

---

## AS PARCERIAS E O RELACIONAMENTO ENTRE AS PEQUENAS EMPRESAS COMO DIFERENCIAL PARA INOVAÇÃO

Rodrigo Marques Teixeira<sup>1</sup>

Francisco Moura Duarte<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente estudo busca compartilhar a experiência adquirida em campo na atuação de acompanhamento de mais de 44 empresas ao longo de 29 meses de trabalho e destacar ações abordadas englobando as dimensões clientes, oferta e organização. Será esclarecido como algumas pequenas empresas conseguiram diferenciação e inovação nos mercados que elas atuam possibilitando bons resultados financeiros e melhores desempenhos. Dentre tais empresas atuantes nos setores de serviços, indústrias, comércios, destacam-se as ações de melhores relacionamentos com clientes, fornecedores e aumento da oferta enquanto a demanda estava baixa. Segundo artigo publicado no site Info branding (2016), muitos acham que o momento é de diversificar sua linha de produtos em mercados que não são a sua especialidade, esquecendo que sua marca já pode ter atingido uma massa crítica de reconhecimento por parte dos consumidores. Segundo MUNIS (2016), quando se diversifica, você perde a sua identidade com seus clientes e o seu cliente passa a não te reconhecer mais como ele o conheceu antigamente, confundindo assim a experiência de compra do consumidor. Neste artigo, poderá ser observado como algumas empresas conseguiram aumentar sua participação de mercado, sem sair do seu segmento de atuação, agregando valor à sua marca e aumentando suas relações com o ambiente externo em que ela está inserida.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão. Inovação. Clientes. Oferta. Organização.

### 1 INTRODUÇÃO

Este artigo destaca-se por ressaltar as dimensões que, através da evolução e do desempenho do Agente Local de Inovação atuando como pesquisador; e da

---

<sup>1</sup> Administrador, Ali Rio De Janeiro – RJ, rodrigomarques.alirj@gmail.com.

<sup>2</sup> Orientador: Dsc. Eng. de Produção, Pep/Coppe/UFRJ.

---

conexão entre o ambiente interno e o ambiente externo da empresa (micro ou macro ambiente), puderam trazer diferencial competitivo na atuação do empresário quando ele muda a forma de enxergar as oportunidades no ambiente.

Segundo artigo publicado no site *Info branding*, “em tempos de crise econômica, os empresários agem como camaleões no mundo corporativo, adaptando-se ao que for preciso para manter seu negócio de pé” MUNIS (2015). Uma das primeiras ações que estes fazem é cortar o investimento em marketing e comunicação.

Verificando tal comportamento dos empresários, busca-se então compartilhar atitudes que possibilitaram uma maior rentabilidade e inovação para as empresas; como cortes de custos inteligentes - buscando estabelecer parcerias com fornecedores; e relacionamento com outras organizações aumentando a competitividade empresarial e possibilitando um melhor desempenho de vendas e consequentemente novas fontes de receitas.

Existem dois tipos de inovação, a inovação radical ou inovação incremental. A primeira surge quando a empresa modifica ou transforma um produto, identificando um novo mercado com um modelo de negócios diferente do que ela atua no momento. Isso significa dizer que a proposta de valor da empresa, seu segmento e estrutura de negócios, mudam completamente. A inovação incremental surge quando a empresa modifica ou melhora um processo ou alguma atividade do seu negócio, mas ainda não transforma o modelo de negócios atual, mantendo sua proposta de valor no mercado. A segunda procura destacar que ambos os modelos de inovação são fatores que ajudam o diferencial competitivo da maioria dos mercados de atuação. Segundo a Lei 10.973-04, inovação é a “introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços”.

Perceber-se-ão exemplos do aperfeiçoamento do ambiente produtivo, por meio da observação de alguns experimentos de campo apresentados neste artigo. Nele, serão explanadas as atividades do Agente Local de Inovação, as principais características dos empresários e a postura do empresário no cenário de crise econômica.

A literatura abaixo aborda aspectos da Teoria de Sistemas, onde procura-se comparar como a empresa interage como sistema vivo no ambiente em que ela está inserida, bem como a integração das áreas da empresa, que também podem atuar

como sistemas vivos e adaptativos. Assim, será explorada a atuação do pequeno empresário na adaptação natural do seu negócio à nova realidade de mercado e às instituições com as quais as empresas puderam interagir e trouxeram diferencial competitivo ao empresário. Por fim, serão salientados os principais resultados na evolução do Radar da Inovação e como se caracterizaram essas relações externas. “Uma Inovação Organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (MANUAL DE OSLO, 2005, p.61).

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Segundo BERTALANFFY (1969), “Todas as organizações são vistas como sistemas abertos que precisam relacionar-se com o ambiente externo, sendo assim, tal teoria faz alusão a entropia e entropia negativa, esta segunda trata da capacidade das organizações de se adaptarem as mudanças impostas pelo ambiente externo, aumentando assim o seu ciclo de vida e permanência no sistema ao qual ela está conectada”

Segundo GRANT:

O que antes era apenas vender e entregar, hoje são otimização e integração de todas as áreas funcionais da empresa, incluindo marketing, vendas, produção, finanças, recursos humanos e tecnologia da informação, o qual se denomina Logística Integrada, reportada ao sistema Intraorganizacional ou departamentos internos de uma organização, já Integração Logística vem da visão Interorganizacional o qual aborda a necessidade de Integração entre processos diferentes, ou seja, parceiros externos, como fornecedores e clientes. Assim sendo necessário envolver toda a organização na criação de um plano estratégico de logística (GRANT, 2013, p.12).

Além disso, para ele:

O sucesso da Integração Logística consiste em um bom gerenciamento integrado dos diversos sistemas internos, eliminando retrabalhos, e externos, através de parcerias e relacionamento empresarial com todos os envolvidos na cadeia de suprimentos, baseados na confiança, competência técnica e troca de informações, com objetivo de reduzir custos e acelerar o aprendizado. Assim a nova visão empresarial recomenda a avaliação de forma integrada (GRANT, 2013, p.12).

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

---

A atuação do agente local de inovação consistiu em prospectar empresas interessadas em passarem pelas interferências do programa. Nesta primeira fase é onde ocorre a sensibilização dos empresários.

Durante a participação no programa, a empresa recebe no primeiro contato a visita do ALI com o Questionário da Inovação e Questionário MPE-Brasil. Na segunda visita, o agente local de inovação elabora um diagnóstico contendo o radar da inovação e suas principais dimensões, segundo o Manual de Oslo, além de uma breve descrição do que é inovação e o que ele entendeu das atividades da empresa de forma personalizada, sugerindo as principais dimensões que merecem destaques. Tal descrição é elaborada em parceria com seu consultor sênior via sistema específico do Sebrae. No terceiro contato com o empresário, o mesmo passa pela elaboração de uma Matriz SWOT, normalmente feita em conjunto com os colaboradores. Na última visita desenvolve-se o plano de ação (PA) com medidas de melhoria nas áreas mais importantes reconhecidas pelo empresário, sendo assim, o PA é elaborado, posto em prática e concluído conforme a melhor relação custo X benefício e as prioridades percebidas pelo empresário.

Durante a elaboração do plano de ação, o agente local de inovação precisa ter alta capacidade de pesquisa e relacionamento ao apresentar as soluções pesquisadas. Tais soluções podem ser gratuitas ou não, e normalmente envolvem outras instituições parceiras que possam ajudar a empresa. Dessas instituições parceiras podem ser citadas: o SEBRAE, Fundações do Sistema “S”, FIRJAN , FAETEC , Sindicatos de classes, AGERIO, Finep, Anpei e Conselhos de Classe que atuem apoiando o empresário com parcerias e conhecimento incentivando a inovação na Empresa de Pequeno Porte.

Por fim, é elaborado e executado o plano de ação pelo empresário, no entanto, o agente local de inovação precisa ter um fator transformador buscando motivar os empresários durante a realização. Portanto, seu papel de pesquisador do CNPq faz diferença, pois o agente precisa estar pesquisando ferramentas que auxiliem o empresário na execução do plano de ação. A partir dessa pesquisa que surgiram parcerias com entidades, aplicativos e ferramentas de gestão que foram compartilhadas com os empresários e transformaram as Empresas de Pequeno Porte acompanhadas.

---

## 4 RESULTADOS

Os primeiros resultados foram provenientes da parceria com sindicatos de classes que se demonstraram mais acessíveis para assessoria e disponibilidade de soluções. Primeiro, destaca-se o *Sindicato dos Lojistas do Comércio do Município do Rio de Janeiro* (SindilojasRio), que trouxe um curso gratuito na área de marketing para o setor varejista. Em seguida, o *Facebook* com um projeto de empreendedorismo que pôde ajudar diversos empresários e seus funcionários a melhor estruturar suas páginas e criarem seus anúncios. O Conselho Regional de Corretores de Imóveis teve participação em algumas imobiliárias do Méier com auxílio referente aos imóveis retomados da Caixa Econômica Federal. Além disso, foi possível realizar cursos de qualificações de colaboradores e operadores de Telemarketing por meio da parceria com a FAETEC, e cursos de qualificações de colaboradores na área de informática e de designer na Nave do Conhecimento. Dentre outras soluções de consultorias, eventos, palestras e rodadas de negócios promovidas pelo SEBRAE, as parcerias citadas trouxeram mais competitividade aos empresários da região de atuação.

De acordo com MENESES, 2016: “O momento é preocupante, mas, por outro lado, configura-se como uma oportunidade para repensar a maneira como as coisas funcionam. Desconstruir paradigmas e criar formas de fazer mais e melhor, aproveitando ao máximo cada recurso disponível.”.

No primeiro momento da análise das pontuações do radar da inovação observa-se que as empresas obtiveram as piores pontuações nas dimensões organização, parcerias e relacionamentos.

O perfil da maioria dos empresários observados nas 44 empresas é muito operacional e envolvido nos negócios, com conhecimentos multidisciplinares variando com formações em direito, engenharia, médio-técnico. Devido ao envolvimento operacional eles não conseguiam enxergar sua empresa como um sistema vivo que precisava interagir com o ambiente externo.

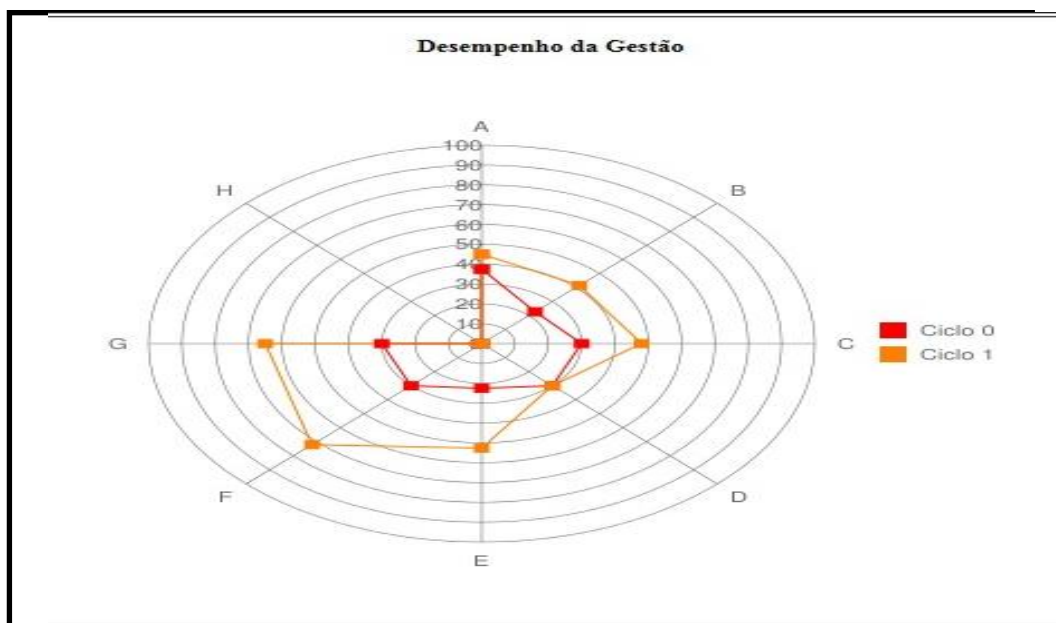
### 4.1 QUALIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS EM PARCERIA COM INSTITUIÇÕES DO AMBIENTE MACRO DO EMPRESÁRIO

Nas devolutivas e percepções do agente, percebeu-se que existia uma grande barreira à realização de novos investimentos em treinamento e desenvolvimento das pessoas, bem como o relacionamento com o cliente, nos mais diversos perfis de empresários e na maior parte das empresas.

A dificuldade de qualificar os colaboradores era comum a mais de 20 empresas observadas. Ao mesmo tempo, poucas empresas tinham disponibilidade de recursos para investimento em qualificação dos mesmos. Sendo assim, foi incentivada a participação em cursos gratuitos promovidos em diversos setores, bem como o compartilhamento do conhecimento em reuniões empresariais.

Percebe-se no gráfico abaixo a evolução da empresa do radar 0 para o radar 1:

Gráfico 1: Desempenho de gestão comparando ciclo 0 e ciclo 1



Fonte: Autor (2017)

Tabela 1: Pontuação apresentada no desempenho de gestão.



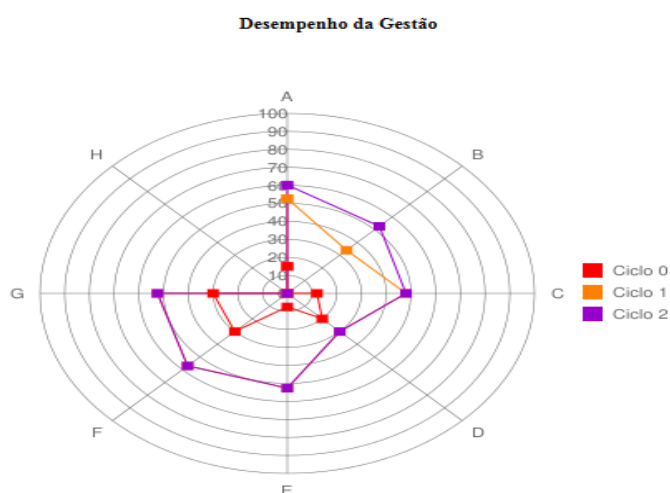
Desempenho da Gestão	Pontuação Max.	Pontuação Obtida	% Obtida
A - Liderança	15,00	6,76	45,07%
B - Estratégias e Planos	9,00	3,73	41,44%
C - Clientes	9,00	4,32	48,00%
D - Sociedade	6,00	1,80	30,00%
E - Informações e Conhecimentos	6,00	3,16	52,67%
F - Pessoas	9,00	6,48	72,00%
G - Processos	16,00	10,40	65,00%
H - Resultados	30,00	0,00	0,00%
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>36,65</b>	<b>36,65%</b>

Fonte: Autor (2017)

A empresa precisava de melhor postura dos profissionais de atendimento de telemarketing, entretanto não tinha recursos disponíveis para investir em qualificação e treinamento. Portanto, resolveu criar horários de escala que facilitassem a qualificação na instituição parceira FAETEC.

Outro exemplo interessante a se destacar é a qualificação de gerente comercial de uma empresa de instalação de vidros temperados, em parceria com a Câmara de Dirigentes Lojistas do Rio de Janeiro (CDL Rio), no curso específico de marketing voltado para o varejo. Tal oportunidade possibilitou que o empresário ampliasse a participação da empresa no mercado, pois melhorou a postura e os conhecimentos do seu gerente comercial. Observa-se abaixo o aumento da qualificação do gerente impulsionando outras dimensões interligadas.

Gráfico 2: Desempenho de gestão comparando ciclo 0, ciclo1 e ciclo 2.





Fonte: Autor (2017)

Tabela 2: Pontuação apresentada no desempenho de gestão.

<b>Desempenho da Gestão</b>	<b>Pontuação Max.</b>	<b>Pontuação Obtida</b>	<b>% Obtida</b>
A - Liderança	15,00	9,02	60,13%
B - Estratégias e Planos	9,00	4,74	52,67%
C - Clientes	9,00	4,32	48,00%
D - Sociedade	6,00	1,80	30,00%
E - Informações e Conhecimentos	6,00	3,16	52,67%
F - Pessoas	9,00	5,13	57,00%
G - Processos	16,00	8,40	52,50%
H - Resultados	30,00	0,00	0,00%
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>36,57</b>	<b>36,57%</b>

Fonte: Autor (2017)

No setor de corretagem imobiliária, viveu-se uma queda na demanda por compra e venda de imóveis, devido ao aumento dos juros e instabilidade econômica. Ao mesmo tempo, aumentada a demanda por locações com um melhor custo benefício, empresários deste setor estavam envolvidos no operacional e não conseguiam incentivar seus colaboradores. A parceria com SINDUSCON, CRECI-RJ e ABAMI, puderam qualificar os colaboradores das empresas deste setor e todos ampliaram os conhecimentos que precisavam para aumentarem sua capacidade de compreensão de novos produtos, ampliando novos mercados de locações de imóveis. Outra solução apresentada caso é o caso de um empresário que já havia participado do Seminário Empretec no SEBRAE e já obtinha características empreendedoras desenvolvidas e aprimoradas pelo seminário, e então foi apresentada a solução para relacionar-se com o SECOVI Rio para identificação, estudo de características do mercado de Gestão de Locações e contratos de administração. Além disso, o conhecimento obtido pelo colaborador foi compartilhado com a equipe e atualmente a empresa atua de forma híbrida realizando negócios com locações e aumentando o relacionamento com clientes de compra e venda. O mesmo afirmou que a parte de locação sustentou a empresa nos momentos difíceis onde não se obtinha demanda para compra e venda.



---

Algumas empresas do varejo, envolvendo o segmento de iluminação, equipamentos de informática, equipamentos de proteção individual, dentre outros, que realizavam muita venda B2B, obtiveram a pontuação da dimensão relacionamento com os clientes muito baixa. Sendo assim, foi sugerido o investimento nas redes sociais e novos canais de relacionamento para interação com os mesmos.

Por meio da parceria com a maratona do *Facebook* para empreendedores e os cursos promovidos no SEBRAE, como *Facebook* para negócios, os empresários conseguiram qualificação para ampliar sua participação nas redes sociais. O desafio era como eles iriam atingir seus clientes, tendo em vista que eles tinham um público alvo muito específico. Por meio das redes sociais, os empresários conseguiram aumentar a participação, visibilidade de seu negócio e também melhorar o relacionamento com os clientes.

#### **4.2 COMO AS PARCERIAS COM INSTITUIÇÕES PUDERAM INCENTIVAR NOVOS NEGÓCIOS E AMPLIAÇÃO DE MERCADOS**

Ainda falando do setor de serviços de empresas imobiliárias, foram acompanhadas e observadas 3 empresas que puderam ampliar seus mercados de maneiras diferentes. Numa das empresas, os empresários, mais jovens, eram especializados em locação de imóveis e tinham dificuldades de expandir para o setor de compra e venda. Os mesmos realizaram parcerias para captação de imóveis com o SINDIMOVEIS, para formalizar uma parceria de imóveis que estivessem nos Ajudados Judicial Da Caixa. Desta forma eles ampliaram a oferta, seu portfólio de imóveis, anúncios no seu site e realizaram vendas constantes mensais, concomitante com a locação.

A segunda empresa imobiliária atuava com os dois segmentos de locação e vendas, no entanto a baixa nos negócios promoveu a baixa na equipe antes da participação no programa. Dessa forma, os empresários estavam com poucos colaboradores e com dificuldades de reposição. Assim, a parceria com o Conselho possibilitou o incremento de novos imóveis retomados em processo judicial por inadimplência e novas parcerias com profissionais “*freelancers*”, aumentando a competitividade.

---

A parceria da terceira empresa com instituição do SECOVI Rio possibilitou a qualificação dos colaboradores na área de locação, e aumento da compreensão dos profissionais sobre o novo mercado explorado e novo serviço ofertado.

Ainda tratando das parcerias institucionais, duas empresas do segmento automotivo exploraram parcerias com aplicativos, autopeças e instituições de cooperativas de taxis, de maneira distinta. Uma tornou seus processos transparentes no relacionamento com autopeças, possibilitando menores custos para seus clientes e possibilitando que os mesmos acompanhassem a evolução do serviço executado no seu veículo, pois o foco deste era apenas na execução do serviço. No caso da segunda empresa, uma oficina mecânica que tinha foco na troca de óleo e pequenos reparos, foi identificada a possibilidade de parcerias com Uber, associações de táxis e desconto por meio do relacionamento com a administração do aplicativo e das associações, aumentando o fluxo de veículos em horários que não tinham tanto movimento.

Essas oportunidades não eram percebidas porque a visão do empresário ficava limitada à sua empresa e à sua “mesa de escritório”: ele se esquecia de sair do seu estabelecimento e relacionar-se com outras instituições que pudessem ser parceiras.

Parcerias de novos negócios foram criadas por 3 empresas situadas também na mesma região do Méier, duas delas no setor de fornecimento de equipamentos de segurança e outra de treinamento de normas regulamentadoras. Com isso, as empresas conseguiram ampliar seus braços de comercialização, enxergaram novas oportunidades de negócios e também solucionaram problemas rotineiros que ambos encontravam para prospecção de novos clientes.

Essas e outras ações que foram citadas no transcorrer deste artigo trouxeram resultados significativos apenas com uma atitude empreendedora que é buscar olhar o ambiente externo, micro e macro, em que a empresa está inserida, mas com visão empreendedora para que se consiga identificar oportunidades.

## **5 DISCUSSÃO**

A maioria das pequenas empresas apresentavam pontuações baixas nas dimensões pessoas, oferta e relacionamento. Uma das principais características das empresas acompanhadas era que o empresário estava muito envolvido no

operacional e sempre acreditava que uma qualificação dos colaboradores era investimento caro, bem como para ouvir seu cliente demandava tempo.

Algumas pesquisas de feedback aos clientes e colaboradores foram implementadas, bem como as qualificações já citadas, ajudando a ampliar a visão do empresário nesta dimensão, já que o mesmo passou a perceber que ele podia ajudar seus colaboradores e clientes sem precisar de altos investimentos.

Diante disso alguns perceberam a necessidade de trocar experiências e observarem suas empresas de fora, tomando medidas se vendo como o seu cliente vê. Ferramentas como *Business Model Canvas* (quadro de modelagem de negócios) ajudaram empreendedores a enxergar de maneira mais simples seu negócio e assim identificar estratégias para solucionar os problemas de maneira mais fácil. Planejando melhor suas ações e entendendo melhor a sua forma de atuação no mercado e resolução dos problemas do mesmo, o empresário compreende então a teoria dos sistemas, onde uma empresa é entendida como organismo vivo que atua e se modifica de acordo com um sistema maior. Essa teoria foi citada por Ricardo Guimarães, em seu vídeo “Conceito de mundo”, onde o mesmo faz uma alusão à teoria de sistemas, “independência ou morte deu certo no passado, atualmente o conceito é interdependência ou morte” (Thymus – Natura: Contexto do Mundo, 2016).

Figura 1: Teoria de sistema



Fonte: DIAS (2015)

---

A figura acima explica o conceito da teoria de sistema desenvolvida pelo alemão Ludwing Von Bertalanfly e citada por Chiaventato (2000) como “Conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado, ou seja, sistema é um conjunto ou combinações de objetos ou partes formando um todo complexo ou unitário”. Sendo assim, é possível adaptar-se ao ambiente sistêmico ao qual ela está inserida, adaptando seus sistemas internos, aprimorando seus processos e as formas que a empresa interage com o ambiente externo do qual faz parte. A maioria das empresas acompanhadas durante este programa apresentou pouca qualificação gerencial, estratégica e ambiente não favorável ao desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços.

Ferramentas como CANVAS, Matriz SWOT, Sebrae Inteligência Setorial e os portais do Sebrae puderam auxiliar os empresários no compartilhamento de conteúdo educativo. Buscando novas maneiras de observarem as dificuldades, alguns empresários absorveram melhor as ferramentas de planejamento estratégico e puderam reforçar seu conteúdo com informações compartilhadas nos portais do Sebrae e até mesmo nas palestras e eventos que participaram. Com isso, foi construído o capital intelectual da empresa e possibilitada a observação de novos negócios e novos mercados.

Sendo assim, alguns empresários aprimoraram sua capacidade intuitiva e sua visão empreendedora com as informações coletadas no Portal SEBRAE Inteligência Setoriais, antecipando-se à novas tendências e ideias a médio e longo prazo, conseguindo projetar sua empresa no futuro. Além disso, aumentaram seus resultados nas dimensões organização, plataforma e relacionamento, pois estabeleceram parcerias com novas organizações e pessoas, visando a penetração em novos mercados, ampliando seus braços de atendimento e facilitando o diálogo com o cliente final; focando no público alvo de forma segmentada e planejada.

Além disso, foram enumeradas em ações em redes sociais, tanto *Facebook* como *LinkedIn*, o aumento na difusão de informações dos colaboradores nas empresas e constantes reuniões para o compartilhamento de conhecimento, possibilitando encontrar soluções para o aumento das vendas e ampliação do mercado.

---

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os desafios do mercado impulsionaram os empresários a saírem da zona de conforto e buscarem outras formas de melhorarem o que já estava sendo feito, ou até mesmo escutar a opinião de um jovem Agente Local de Inovação que pudesse colaborar com a melhor gestão do seu negócio. Este tem sido o sentimento de alguns empresários no final do programa. Alguns observam que poderiam ter explorado melhor a oportunidade e as reuniões e alguns querem prolongar o atendimento e relacionamento com o SEBRAE, pois perceberam que ainda têm muito a melhorar e desenvolver com seus negócios e parcerias que trarão muitos resultados a empresa.

Algumas atitudes foram louváveis por companheiros de equipe e até mesmo pela maioria dos empresários que tentavam uma solução viável e de fácil implementação de alguma ferramenta que pudesse melhorar o desempenho dos empresários, seja com parcerias em instituições, aplicativos ou ferramentas gratuitas que sempre pudemos compartilhar com os empresários, conseguindo diferencial competitivo para cada um deles. Desta forma, conquistar a confiança da maioria dos empresários e trazer resultados para eles foram os principais objetivos atingidos.

Um ponto de melhoria do programa seria avaliar previamente a capacidade de inovação do empresário antes do mesmo aderi-lo e entender a capacidade de implementação das inovações, durante ou antes da sensibilização, pois nem sempre o mesmo está apto a inovar. Muitos ainda precisam estruturar a sua empresa, independente do tamanho em que ela está, já que nem toda empresa está pronta para receber a cultura da inovação. Muitas vezes torna-se fundamental um apoio maior na área gerencial da empresa, antes dela passar pelo processo de inovação que propõe o programa ALI. Por isso, torna-se importante uma atuação do Sebrae de forma mais pró ativa, com programas de incentivo a gestão.

## **PARTNERSHIPS AND THE RELATIONSHIP BETWEEN SMALL ENTERPRISES AS A DIFFERENTIAL FOR INNOVATION**

### **ABSTRACT**

The present study seeks to share the experience acquired in the field in the work of monitoring more than 44 companies over 29 months of work and highlight actions addressed encompassing the client, offer and organization dimensions. It will be



clarified how some small companies have achieved differentiation and innovation in the markets they operate, enabling good financial results and better performance. Among these companies operating in the services, industries, and commerce sectors, we highlight the actions of better relationships with customers, suppliers and increase of supply while demand was low. According to an article published on the Info branding website (2016), many think the time is to diversify their product line in markets that are not their specialty, forgetting that their brand may already have reached a critical mass of recognition by consumers. According to MUNIS (2016), when you diversify, you lose your identity with your customers and your customer no longer recognizes you as he once knew you, thus confusing the consumer buying experience. In this article, it can be observed how some companies managed to increase their market share, without leaving their segment of activity, adding value to their brand and increasing their relations with the external environment in which it is inserted.

**KEYWORDS:** Management. Innovation. Customers. Offer. Organization.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

BERTALANFFY, L. v. **General systems theory: Foundations, development, applications** ( Revised Edition ed.). New York:.. George Braziller Publishing, 1969

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6ª Ed. Rio de Janeiro : Campos,2000.

DIAS, Reinaldo. **Introdução ao estudo sociológico das organizações**. Veja Sociologia. 2015. <<http://vejasociologia.blogspot.com.br/p/introducao-ao-estudo-sociologico-das.html>> Acessado em 17 de agosto de 2017.

MENESES; Gabriel. **Crise: uma oportunidade para pensar diferente**. InfoBranding. São Paulo, 2016. Disponível em <<http://www.infobranding.com.br/crise-uma-oportunidade-para-pensar-diferente/>> Acessado em 05 de agosto de 2017.

MUNIS, Carlos. **A sua marca realmente inova?** InfoBranding. São Paulo, 2016. Disponível em < <http://www.infobranding.com.br/a-sua-marca-realmente-inova/> > Acessado em 04 de agosto de 2017.

MUNIS, Carlos. **O segredo para uma marca forte em tempos de crise? FOCO**. InfoBranding. São Paulo, 2015. Disponível em <\_<http://www.infobranding.com.br/o-segredo-para-uma-marca-forte-em-tempos-de-crise-foco/>> Acessado em 04 de agosto de 2017.

OCDE - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. 3. ed. 2006.



---

SILVA, Lucas. **O que é Supply Chain Management. Administradores.** Paraíba, 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-que-e-supply-chain-management/104315/>>\_Acessado em 15 de agosto de 2017

**Thymus – Natura: Contexto do Mundo.** Ricardo Guimarães. Youtube: Thymus Branding, 2016. 11:03 min. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=EdPS5LjT6Ts>>. Acesso em: agosto de 2017.