

# **BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO EM AMBIENTES INOVADORES: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE (CARUARU-PE)**

## **GOOD MANAGEMENT PRACTICES IN INNOVATIVE ENVIRONMENTS: MULTIPLE CASE STUDY IN THE WAREHOUSE OF CREATIVITY (CARUARU-PE)**

### **BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN ENTORNOS INNOVADORES: MÚLTIPLES ESTUDIOS DE CASO EN ARMAZÉM DA CRIATIVIDADE (CARUARU-PE)**

**Emanuela Ribeiro Lins, MSc**

Universidade Federal de Pernambuco/Brazil  
[insmanu41@gmail.com](mailto:insmanu41@gmail.com)

**Jose Lindenberg Julião Xavier Filho, Dr.**

Universidade Federal de Pernambuco/Brazil  
[lindenberg.xavier@ufpe.br](mailto:lindenberg.xavier@ufpe.br)

#### **RESUMO**

Por meio deste artigo foi possível compreender como as práticas de gestão ocorriam em empresas inseridas em ambientes colaborativos para inovação, especificamente no Armazém da Criatividade, localizado em Caruaru, Pernambuco. Para atingir este objetivo, adotou-se uma abordagem qualitativa, usando o estudo de casos múltiplos como método de pesquisa. Este artigo justifica-se pelas contribuições tanto para o conhecimento acadêmico quanto para o desenvolvimento de estratégias empresariais eficazes no contexto da inovação colaborativa. Os resultados destacaram a relevância das Boas Práticas de Gestão na gestão empresarial, especialmente no contexto de inovação e competitividade. Quanto à influência do Armazém da Criatividade na performance inovadora das empresas, observou-se que, apesar de acessarem os mesmos recursos, as empresas apresentaram desempenhos diferentes. Essas discrepâncias foram analisadas considerando a estrutura interna e a quantidade de Boas Práticas de Gestão adotadas pelas empresas, o que ajudou a entender por que as empresas apropriaram os recursos de maneira diversificada. Esta pesquisa identificou algumas limitações como a falta de métricas para avaliar a performance empresarial, visto que a performance foi medida pelo grau de sucesso ou insucesso das empresas; outra limitação é o período de análise, ou seja, realizar um acompanhamento histórico do comportamento da performance e tentar explicá-la pela presença de BPG em períodos imediatamente anteriores (1 ou 2 anos antes); e como última limitação têm-se o baixo número de empresas que consistem na amostra trabalhada neste estudo. As contribuições desta pesquisa foram notáveis tanto no campo acadêmico, fortalecendo a base teórica relacionada às Boas Práticas de Gestão, quanto no ambiente empresarial, ao demonstrar a aplicabilidade dos resultados nas empresas.

**Palavras-chave:** Ambiente inovador; Boas Práticas de Gestão; Inovação; Armazém da Criatividade.

#### **ABSTRACT**

Through this article, it was possible to understand how management practices occurred in companies operating in collaborative innovation environments, specifically at the Armazém da Criatividade, located in Caruaru, Pernambuco. To achieve this objective, a qualitative approach was adopted, using a multiple case study as the research method. This article is justified by its contributions to both academic knowledge and the development of effective business strategies in the context of collaborative innovation. The results highlighted the relevance of Best Management Practices in business management, especially in the context of innovation and competitiveness. Regarding the influence of Armazém da Criatividade on the innovative performance of companies, it was observed that, despite accessing the same resources, the companies had different performances. These discrepancies were analyzed considering the internal structure and the quantity of Best Management Practices adopted by the companies, which helped to understand why the companies appropriated the resources in a diversified manner. This research identified some limitations, such as the lack of metrics to assess business performance, as performance was measured by the degree of success or failure of the companies. Another limitation is the analysis period, which means conducting a historical assessment of performance behavior and trying to explain it by the presence of Best Management Practices in immediately preceding periods (1 or 2 years before). The last limitation is the small number of companies that make up the sample in this study. The contributions of this research were remarkable both in the academic field, strengthening the



theoretical foundation related to Best Management Practices, and in the business environment by demonstrating the applicability of the results in companies.

**Keywords:** Innovative environment; Good Management Practices; Innovation; Armazém da Criatividade.

## RESUMEN

Através de este artículo, fue posible comprender cómo se llevaban a cabo las prácticas de gestión en empresas que operan en entornos de colaboración para la innovación, específicamente en el Armazém da Criatividade, ubicado en Caruaru, Pernambuco. Para lograr este objetivo, se adoptó un enfoque cualitativo, utilizando un estudio de casos múltiples como método de investigación. Este artículo se justifica por sus contribuciones tanto al conocimiento académico como al desarrollo de estrategias empresariales efectivas en el contexto de la innovación colaborativa. Los resultados destacaron la relevancia de las Buenas Prácticas de Gestión en la gestión empresarial, especialmente en el contexto de la innovación y la competitividad. En cuanto a la influencia del Armazém da Criatividade en el desempeño innovador de las empresas, se observó que, a pesar de acceder a los mismos recursos, las empresas tenían desempeños diferentes. Estas discrepancias se analizaron teniendo en cuenta la estructura interna y la cantidad de Buenas Prácticas de Gestión adoptadas por las empresas, lo que ayudó a comprender por qué las empresas apropiaron los recursos de manera diversificada. Esta investigación identificó algunas limitaciones, como la falta de métricas para evaluar el desempeño empresarial, ya que el desempeño se midió por el grado de éxito o fracaso de las empresas. Otra limitación es el período de análisis, lo que significa llevar a cabo una evaluación histórica del comportamiento del desempeño e intentar explicarlo por la presencia de Buenas Prácticas de Gestión en períodos inmediatamente anteriores (1 o 2 años antes). La última limitación es el bajo número de empresas que componen la muestra en este estudio. Las contribuciones de esta investigación fueron notables tanto en el ámbito académico, fortaleciendo la base teórica relacionada con las Buenas Prácticas de Gestión, como en el entorno empresarial al demostrar la aplicabilidad de los resultados en las empresas.

**Palabras clave:** Entorno innovador; Buenas Prácticas de gestión; Innovación; Almacén de Creatividad.

## 1 INTRODUÇÃO

Por muito tempo, o ambiente interno das empresas foi alvo de significativas preocupações por parte dos gestores. A forte atenção dada ao ambiente interno das empresas foi ao longo do tempo – sobretudo da década de 1970 em diante – sendo alvo de críticas, dentre elas a limitação do potencial explicativo para a *performance* empresarial. Devido às críticas, as empresas deixaram de focar excessivamente no ambiente interno organizacional e passaram a visualizar com maior atenção o ambiente externo empresarial.

O papel do ambiente externo como condição de possibilidade para a *performance* empresarial passou a ser notado, já com desenvolvimento teórico na década de 70 (Pfeffer, & Salancik, 1978), mostrando a necessidade de realizar um mapeamento dos recursos existentes a fim de focar na exploração e, também, na busca de relacionamentos inter e intra-organizacionais para desenvolver ou se apropriar dos recursos ausentes (Bertucci, 2005; Rocha, Moura, & Reis, 2011; Klein, & Pereira, 2016).

Nesse ínterim, a gestão da inovação passa, inevitavelmente, por reconhecer o papel da empresa em mapear, monitorar e internalizar como práticas de gestão inovadoras as informações e recursos que circulam nos relacionamentos (Rocha, Santos, & Vieira, 2017; Radziwon, & Bogers, 2018).

Ademais, parece que uma lacuna ocupa espaço central na compreensão da *performance* inovadora, qual seja, a identificação das práticas no processo de apropriação dos recursos pelas empresas que participam de ambientes colaborativos de inovação. De acordo com Saebi e Foss (2015) a participação de empresas em ambientes colaborativos de inovação é um processo entendido como portador de benefícios, mas a apropriabilidade de tais benefícios pelas organizações ainda não conta com entendimento suficiente.

A dinâmica de um ambiente voltado à inovação, e seus resultados esperados, tem estimulado políticas públicas voltadas ao fomento desta prática. Em Pernambuco, uma plataforma do governo, denominada “Pernambuco 2035”, fomenta com infraestrutura a inovação nas empresas. Em Caruaru-PE, cidade central no agreste, foi desenvolvido um ambiente colaborativo de inovação que se consolidou em 2016, chamado de “Armazém da Criatividade” ou simplesmente “AC”, e que tem relacionamento permanente com o Porto Digital, organização tecnológica localizada em Recife-PE.

O AC possui estrutura de suporte à inovação e ao empreendedorismo no agreste do estado de Pernambuco. Ele se configura como ambiente colaborativo de inovação, uma vez que proporciona a integração de vários atores como instituições de ensino, ciência, tecnologia e cultura, bem como múltiplas empresas em diferentes setores para fortalecer os negócios que desenvolvem a região e possibilitam a inovação por meio do conhecimento e da criatividade (Armazém da Criatividade, 2019).

O AC apresenta um forte perfil voltado ao empreendedorismo e conta com incubadoras e aceleradoras de negócios, além de espaços empresariais destinados à instalação de empreendimentos (Armazém da Criatividade, 2019). Por esse motivo, o Armazém da Criatividade consistiu no lócus de pesquisa deste estudo, pois comporta diversas empresas de perfil empreendedor e/ou tecnológico. Neste percurso, percebe-se que dois segmentos de empresas ganham destaque no ambiente colaborativo de inovação do AC: i) *startups* e ii) empresas que compõem o empresarial do Armazém da Criatividade.

Neste percurso, a partir da problemática exposta, busca-se neste artigo compreender: como ocorrem as práticas de gestão em empresas inseridas em ambientes colaborativos para inovação? Além disso, espera-se que os resultados obtidos ajudem a explicar a heterogeneidade na apropriação dos recursos das empresas que participam do ambiente colaborativo de inovação do Armazém da Criatividade, abordando as preocupações recentes na área de desempenho inovador, conforme discorrido nesta introdução. Portanto, a presente pesquisa se justifica pela necessidade de entender como as práticas de gestão são aplicadas por empresas que atuam em ambientes colaborativos de inovação como o Armazém da Criatividade. Dessa forma, a pesquisa contribuirá tanto para o conhecimento acadêmico quanto para o desenvolvimento de estratégias empresariais eficazes no contexto da inovação colaborativa.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Ambiente Inovador**

Knox (2002) afirma que o ambiente inovador pode ser entendido como uma empresa que possui inovações e destaca alguns aspectos que sustentam uma empresa inovadora, quais sejam, cultura e clima organizacional, capacidades e habilidades de gerenciamento, controle e estrutura organizacional e novos produtos e desenvolvimento de processos. A relevância do ambiente inovador se evidencia ao passo que pode possibilitar a melhoria na gestão dos recursos internos e externos, no aumento da eficiência e no diferencial competitivo (Morais, Brejão, Ferigatto, & Costa Neto, 2017).

Considerando a gestão da inovação, Bisneto e Lins (2016) coadunam com a pesquisa de Knox (2002) quando trazem definições sobre alguns tipos de inovação presentes em um ambiente inovador, quais sejam: a) inovação de produtos e serviços – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece e; b)

inovação de processos – mudanças nas formas em que as coisas (produtos/serviços) são criadas e ofertadas ou apresentadas ao consumidor. De acordo com esses autores, as inovações de produto e processo são diferenciadas de acordo com o seu grau de novidade.

Empresas e instituições de pesquisa veem as relações de cooperação como mecanismos capazes de relacionar práticas e *performance* inovadora com a possível existência de um sistema nacional de inovação e com os desafios do processo inovador no contexto da economia baseada no conhecimento (Maculan, 2005). Assim, diante da complexidade de entender a dinâmica da inovação e como ocorre, entende-se que o papel da inovação é crucial para aquelas empresas que almejam melhorar a sua *performance* e obter bons resultados (Maculan, 2005; Marín-Idárraga, & Cuartas-Marín, 2019).

## 2.2 Performance Inovadora

Em um ambiente inovador, além dos diversos tipos de inovação, conforme já citado por Bisneto e Lins (2016), há outros elementos a se considerar, como por exemplo *performance* inovadora, que pode ser entendida como a combinação de resultados gerais da empresa com resultados de renovação e melhoria dos esforços considerando vários aspectos inovadores da empresa, entre eles, processos, produtos e estrutura organizacional (Gunday, Ulusoy, Kilic, & Alpkan, 2011). De acordo com Lazzarotti, Marcon e Mello (2014) para distinguir do conceito de inovação a *performance* inovadora é definida pelos resultados específicos das atividades de inovação da firma, que decorrem dos recursos e capacidades inovadoras.

Na pesquisa de Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015) os resultados indicam que organizações inovadoras que desenvolvem aspectos da cultura organizacional, liderança e processos de aprendizagem apresentam *performance* superior no desenvolvimento e implantação de inovações. Baumgratz, Teixeira, Werlang, Flach e Favretto (2018) complementam a discussão sobre inovações em organizações quando identificam aspectos relevantes sobre as dimensões da teoria no que concerne à inovatividade, principalmente considerando aprendizagem, cultura, liderança e relacionamentos. Estes aspectos auxiliam a inovatividade organizacional, implicando diretamente na *performance* inovadora.

Dias, Milan e Toni (2018) informam a partir de um pressuposto da Teoria Baseada em Recursos (TBR), que em uma empresa os recursos internos são os principais responsáveis pela sua *performance*, recomendando-se que as empresas controlem seus recursos e possibilitem a prática de estratégias que ascendem a sua *performance* e criação de vantagem competitiva. Os autores ainda destacam alguns fatores internos que influenciam a *performance* inovadora de uma empresa, tais como fatores humanos, tecnológicos, físicos, e os construtos de maior impacto: estratégias, capital humano, gestão do conhecimento e eficiência gerencial.

Neste percurso, percebe-se que embora seja possível e necessário todo esforço para mensurar a *performance* inovadora este esforço se mostra complexo e difícil. Diante dessa dificuldade constitutiva no estudo da *performance*, pesquisas têm se inclinado a explorar os seus condicionantes, isto é, as explicações para a *performance* e neste caso, destaca-se um elemento mediador chamado **Boas Práticas de Gestão (BPG)**.

## 2.3 Práticas de Gestão como Elemento de Mediação

Pode-se compreender que práticas de gestão são um conjunto de intervenções organizacionais em um contexto socialmente construído, como regras, ferramentas, métodos, reuniões, práticas sociais e discursivas,

bem como ações de liderança, métodos de planejamento, funcionamento de processos, estratégia, engajamento pessoal, gestão de conflitos e práticas de comunicação (Neiva, Macambira, & Ribeiro, 2020).

De acordo com Feldmann, Jacomossi, Barrichello e Morano (2019), as boas práticas de gestão são responsáveis por medir a qualidade da gestão organizacional. Além disso, os autores relacionam as melhores práticas de gestão com a inovação, por exemplo, informam que a razão pela qual as organizações latino-americanas crescem tão lentamente está relacionada à falta de inovação.

Com o objetivo de mensurar as práticas de gestão em indústrias e países Bloom e Van Reenen (2006, 2007, 2010) avaliam-nas a partir destas três dimensões, conceituando **a) operações** como a utilização de técnicas de *lean manufacturing*, racionalidade dos processos decisórios, documentação de desvios, avaliação de *performance*, revisão periódica de *performance*, qualidade das reuniões de *performance*, ações sobre resultados; **b) performance** como a utilização de metas e/ou objetivos financeiros e não financeiros, clareza nos objetivos, distribuição dos mesmos, grau de dificuldade para atingimento, conhecimento por todos, escala de tempo; e **c) incentivos** como programas de bônus, ações sobre *performance*, políticas de promoção, identificação das pessoas com as políticas da empresa, políticas de atração e retenção de talentos.

Nesse percurso é possível notar o alinhamento entre os autores sobre a abordagem das práticas de gestão, sua importância na medição da qualidade da gestão organizacional e como essas práticas podem ser avaliadas e conceituadas em diferentes dimensões. A inovação também é mencionada como um fator relevante no contexto das práticas de gestão. De acordo com Jacomossi e Feldmann (2020) as dimensões referentes às Boas Práticas de Gestão (Operação, *Performance* e Incentivos) interagem entre si, retroalimentando-se e formando um processo de gestão que influencia inclusive as rotinas organizacionais. Tais rotinas, embora mantenham suas peculiaridades, beneficiam-se em termos de resultados quando existe na organização uma cultura direcionada à boa gestão.

Com base nos resultados encontrados pelos autores, sugeriu-se que as práticas de gestão adotadas pelas empresas são fortemente associadas com os níveis de lucratividade e produtividade. Sendo assim, empresas que apresentam índices elevados em ambos os níveis de *performance* tendem a apresentar melhores práticas de gestão (Bloom, & Van Reenen, 2007; Jacomossi, & Feldmann, 2020).

De acordo com Cassol *et al.* (2016) as práticas de gestão adotadas para o desenvolvimento do capital intelectual e da inovação são a) capacitação constante dos colaboradores; b) programas de sugestões; c) assimilação de novas tecnologias; d) aplicação de conhecimentos técnicos; e) parcerias com órgãos de apoio à inovação. Dessa forma, entende-se que as práticas mencionadas são essenciais para o desenvolvimento das empresas, especialmente no que se refere à inovação.

Em que pesem essas considerações, fica entendido que para se analisar a *performance* inovadora de uma empresa é condição *sine qua non* considerar os condicionantes da *performance* representados pelas Boas Práticas de Gestão, ponderando acerca das aplicações, definições, características e mensurações.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa de cunho descritivo. A coleta ocorreu a partir do acesso a dois tipos de respondentes: i) Empresários de empresas incubadas (*startups* graduadas ou não) e ii) empresários do chamado empresarial no Armazém da Criatividade. Sendo assim, a pesquisa consiste em um estudo de casos múltiplos ou multi-situados, investigando as empresas como unidades autônomas que

compartilham de uma mesma base, qual seja, o Armazém da Criatividade. Este, por sua vez, consistiu no espaço de pesquisa deste estudo.

Para o critério de escolha das empresas que participam e/ou participaram do ambiente de inovação do Armazém da Criatividade foram considerados os seguintes aspectos: (i) o acesso às empresas, (ii) o pertencimento a uma estrutura colaborativa para a inovação e (iii) a possibilidade de averiguação da maneira pela qual as Boas Práticas de Gestão estão auxiliando no entendimento da *performance* inovadora.

Dito isto, buscou-se junto ao Armazém da Criatividade o número de empresas incubadas (graduadas e não graduadas) e o número de empresas que compõem o empresarial do AC. Após solicitação desses dados por e-mail aos gestores do AC, em 28/05/2020, foram recebidos dois arquivos em PDF informando os dados solicitados. Desde a sua instalação em Caruaru no ano de 2016, o AC gerou 3 turmas de incubação, a primeira no ano de 2017, a segunda em 2018 e a terceira em 2019.

Desde a sua concepção até o momento de coleta de dados, 12 empresas foram incubadas pelo AC com conclusão (graduação) e 15 participaram do processo sem graduar. Já o Empresarial é composto por 8 empresas, segundo dados recebidos por e-mail. Assim, buscou-se o acesso às 12 empresas graduadas e às 8 empresas do empresarial do Armazém da Criatividade, sendo as 20 empresas a população deste estudo.

Os respondentes da pesquisa consistiram nos CEOs, diretores, proprietários ou responsáveis pela condução das empresas no ambiente colaborativo do Armazém da Criatividade. Estabelecido este critério, acessou-se 1 respondente de cada empresa (*Startup* e Empresarial) que concordou em responder as questões propostas nesta pesquisa.

Não consistindo como um dos respondentes (*startups* e empresarial) deste estudo, mas integrando a pesquisa como um ator indispensável para maior conhecimento acerca das práticas gerenciais do Armazém da Criatividade, foi realizada uma entrevista no dia 02 de setembro de 2020 com o gestor de inovação do AC, para que fosse possível comparar a visão do gestor do AC com as perspectivas e anseios dos empresários participantes do Armazém da Criatividade, além de verificar a influência do acompanhamento do AC nas práticas de gestão desenvolvidas pelos gestores em suas empresas.

Para fins de investigação, utilizou-se uma entrevista semi-estruturada para explorar as práticas de gestão desenvolvidas pelas empresas, além de explorar junto ao gestor estratégico do AC em que consiste o processo de incubação.

A realização da entrevista, deu-se por meio da plataforma online *Google Meet*. O passo a passo ocorreu da seguinte forma: Durante o mês de agosto de 2020 foram contactados através de e-mails, telefonemas e mensagens pelo aplicativo *WhatsApp* os 20 empresários que consiste na população deste estudo. Desse total, 11 empresários concordaram em participar da entrevista.

Dos 9 restantes, 3 afirmaram não ter interesse e/ou tempo para participar e os 6 demais concordaram em participar, mas não compareceram às entrevistas. Este último grupo foi contactado mais de 3 vezes individualmente, caso ainda tivessem interesse em participar, mas não houve retorno. Dessa maneira, optou-se por trabalhar com uma amostra da população, visto que 9 dos 20 empresários não quiseram participar da entrevista e nem responder ao questionário.

Nesse ínterim, o esforço por buscar mais participantes cessou por meio da criticidade da pesquisadora frente a saturação dos dados. Além do que, as últimas entrevistas pouco incrementaram em relação a informações adicionais. Assim, frente a dificuldade de obter novos participantes e da saturação qualitativa

decidiu-se encerrar o processo de coleta de dados em 06/10/2020, perfazendo aproximadamente 3 meses de coleta de dados.

Insta salientar que dos 11 empresários entrevistados, 8 pediram para não citar os seus nomes e os respectivos nomes das suas empresas. Desse modo, acatou-se o pedido dos entrevistados e optou-se por não citar os nomes de nenhum dos empresários, bem como as empresas pelo nome real, visto que 3 empresários não se importaram que seus nomes e os nomes das empresas fossem divulgados. Sendo assim, a autora decidiu utilizar a referência: “Empresa A”, “Empresa B”, “Empresa C” e assim respectivamente até a 11ª empresa, a “Empresa K”.

R eferente ao material empírico proveniente da entrevista, após transcrição, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo temática, tendo como temas ou temáticas as categorias das Boas Práticas de Gestão, já apresentadas no referencial teórico. Justifica-se a escolha da análise de conteúdo temática, pois esta é uma técnica utilizada em outras pesquisas que também tratam das Boas Práticas de Gestão, como é o caso do estudo de Jacomossi e Feldmann (2020).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Descrição das Empresas Participantes da Pesquisa

Conforme mencionado na metodologia desta pesquisa, optou-se por não citar os nomes dos respondentes, bem como não citar também os nomes das empresas. Desse modo, cada empresa está representada por uma letra do alfabeto, iniciando pela letra “A” até a 11ª letra “K”. Contudo, apesar de não informar os referidos nomes, serão informadas as áreas de atuação de cada empresa, data e horário da entrevista e também a classificação da empresa (*startup* ou empresa que atua no empresarial), evidenciado no Quadro 3.

Quadro 3 – Área de atuação das empresas

Nome da empresa	Área de atuação	Data e horário da entrevista	Classificação da empresa
Empresa A	Educação, formação, eventos	03/09/2020 às 10h	<i>Startup</i>
Empresa B	Moda e Confecção	04/09/2020 às 16h	<i>Startup</i>
Empresa C	Criação de software, saúde.	07/09/2020 às 14h	Empresarial
Empresa D	Comunicação, <i>Design</i> , Tecnologia	08/09/2020 às 15h	Empresarial
Empresa E	Têxtil, Marketing e Comunicação	10/09/2020 às 19h.	<i>Startup</i>
Empresa F	Consultoria, Negócios	14/09/2020 às 15h	Empresarial
Empresa G	Games, audiovisual	14/09/2020 às 16h.	<i>Startup</i>
Empresa H	Moda e Decoração	17/09/2020 às 14h	<i>Startup</i>
Empresa I	Educação, consultoria, gerenciamento de redes sociais	18/09/2020 às 14h	<i>Startup</i>
Empresa J	Marketing e Comunicação	21/09/2020 às 14h	<i>Startup</i>
Empresa K	Moda e Sustentabilidade	06/10/2020 às 10h	<i>Startup</i>

Fonte: Os autores (2022).

Com base nos dados das entrevistas, percebeu-se que as *startups* dispunham e dispõem de mais benefícios frente às empresas que utilizaram e utilizam os espaços empresariais, tais como: um aluguel mais barato, acesso às máquinas e equipamentos do Armazém da Criatividade, disponibilidade em usar as salas do ambiente etc.

Contudo, é uma política estabelecida que permite com que isso aconteça. Os empresários das *startups* assinam um contrato que assegura esses benefícios, enquanto as empresas do empresarial ingressam já sabendo que não terão os mesmos direitos que as *startups*. Ocorre que, para as empresas dos espaços empresariais a principal vantagem em fazer parte do Armazém da Criatividade é o baixo custo do aluguel.

Assim, na análise comparativa entre *startups* e empresas do empresarial é perceptível um forte impacto em relação ao custo-benefício. Empresários de ambos os lados afirmaram que o aluguel pago para acessar o ambiente do AC era mais vantajoso quando comparado com outros espaços situados em Caruaru-PE.

Além disso, há um sistema de trocas, no qual as empresas fornecem algum tipo de serviço ao Armazém da Criatividade e em contrapartida conseguem descontos no aluguel, ou mesmo redução do aluguel total. Em conversa com o gestor estratégico do Armazém da Criatividade, Rômulo César, ficou entendido que há troca de recursos, e nessa prática a empresa incubada ou empresarial pode fornecer serviços ao AC e em troca, por exemplo, pode haver redução no aluguel do espaço ou mesmo permutas.

O gestor cita que uma empresa pode prestar consultoria grátis e não pagar aluguel no mês em que prestou o serviço. Outro exemplo é de uma empresa que pode promover um curso e destinar vagas para os colaboradores do AC, em troca de redução de aluguel. Essa prática faz com que as metas de ação social e inovação sejam alcançadas. Esta é a estratégia 20/80: se é um curso pago e não tem impacto na sociedade 20% das inscrições fica para o AC, e 80% é da empresa. Esta é uma prática de negócio do AC. Se houver a permuta o AC dispensa os 20% do empresário.

#### 4.2 Boas Práticas de Gestão em Empresas Inseridas em Ambientes Colaborativos para Inovação

Nesta seção, estão apresentadas as Boas Práticas de Gestão das onze empresas analisadas. Optou-se por segmentar essas práticas não por empresa individualmente, mas segundo as dimensões que as constituem – operação, *performance* e incentivo – de acordo com a recomendação teórica de Jacomossi e Feldmann (2020).

Desse modo, a primeira dimensão analisada foi a **operação** e através dela foi percebido que as empresas têm uma grande variedade de boas práticas, num total observado de 22 práticas, sendo a dimensão com maior número de práticas, conforme exibido no Quadro 4:

Quadro 4 – Boas Práticas de Gestão catalogadas com base na dimensão Operações

	Catalogação das BPG encontradas	Recorrência de empresas que adotam BPG	
		Empresarial	Startup
<b>Dimensão</b> Operações	Revisar continuamente o desempenho;	2	5
	Usar <i>design thinking</i> ;	0	1
	Realizar reuniões periodicamente;	1	2
	Buscar diferencial na hora do atendimento;	0	1
	Dar suporte ao cliente durante a venda e no pós-venda;	1	3
	Buscar feedback dos colaboradores e/ou dos clientes;	0	4
	Entregar o produto/serviço com qualidade e no tempo certo;	1	3
	Usar ferramentas administrativas como <i>Balanced Scorecard</i> , canvas, kanban, SEO ( <i>Search Engine Optimization</i> ), scrum e trello;	2	4
	Determinar claramente as metas e os objetivos;	1	1
	Desenvolver práticas próprias de gestão a partir de	0	1

reuniões de negócios e objetivos técnicos;		
Estabelecer planos de ação;	1	0
Revisar continuamente os processos;	2	3
Conversar sobre revisão/desempenho de forma a dividir essa revisão por níveis, estratégico, tático e operacional;	0	1
Compartilhar conhecimento, para tentar nivelar melhor o conhecimento da equipe;	1	0
Realizar consultoria de métodos ágeis de desenvolvimento de produto;	1	0
Buscar sempre se atualizar participando de cursos e treinamentos;	0	2
Focar nas mídias digitais e sociais	0	2
Focar no bom relacionamento com o cliente;	0	2
Buscar referências de resolução de problemas observando como outras empresas agem ( <i>benchmarking</i> );	0	1
Buscar inovar e desenvolver práticas de gestão;	0	1
Fazer pesquisa de satisfação sobre serviços, produtos ofertados e também para saber sobre produtos recém-lançados;	0	1
Buscar mão-de-obra qualificada.	0	1

Fonte: Resultados da Pesquisa (2022).

Após a identificação das práticas, percebeu-se que algumas se tornaram recorrentes nas entrevistas, como por exemplo revisar continuamente o desempenho, realizar reuniões periódicas, buscar a satisfação dos clientes, revisar continuamente os processos, buscar a fidelização investindo no pós-venda e até mesmo agradar os clientes investindo diretamente na qualidade dos produtos e/ou serviços ofertados, além de buscar o feedback de clientes e colaboradores. Estas ações coadunam com Bloom e Van Reenen (2010), quando discutem a importância das práticas que envolvem avaliação e revisão periódica de *performance*, qualidade das reuniões de *performance* e ações sobre resultados.

A pesquisa de Vogel e Wood Jr (2012) aponta que investir em programas de qualidade contribui para melhorar a satisfação do cliente e a reputação da empresa, e indica que estas BPG auxiliam no desempenho organizacional. A respondente da *startup* “B”, informou as práticas desenvolvidas por sua empresa que englobam o que foi mencionado anteriormente:

Eu sempre digo, tanto para os funcionários quanto para os clientes que eu quero parceiros [...] vejo as necessidades dos meus clientes, como eu posso ajudar da melhor forma. Nós temos diferencial na hora do atendimento, a gente sempre está dando o maior suporte aos nossos clientes ‘gente, e aí? Gostaram? Teve algum problema?’ A gente sempre tá muito atento a necessidade do cliente, a essa comunicação muito forte, a apresentação do nosso serviço, a apresentação da minha pessoa e de minha sócia. A gente sempre está muito bem arrumada para passar credibilidade ao cliente. (Empresa B)

Além da valorização dos clientes, outra importante prática identificada consiste na utilização de ferramentas administrativas para melhorar a *performance* das empresas. Bernardo (2019) informa em seu estudo que a integração de múltiplas ferramentas de gestão culmina na excelência organizacional em empresas e destaca as seguintes ferramentas: análise *swot*, *Balanced Scorecard*, *canvas*, *kanban*, *scrum*, dentre outras. Estas, também foram ferramentas identificadas na presente pesquisa, conjuntamente ao *google forms*, SEO (*Search Engine Optimization*) e *trelo*.

O uso dessas ferramentas pode ser evidenciado nos relatos a seguir: “Lá a gente utiliza o *kanban* com

metodologia ágil de gestão de processos, ferramentas de gestão de projetos como trello, eu utilizo como prática para meus clientes. No mais isso, diretamente isso” (Respondente da empresa F). Outras passagens também contribuem para esse entendimento:

[...] teve scrum que é uma metodologia de desenvolvimento de software que serviu muito para minha empresa [...]. Nós utilizamos também a técnica SEO ‘*Search Engine Optimization*’ que é responsável por colocar um site nas primeiras buscas do Google, e por causa disso, todos os dias a empresa recebe várias visitas sem pagar nada por isso. Isso foi um trabalho árduo que deu certo. (Empresa J)

[...] a gente por ser uma *startup* tudo é muito dinâmico. Dentro da parte de tecnologia, a gente utiliza scrum e kanban para definir o que é tarefa e atividade para a gente fazer. E a gente vai ajustando de acordo com as necessidades, seja de clientes, seja melhoria do aplicativo em si. (Empresa C).

[...] a gente buscava outras empresas maiores como referência, mas também buscava inovar e desenvolver práticas de gestão. [...] a gente usava o google forms para abordar os clientes, fazia pesquisa de satisfação e pelo google forms a gente buscava o feedback dos clientes sobre serviços, produtos ofertados e também para saber sobre os produtos lançados, buscava opiniões [...] tentava buscar coisas novas, mas só aplicava alguma coisa quando tinha alguma urgência [...] não tinha métodos de desempenho bem definidos. (Empresa I).

Outras ações identificadas se referem à busca da melhoria contínua e análise do desempenho contínuo, práticas tratadas por Bloom e Van Reenen (2010) e Jacomossi e Feldmann (2020), que fazem parte de manufatura enxuta em que sempre há espaço para melhorar (melhoria contínua) e ter compromisso com a qualidade na produção. A fim de evitar desperdícios e prejuízos financeiros.

Esta afirmação está em consonância com o relato da entrevistada da empresa A: “São feitas reuniões mensais para melhorar os processos, o andamento dos serviços. E também para reajustar os processos para diminuir os impactos que erros e problemas poderiam ocasionar, alinhar os processos”. Essas reuniões servem para verificar se as metas e os objetivos estão sendo cumpridos, se é preciso melhorar algum aspecto ou setor da empresa e até mesmo para determinar novas metas de acordo com as necessidades da empresa.

A empresa G relatou que “as melhorias no processo ocorrem de duas formas: “buscamos a melhoria contínua das atividades e de outros departamentos de outros setores e também fazemos isso quando surge outros problemas que a gente não havia identificado antes”. Reafirmando a importância da busca da melhoria contínua a empresa D indica: “Buscamos ativamente a melhoria contínua. Sempre revemos os processos, a forma de executá-los, revemos os problemas e caso haja problemas, a gente busca fazer ajustes”.

Nota-se, a partir dos relatos dos empresários, a importância de buscar sempre a melhoria contínua para que as empresas obtenham vantagem competitiva, destaquem-se em inovação, invistam em produtos e serviços de qualidade, consigam buscar soluções para eventuais problemas e sempre revisem as metas e os objetivos propostos no planejamento do negócio.

Na sequência, no Quadro 5, estão dispostas as 12 práticas observadas na dimensão *Performance*, bem como a frequência de ocorrência.

Quadro 5 – Boas Práticas de Gestão catalogadas com base na dimensão *Performance*

Dimensão	Catalogação das BPG encontradas	Recorrência de empresas que adotam BPG	
		Empresarial	Startup
<i>Performance</i>	Estabelecer de metas de impacto e de novos clientes;	0	1
	Basear metas pelo valor contábil ao acionista;	0	3
	Determinar metas facilmente alcançáveis;	1	3
	Planejar considerando curto, médio e/ou longo prazo;	3	8
	Buscar atrair, reter e desenvolver talentos em toda a organização a todo o tempo;	0	2
	Estabelecer metas sobre eixos relacionadas a processos e qualidade da entrega dos produtos;	0	1
	Promover eventos;	0	1
	Realizar processo seletivo e entrevistas para saber do feeling do colaborador;	1	0
	Orientar o colaborador para poder melhorar a prática de trabalho;	1	0
	Estabelecer metas independentes no qual cada setor estipula um saldo de metas;	1	0
	Deixar claro o papel de cada sócio;	0	1
	Definir bem as medidas de desempenho;	0	2

Fonte: Resultados da Pesquisa (2022).

Na dimensão *performance* todas as empresas deram respostas diferentes sobre planejamento. Algumas afirmaram que planejam no curto, médio e longo prazo. As demais afirmaram que se concentram apenas em um ou dois desses prazos e justificaram as razões pelas quais focam em algum período em específico. Jacomossi e Feldmann (2010) indicam que critérios bem definidos de planejamento e distribuição de metas auxiliam na *performance* das empresas.

Concomitantemente, ao observar as práticas extrai-se dos dados a evidência que uma delas se desenvolve em todas as 11 empresas analisadas, consistindo em um padrão emergente, que é o planejamento considerando um período de tempo (Bloom, & Van Rensen, 2007; 2010). Contudo, percebeu-se maior recorrência do planejamento no curto prazo – presente em 7 empresas – e se destaca dos planejamentos a médio e longo prazos, devido a um problema de acompanhamento. De acordo com os entrevistados, planejar a curto prazo permite maior controle dos processos caso haja imprevistos e parece se vincular a ambientes de negócios que estão imersos, neste caso, (*startups* e negócios com tecnologia).

Desse modo, cabe destacar o relato do respondente da empresa A: “Depois de muito falhar, hoje, nós planejamos considerando o curto, o médio e o longo prazo, mas trabalhamos mais a curto prazo, porque percebemos que não é muito difícil planejar a longo prazo, principalmente no momento atual”. O entrevistado se referiu à dificuldade e incerteza em planejar a longo prazo, devido a pandemia mundial causada pelo covid-19. Relato semelhante, vê-se na entrevista com o respondente da empresa F:

Após a pandemia eu passei a fazer planejamento no curto e médio prazo. A pandemia foi a maior aceleradora que o meu negócio já teve nos últimos tempos. Quando o meu negócio foi pivotado era 70% consultoria presencial e 30% formato digital. A meta era tornar o negócio 90% digital e 10% presencial até 2021. Na pandemia tudo mudou. Desenvolvi serviços, produtos digitais... e com isso percebi que planejamento a longo prazo é utópico. Atualmente a minha empresa só se programa a curto e médio prazo. Entendendo que o curto prazo são 12 meses, médio prazo são 3 anos e longo prazo são mais de 36 meses (Empresa F).

Com base nos relatos dos entrevistados, constata-se que os empresários planejam de acordo com as necessidades dos seus negócios e eventuais problemas que possam ocorrer, como é o caso da crise sanitária do covid-19 que acarretou em grandes mudanças em diversas empresas.

Sobre as metas das empresas, destacou-se que quatro empresas preferem estipular metas mais fáceis de alcançar e segundo Bloom e Van Reenen (2007) metas fáceis são utilizadas pelas empresas para melhorar a moral da equipe e encorajar as pessoas. Pois, implementando metas mais difíceis há maiores chances de as pessoas simplesmente desistirem e recusarem-se a trabalhar.

Metas financeiras e não financeiras também foram relatadas, pois as empresas afirmaram estabelecer metas sobre satisfação de clientes, qualidades de produtos/serviços, realização pessoal, posicionamento no mercado e reconhecimento e também metas de escalabilidade e sustentabilidade. Pesquisas anteriores também chegaram ao mesmo resultado quanto ao estabelecimento de metas nos dois eixos citados. Exemplo disso é o estudo de Jacomossi e Feldmann (2020) que identificaram nas empresas analisadas objetivos financeiros e não financeiros, sendo desdobrados para todos os níveis de cada empresa. Além disso, definem esta ação como uma boa prática de gestão. Algumas das respostas dos entrevistados refletem o estabelecimento dos dois tipos de metas, especialmente as não financeiras, conforme segue:

[...] as metas financeiras são consequência. A realização pessoal é o mais importante, assim como a paixão e o amor pelo que nós fazemos [...] nós só tivemos retorno financeiro mais notável depois de 4 anos e sobre as metas, elas estão mais conectadas às expectativas individuais de desempenho, essa opção. (Empresa B).

[...] não são só metas financeiras que importam. Temos metas de quantidade de alunos, metas de impacto que quer dizer que se conseguimos atingir “X” alunos, queremos atingir “XY”. Também consideramos a questão geográfica, buscamos outras localidades para situar o negócio, não ficar presos ao Armazém. (Empresa A)

Com base nos relatos dos entrevistados, percebe-se que as empresas estabelecem metas financeiras e não financeiras. Alguns exemplos são as metas de impacto, de aquisição de novos clientes, de melhorias nos processos e entregas de produtos, de qualidade, de realização pessoal etc.

Os exemplos das empresas mencionadas coadunam com essa afirmação, como é o caso da empresa B, que atuou durante três anos sem ter grandes lucros financeiro, apenas no quarto ano conseguiram um retorno financeiro melhor, e mantiveram o negócio mesmo sem lucros significativos devido ao negócio ser um sonho realizado para as sócias. Os empresários que estipulam metas financeiras e não financeiras têm mais chances de ter um bom progresso em relação à *performance* empresarial (Bloom, & Van Reenen, 2007).

Adiante, apresenta-se no Quadro 6 a catalogação das Boas Práticas de Gestão a considerar a dimensão Incentivos, num total de 12 práticas diferentes.

Quadro 6 – Boas Práticas de Gestão catalogadas com base na dimensão Incentivos

Dimensão	Catalogação das BPG encontradas	Recorrência de empresas que adotam BPG	
		Empresarial	Startup
Incentivos	Recompensar o colaborador;	0	1
	Promover o colaborador de acordo com a boa execução dos projetos, ser disposto a ousar e pensar fora da caixa;	0	2
	Incentivar pessoas talentosas a participar;	0	1
	Reter os melhores talentos por meio de Cultura de feedback;	0	1
	Buscar se ajustar diante do erro para tornar o ambiente mais agradável;	0	1
	Elogiar o colaborador;	0	1
	Trabalhar com o salário justo;	0	1
	Formar parcerias com os colaboradores para o desenvolvimento de produtos/serviços e partilhar a rentabilidade;	0	2
	Buscar trabalhar em conjunto;	0	1
	Comissionar por setores: <i>saving</i> , economia, proatividade, cumprir metas;	1	0
	Dar protagonismo aos colaboradores por meio da adesão à cultura da empresa;	1	0
	Valorizar os colaboradores.	0	1

Fonte: Resultados da Pesquisa (2022).

A última dimensão analisada, refere-se aos incentivos. Sobre essa seção, considera-se informar que os incentivos estão relacionados às empresas que possuem colaboradores. Assim, percebeu-se menor quantidade de Boas Práticas de Gestão nessa dimensão, pois apenas 5 (cinco) das 11 (onze) empresas possuem ou possuíam colaboradores ou voluntários remunerados, logo, 6 (seis) contavam com sócios ou apenas com o próprio dono da empresa.

Durante a entrevista com a empresa B, a respondente deixou claro seu compromisso com os colaboradores e também com os seus clientes. Afirmou que métodos próprios de administração foram desenvolvidos para gerar diferencial competitivo e valorização profissional, todavia quando questionada sobre políticas de incentivos aos colaboradores, a empresária B respondeu:

[...] eu acho que a gente elogia, lógico. Mas essa questão de *status* não, por questão própria, assim, a gente acha que quando faz isso acaba gerando uma concorrência, uma rivalidade entre eles. Para a gente é sempre melhor não fazer esse tipo de coisa. Aqui a gente trabalha muito com a mão de obra justa, então, todas as pessoas que estão com a gente recebem o justo pelo seu serviço e também e sempre o que a gente pode fazer para gratificar eles por desempenho, mas não tem essa coisa: funcionário do mês, sabe!?! (Empresa B).

Das cinco empresas analisadas, apenas a empresa B não realizava ações de promoção de colaboradores, embora tenha afirmado que trabalhavam com mão de obra justa e que sempre gratifica por desempenho. Entretanto, a partir de sua resposta é notável que a empresa estabelecia ações sobre *performance*, como os elogios que direcionava às boas práticas dos colaboradores (Bloom, & Van Reenen, 2007).

As demais empresas informaram que consideravam diversas práticas dos colaboradores que faziam com que eles fossem promovidos ou mesmo que recebessem comissionamentos por seus desempenhos.

As empresas “A” e “D” praticam o sistema de recompensas, que segundo Bloom e Van Reenen (2010) motivam os colaboradores a trabalharem com mais empenho, ao passo que quanto mais se destacarem, maior será o benefício por aquele esforço.

[...] as pessoas da empresa são igualmente recompensadas independentemente do nível de desempenho [...] os critérios que fazem com que um profissional seja promovido são a boa execução dos projetos, a pessoa ser disposta a ousar e pensar fora da caixa [...] segunda opção, a nossa empresa fornece uma ampla gama de razões que incentivam pessoas talentosas a participar e retemos os melhores talentos por meio de cultura de feedback. (Empresa A).

Trabalhamos com sistema de recompensas que geralmente são comissionamentos, eles existem fora do setor comercial. No setor comercial é muito claro que é comissionado por desempenho. [...] desenvolvemos formas de comissionar por outros setores, por *saving*, economia, proatividade, cumprimento de metas, para ter mais abertura e motivar melhor o pessoal. (Empresa D).

A empresa A recompensa os colaboradores mesmo que não haja elevações nos índices de produção, enquanto a empresa D recompensa por *saving* que funciona como um indicador que mensura os resultados do negócio tanto no setor financeiro quanto na *performance*, por percepção no aumento da economia da empresa, por proatividade do colaborador, pelo cumprimento de metas, práticas que vão de encontro com o que os estudos empíricos, como o de Bloom e Van Reenen (2010) sugerem.

#### 4.2.1 Boas Práticas de Gestão por Vinculação ao Ambiente Criativo (Empresarial e Startups)

Nesta seção, será destacada a influência do Armazém da Criatividade sobre as Boas Práticas de Gestão nas empresas analisadas. Dias, Milan e Toni (2018) informam sobre alguns fatores internos que influenciam a *performance* inovadora de uma empresa, tais como fatores humanos, tecnológicos, físicos, e os construtos de maior impacto: estratégias, capital humano, gestão do conhecimento e eficiência gerencial. Nesse sentido, averiguou-se a influência do Armazém da Criatividade por sobre a *performance* inovadora das empresas com base nos fatores descritos.

A partir da análise das entrevistas, notou-se que houveram muitas semelhanças entre as respostas dos onze empresários e a entrevista realizada com o gestor de inovação do Armazém da Criatividade. Alguns fatores que se relacionaram foram o ecossistema interno do Armazém da Criatividade, moderna infraestrutura, fomento à inovação, facilitação na formação de parcerias, recursos acessados por meio do AC e contribuição dos especialistas do AC, que vão de encontro com os fatores de influência informados por Dias, Milan e Toni (2018).

Destaca-se, porém, que apesar de inúmeras vantagens há significativas diferenças entre os recursos acessados pelas *startups* em comparação às empresas do empresarial do Armazém da Criatividade.

De acordo com o gestor de inovação, Rômulo César, as empresas têm vários ganhos em participar do programa de incubação, tais como: i) acesso ao ecossistema interno do AC; ii) interação/parceria entre os empresários e bancos, governo, Itep, Sebrae e universidades; iii) sinergia; e iv) capacitações oferecidas às empresas da região. Estes ganhos coadunam com os relatos dos empresários, principalmente com aqueles que participaram dos programas de incubação.

O processo de incubação deu muito suporte, foi uma experiência muito positiva. [...] aprendi sobre produto digital, identificar oportunidades de negócios. Percebi ganhos em recursos intelectuais, recursos técnicos, das consultorias, dos cursos que haviam no AC. Eu e minhas sócias participamos de treinamentos como o IMPRETEC. [...] o AC permitia a prototipagem de várias estampas, aí a gente usava a máquina de impressão sublimática para montar o catálogo de estampas, esse catálogo foi levado aos clientes com o mix de estampas. [...] contribuiu com recurso financeiro, exemplo disso foi uma viagem ao São Paulo *Fashion Week* custeada em passagem e estadia pelo AC, junto com o NTCPE e o SEBRAE. [...] Essa ajuda financeira era prevista no edital de incubação. Tivemos suporte também na área, mas no segundo programa, o *mind the bizz*, essa ferramenta foi mais desenvolvida (Empresa E).

Ainda de acordo com o respondente da empresa “E”: “Se alguém chegava no Armazém buscando os serviços da nossa empresa, o AC nos indicava. Também havia iniciativas do AC como palestras que acabavam por expor empresas do AC e assim funcionar como marketing”. Estas práticas vindas do AC, influenciavam positivamente as *performances* das empresas, pois proporcionava maior visibilidade por meio de ações de marketing.

Outras *startups* também reafirmaram as vantagens de se estar no ambiente colaborativo de inovação do Armazém da Criatividade, como é o caso da empresa H, que cita diversos benefícios e ganhos para o negócio.

O AC deu todo o suporte necessário para a minha empresa. Foi uma experiência interessante não só pelo aspecto intelectual, mas pelas pessoas em si. Na minha jornada, conheci pessoas que me influenciaram positivamente, principalmente a não desistir e os ensinamentos que aprendi eu levo comigo até hoje, tanto para a minha vida pessoal, quanto para a profissional. [...] minha empresa fez conexão com o SEBRAE, com vários tipos de projetos. Também tive muito suporte nas áreas de gestão, financeiro, de inovação. Sem o apoio do AC, seria mais difícil, porque eu sou a dona da empresa e não há sócios nem colaboradores diretos (Empresa H).

A empresária ainda contou que teve dificuldades por não ter conhecimento nas demais áreas gerenciais da empresa dela, pois era formada em *design* de moda. Não possuía formação ou conhecimento para os demais setores da empresa.

Devido a estas dificuldades, necessitou de maior engajamento e suporte por parte dos especialistas do AC. A respondente da empresa H, ainda relatou que dentre as empresas que passaram pelo processo de incubação no AC, a sua *startup* foi a que mais precisou de reuniões para poder dar prosseguimento ao negócio durante a incubação.

Com base nas respostas anteriores, nota-se a influência do Armazém da Criatividade nas práticas de gestão das empresas incubadas. Entende-se que a participação em ambientes colaborativos de inovação, coerigottimo o AC, facilita a troca e os relacionamentos interorganizacionais via parcerias (Ferigotti, & Schlemm, 2006; Silva, Bombardi, Araújo, Vaz, & Rodrigues, 2014; Bernardi, & Specht, 2016; Marín-Idárraga, & Cuartas-Marín, 2019).

Apesar das empresas destacarem grandes ganhos por meio do programa de incubação do armazém da criatividade, também houveram críticas quanto ao programa e também a estrutura do ambiente. As empresas “J” e “K”, que são *startups*, criticaram a estrutura, gestão, metodologia e finalidade do programa de incubação.

O AC é um ambiente muito legal, a mistura de realidades empresariais era bacana, porém era muito deslumbrante. É legal estar num lugar bonito e legal, mas não sei até que ponto a incubação funcionava. Acredito que a incubação não determina o

sucesso de um negócio. [...] 45 dias depois da graduação, eu saí da *startup* e iniciei um novo projeto. Antes disso, um outro sócio já havia saído. A falta de clareza, metodologia, falta de pessoas mais preparadas para estarem à frente do programa de incubação foram dificuldades enfrentadas pela minha empresa (Empresa J).

Houve um tempo em que as máquinas de costura estavam todas quebradas, como o processo burocrático leva muito tempo, eu mesma paguei um técnico para consertar as máquinas. [...] além disso, havia falta de comunicação com a comunidade, é como uma nave espacial, um elefante branco para as pessoas da região do Agreste. [...] o AC não abria espaço para sugestões, não havia uma caixa de sugestões (Empresa K).

O respondente da empresa “J” disse que conheceu, no AC o gestor de empreendedorismo e este lhe deu muitos conselhos. De antemão afirmou que o projeto da empresa “J” era natimorto. Mesmo assim explicou como era o programa de incubação, que a duração era de 12 meses, o que o AC queria e oferecia, o que iam ensinar etc.

Segundo o gestor de empreendedorismo, era preciso estruturar o projeto e tentar aplicar para ver se era possível entrar no processo. Orientou também que ele tivesse um sócio, pois se o respondente tivesse que sair, teria o sócio para dar continuidade no negócio. Desse modo, fez parceria com um amigo jornalista com pós-graduação em marketing, com um engenheiro de desenvolvimento/software e mais uma sócia publicitária. O respondente ainda informou que ia assumir o papel de gestor de projetos, mas por indicação política o atual gestor acabou entrando antes dele. As afirmações do empresário revelam uma certa dor em relação às frustrações que experimentou estando no ambiente colaborativo de inovação do Armazém da Criatividade.

De acordo com o relato da empresa “K”, percebe-se uma contradição, uma vez que, quando perguntado se as empresas que faziam ou ainda fazem parte do AC costumavam ou costumam sugerir propostas de melhorias na gestão do AC, a resposta do gestor de inovação foi que a gestão se mostra aberta às sugestões de melhorias. Uma vez no mês conversam com as empresas para saber o que pode ser melhorado.

Outro aspecto que chama a atenção, diz respeito às diferenças de influência por parte do AC para/com as *startups* e empresas do empresarial. As *startups* dispunham e dispõem de mais benefícios, assegurados pelo edital do processo seletivo, como os suportes e orientação nas áreas de gestão, financeiro, marketing, tecnologia e recursos humanos. Todo o projeto de incubação desde as regras do edital até o momento da graduação possuía orientação dos especialistas do Armazém da Criatividade.

Já as empresas do empresarial não acessam os mesmos benefícios, pois a maioria só fazia ou faz uso do ambiente por causa do baixo valor do aluguel das salas. Os três empresários entrevistados informaram o custo-benefício em fazer parte do AC.

O Armazém da Criatividade tem muitas parcerias, por meio dele contratamos prestadores de serviços. [...] na incubadora fica mais fácil de acessar essas parcerias do que no empresarial, mas eu acredito que se a gente buscar talvez a gente possa acessar esses recursos [...] ainda não fizemos. Por conta própria procuramos universidades de medicina, foi iniciativa nossa e não do AC [...] os eventos que ocorrem o AC auxiliam na busca de recursos. (Empresa C).

A minha empresa foi a segunda empresa a entrar no empresarial do armazém, a gente nunca participou de nenhum programa do Porto Digital então ela nunca foi incubada, a gente não participou de outros programas deles. A gente nunca teve uma relação tão direta com a administração do Armazém, mas a gente sempre usou muito desse potencial que ele tem de atrair pessoas que estão buscando serviços de inovação ou algum serviço de tecnologia. (Empresa D).

O Armazém tem uma forte pegada inovadora e nisso eu vi uma oportunidade de fazer parte desta rede colaborativa. Foi nesse sentido que fiz parte do Armazém, como coworking por 1 ano, mas como a minha demanda de consultoria começou a aumentar bastante acabei indo para uma sala do empresarial. [...] os gestores não impactaram tanto, foi mais uma questão de custo-benefício, custo operacional, coworking, interação... Apesar de perceber que no quesito interação o Armazém ainda é muito insipiente. (Empresa F).

Mesmo as empresas do empresarial não acessando tantos recursos diretamente quanto as *startups*, nota-se através dos relatos que as três empresas veem além do custo-benefício, diversas vantagens. De acordo com a empresa F, a partir do momento que se situa no Porto Digital/Armazém da Criatividade isso agrega valor para o negócio. Relato semelhante às respostas dos empresários das empresas “C” e “D”.

Estas informações permitem concluir que o ambiente colaborativo de inovação do Armazém da Criatividade proporcionou diversas vantagens às empresas e também agiu como um influenciador para a ocorrência das BPG. O suporte financeiro, tecnológico, de marketing, de recursos humanos contribuiu, principalmente para o desenvolvimento das *startups* e indiretamente para o empresarial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para assegurar a fidedignidade dos dados obtidos, foram incorporados às análises alguns dos principais relatos dos empresários sobre BPG. Cabe ressaltar que houve certa dificuldade em identificar tais práticas, pois mesmo contando com estudos norteadores como os de Bloom e Van Renssen (2006; 2007; 2010), Jacomossi (2018) e Jacomossi e Feldmann (2020), a dificuldade em definir BPG repousa numa análise minuciosa que envolve comparação e relação com pesquisas anteriores. Tal análise se refere à necessidade de averiguar cada resposta com o que indica a literatura sobre BPG, ponderando a partir de estudos precursores, para que não houvesse equívocos.

Contudo o fato de sofrerem mais influências por parte do AC, e conseqüentemente acessarem mais recursos, não indicou necessariamente que a *performance* inovadora das empresas seria um sucesso, acesso a entidades de fomento à inovação, entre outros recursos. Mesmo contactando os mesmos recursos, as *performances* foram distintas. Estas *performances* foram explicadas a partir da análise da estrutura inter e intra-organizacional das empresas e a quantidade de Boas Práticas de Gestão, o que permitiu o entendimento da heterogênea apropriabilidade dos recursos pelas empresas.

Nesta direção, cabe enfatizar ainda a importância das BPG para aplicação gerencial, no contexto de inovação e competitividade das empresas. Tornando notável o papel dessa variável no direcionamento das atividades de busca de conhecimento externo de uma organização com vistas a melhorar a *performance* empresarial.

Como limite da pesquisa destaca-se que o acesso à realidade investigada se deu a partir da posição dos gestores, e essa condição apresenta uma perspectiva da realidade. Logo, como limite da pesquisa os resultados são apresentados desta posição de sujeito. Esse reconhecimento deságua numa sugestão de pesquisa, qual seja, acessar a realidade investigada a partir de outras posições de sujeito, a exemplo dos gestores em níveis mais operacionais, gestores do próprio ambiente inovador (Armazém da Criatividade) e de empresas que não passaram pelo processo de incubação.

Outra perspectiva de observação para a pesquisa se dá buscando limitações, que representam processos planejados para a pesquisa e frustrados em função de contingências circunstanciais. Neste sentido percebemos 3 limitações, a primeira delas diz respeito ao modo como as práticas foram observadas. Como descrito, o acesso se deu por meio de entrevistas com os gestores. Logo, outras formas de acesso à realidade são igualmente possíveis, como observação e análise documental.

Outra limitação inerente a pesquisa é perceber que a relação entre boas práticas de gestão e a *performance* pode sofrer múltiplas influências do meio ambiente empresarial, e a perspectiva histórica para o efeito esperado deve ser considerada. Ou seja, é possível - e bem razoável - que as BPG desenvolvidas hoje repercutam na *performance* futura. Assim, acompanhar historicamente o comportamento da *performance* e tentar explicá-la pela presença de BPG em períodos imediatamente anteriores (1 ou 2 anos antes) pode confirmar indícios conceituais já presentes na literatura, de que o desenvolvimento constante de BPG pode contribuir com a *performance* futura.

Por fim, como última limitação percebida tem-se o baixo número de empresas que consistem na amostra trabalhada neste estudo. Para tanto, para um entendimento mais holístico da realidade analisada sugere-se a replicação considerando um maior número de empresas, afim de averiguar se o resultado aqui obtido teria semelhanças ou disparidades se aplicado a um grande grupo de respondentes. Tal feito, possibilitaria o aprofundamento do entendimento sobre o tipo de relacionamento e o direcionador de causalidade, o que reflete a necessidade de estudos mais robustos em termos de observações.

Por fim, gostaria de informar que o presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001. Desse modo, agradeço à CAPES por ter proporcionado a oportunidade de elaboração desta pesquisa.

---

Artigo submetido para avaliação em 31/01/2023 e aceito para publicação em 16/10/2023

---

## REFERÊNCIAS

- Armazém da Criatividade. (2020). Porto Digital. Disponível em: <https://www.portodigital.org/diferenciais/equipamentos/armazem-da-criatividade>. Acesso em: 03 de março de 2020.
- Baumgratz, A., Teixeira, G., Werlang, N. B., Flach, R. O., & Favretto, F. (2018). Inovatividade Organizacional e Desempenho Inovador em Supermercados: Um Estudo de Caso Múltiplo. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 5(2), 107-131.
- Bernardi, F. C., & Specht, M. R. (2016). *Inovação no relacionamento com os clientes: estudo sobre o processo de interação em pequenos comércios varejistas do Rio Grande do Sul*. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), X.
- Bernardo, S. M. (2019). *Proposição de um Método para a Integração de Múltiplas Ferramentas Gerenciais para a Excelência Organizacional em Médias e Grandes Empresas*. 188 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS.
- Bertucci, J. L. O. (2005). Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços. *Revista de Administração de Empresas*, 45(3).

- Bisneto, J. P. M., Lins, O. B. S. M. (2016). Gestão da inovação: uma aproximação conceitual. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 3(2).
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2006). *Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries*. London.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and Explaining Management Practices across Firms and Countries. *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Why Do Management Practices Differ across Firms and Countries? *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203-224.
- Cassol, A., Cintra, R. F., Ruas, R. L., & Oldoni, L. E. (2016). Desenvolvimento da Capacidade Absortiva em Empresas Incubadas e Graduadas de Santa Catarina, Brasil. *Revista desenvolvimento em questão*, 14(37), 168-201.
- Dias, D. T., Milan, G. S., & Toni, D. (2018). Fatores Internos Relacionados ao Desempenho Organizacional com Base na Teoria Baseada em Recursos (TBR): Um Estudo Bibliométrico. *Revista de Administração da Unimep*, 16(3), 156-186.
- Feldmann, P. R., Jacomossi, R. R., Barrichello, A., & Morano, R. S. (2019). A Relação entre a Inovação e a Competitividade Global: O Papel Mediador das Práticas de Gestão Avaliadas pela Equação Estrutural. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(2), 195-212.
- Ferigotti, C., & Schelemm, M. M. (2006). Rede de Relacionamento para Inovação: um Estudo Exploratório na Indústria Paranaense. In: *Simpósio de Tecnologia da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD)*, XXIV, Gramado- RS, 17 a 20 de outubro.
- Gonçalves, R. B., Vieira, G. B. B., & Pedrozo, E. A. (2014). O impacto da capacidade absorptiva e do aprendizado no desempenho internacional das empresas: um estudo de múltiplos casos. *Revista Alcance*, 21(4), 674-694.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal Production Economics*, 13(3), 662-676.
- Jacomossi, R. R. (2018). Os efeitos combinados da capacidade absorptiva e das boas práticas de gestão sobre o nível de produtividade das firmas: Uma comparação entre empresas brasileiras e multinacionais do setor de média intensidade tecnológica. 145 f. Relatório de Pós-doutorado. Faculdade de Economia e Administração da USP.
- Jacomossi, R. R., & Feldmann, P. R. (2020). Boas Práticas de Gestão e Capacidade Absortiva: Impactos na Produtividade das Firms. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(5), 432-447.
- Klein, L. L., & Pereira, B. A. D. (2016). The survival of interorganizational networks: a proposal based on resource dependence theory. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(4), 153-175.
- Knox, S. (2002). The boardroom agenda: Developing the innovative organization. *Corporate Governance*, 2(1), 27-36.
- Lazzarotti, F., Marcon, R., & Mello, R. B. (2014). Recursos para inovação e desempenho: uma análise da invariância de mensuração em firmas de setores de alta intensidade tecnológica, no Brasil. *Innovation and Management Review*, 11(4), 33-57.
- Maculan, A. M. (2005). Capacitação tecnológica e inovação nas empresas brasileiras: balanço e perspectivas. *Caderno EBAPE.BR*, 3(Esp.), 1-18.
- Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas-Marín, J. C. (2019). Relación entre la Innovación y el Desempeño: Impacto de la Intensidad Competitiva y el 'Slack' Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 59(2), 95-107.
- Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas-Marín, J. C. (2019). Relationship between innovation and performance: impact of competitive intensity and organizational slack. *Revista de Administração de Empresas*, 59(2).

Morais, M. O., Brejão, A. S., Ferigatto, E. A., & Costa Neto, P. L. O. (2017). A Inovação como Ferramenta Estratégica na Organização: Estudo de caso em uma Empresa de Eletroeletrônicos. *Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia*, 4(2).

Neiva, E., Macambira, M., & Ribeiro, E. (2020). Práticas de Gestão, Bem-Estar e Comportamento de Apoio. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-27.

Pereira, B. A., & Farias, J. S. (2018). Literatura qualificada sobre capacidade absorptiva para inovação em empresas de base tecnológica e *startups*. In: *Congreso Internacional de Conocimiento e Innovación (Guadalajara)*, VIII, 24-25 de septiembre.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, 1978.

Porto Digital. (2019). *Institucional*. Disponível em: <https://www.portodigital.org/parque/o-que-e-o-porto-digital>> Acesso em: 31 de agosto de 2019.

Quandt, C. O., Bezerra, C. A., & Ferraresi, A. A. (2015). Dimensões da inovatividade organizacional e seu impacto no desempenho inovador: proposição e avaliação de um modelo. *Revista Gestão e Produção*, 22(4), 873-886.

Rocha, J. S., Moura, F. V., & Reis, G. M. R. (2011). Teoria da Dependência de Recursos explicando a percepção de Governança Corporativa de importantes tomadores de decisão. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 5(3), 31-44.

Silva, F. M.; Costa, P. R. Desenvolvimento da Capacidade Absortiva em Empresas de Base Tecnológica. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologia*, v. 7, n. 1, p. 36- 51, 2019.

Silva, M. A. C., Bombardi, L. S., Araújo, G. C., Vaz, T. R. D., & Rodrigues, L. C. (2014). Cultura Inovativa e Formação de Ambiente Inovador. In: *Seminários de Administração USP*, XVII.

Silva, P. R., Fernandes, N. C. M., & Silva, A. D. F. (2020). O território do empreendedorismo inovador: um mapa das iniciativas de fomento à inovação em Caruaru (PE), DESENVOLVE: *Revista de Gestão do Unilasalle*, 9(1), 123-142.

Vargas, S. M. L., Gonçalo, C. R., Santos, A. M., & Souza, Y. S. (2020). Efeito Moderador Do Compartilhamento De Conhecimentos Interfirmários na Capacidade Absortiva e Capacidades Inovadoras em Pequenas e Médias Empresas. *Revista Alcance*, 27(2), 183-197.

Vogel, J., & Wood Junior, T. (2012). Práticas gerenciais de pequenas empresas industriais do Estado de São Paulo: um estudo exploratório. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 1(2).