

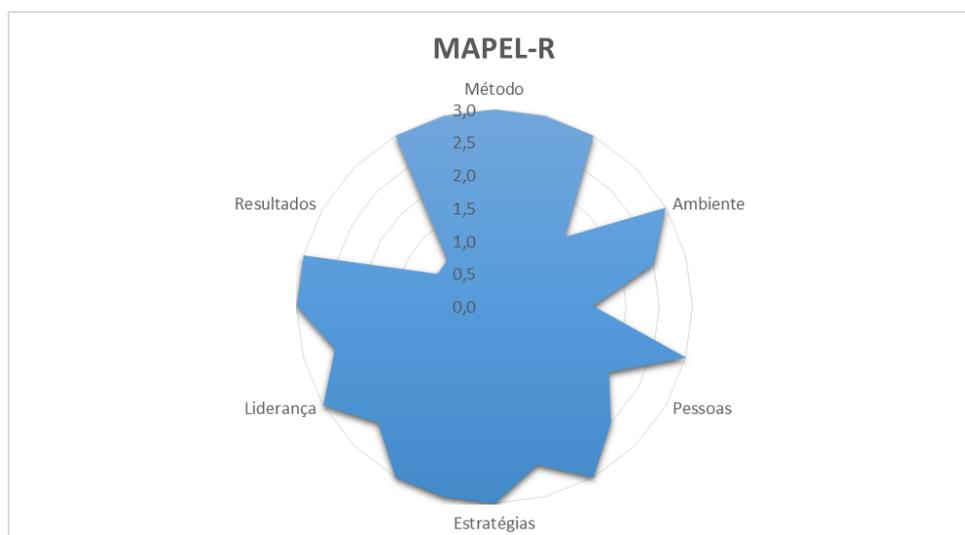
#### 4.3.4. Resultados esperados

Foram citados como resultados esperados pelos gestores ao final de 12 meses de implementação do projeto, os seguintes:

- Obtenção de dados a partir do volume de ideias criadas e percentual de ideias implementadas por semestre e por ano;
- Obtenção de 75% na avaliação MAPEL-R até 2014/2;
- Percentual de 75% de assiduidade nas reuniões por pessoa.

#### 4.4. Resultados do MAPEL de avaliação

Após alguns meses de implementação e refinamento do programa, o questionário MAPEL-R foi novamente aplicado. Os resultados obtidos geraram o gráfico a seguir:



Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Figura 04 – Gráfico MAPEL.

O gráfico demonstra um elevado crescimento em todos os, a média geral nessa avaliação foi de 85,45%. Um fator relevante ao aumento da nota, inclusive acima do esperado pelos gestores, foi o alinhamento das diretrizes estratégicas englobando a inovação como valor necessário aos colaboradores e proposição de valor oferecida pela empresa aos clientes. Além

disso, o programa de inovação contemplou os fatores críticos a dimensão do método, contribuindo para o aumento do aproveitamento.

## 5. Conclusões

Devido aos amplos critérios estudados pelo MAPEL-R, pode-se dizer que este estudo é um diagnóstico eficaz para a empresa. Quando o produto final do diagnóstico é corretamente interpretado, pode trazer à tona diversas oportunidades de melhoria, até então invisíveis na empresa. A partir de então, essas oportunidades podem ser tratadas de maneira adequada, a fim de trazer diversos benefícios a empresa.

No caso da *startup* estudada, o principal benefício foi poder assumir, de fato, o posto de empresa inovadora, título que até então recaía sobre si devido ao fato de a empresa ter apresentado ao mercado um produto que quebrou paradigmas conhecidos em sua área: a pecuária leiteira. A partir do diagnóstico, do plano de inovação e implementação de um programa de gestão da inovação, a empresa passou a ter também uma gestão colaborativa, com um fluxo sistematizado de ideias e um constante refinamento desse sistema. A repercussão positiva do projeto e da adoção dos gestores e colaboradores em relação a ele pode ser comprovada através do significativo salto da pontuação do MAPEL-R no intervalo do estudo.

Dessa forma, podemos considerar que os objetivos propostos no estudo foram atingidos. Pois foi possível diagnosticar o nível de maturidade da empresa em relação à gestão da inovação, para a partir dele propor um plano de inovação que se adequasse a necessidades identificadas, nesse caso a metodologia e a estratégia, para finalmente verificar a efetivação do plano proposto através da nova avaliação.

## REFERÊNCIAS

MATTOS, J. F.; STOFFEL, H. R.; TEIXEIRA, R. A. **Mobilização Empresarial pela Inovação**: cartilha: gestão da inovação. Brasília, 2010.

MATOS, C.; TELLES, A. **Empreendedor viável**: uma mentoria para empresas na era da cultura startup. 1. ed. Rio de Janeiro: Leya, 2013.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

TERRA, C; FREDERICK, B; VERNALHA, F; ROMÃO, M; MANHÃES, M; LEONARDI, S. **10 Dimensões da gestão da inovação**: Uma abordagem para a transformação organizacional. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TIDD, J; BESANT, J; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.