CADERNOS DE INOVAÇÃO EM PEQUENOS NEGÓCIOS

Vol. 3 · Nº 3 · Novembro de 2015
ISSN 2447-6501

ALI
AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

CNPq
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

Comércio

SEBRAE
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

2015 ©. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n.º 9.610/1998).

INFORMAÇÕES E CONTATOS

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia
SGAS 605 – Conjunto A – Asa Sul – Brasília/DF – CEP 70200-904
Tel.: 55 61 3348-7100
Site: www.sebrae.com.br

Conselho Deliberativo Nacional
Robson Braga de Andrade
Presidente

Diretor-Presidente
Guilherme Afif Domingos

Diretora-Técnica
Heloísa Regina Guimarães de Menezes

Diretor de Administração e Finanças
Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Gerente da Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia
Célio Cabral de Sousa Junior
Marcus Vinicius Lopes Bezerra (Adjunto)

Gerente da Universidade Corporativa Sebrae
José Claudio dos Santos
Alzira de Fátima Vieira (Adjunta)

Coordenadora Nacional do Programa ALI
Poliana Dutra da Silva Santos Valente

Coordenadora da Publicação
Adriana Dantas Gonçalves – Sebrae/NA
Jaciara Coelho Pinheiro de Oliveira – Sebrae/NA
Raquel Cardoso Bentes – Sebrae/NA

Conselho Editorial
Adriana Dantas Gonçalves – Sebrae/NA
Cimei Teixeira Borges – CNPq
Hélio Gomes de Carvalho – Uninter
Jaciara Coelho Pinheiro de Oliveira – Sebrae/NA
Raquel Cardoso Bentes – Sebrae/NA

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq
Presidente
Hernan Chaimovich Guralnik

Diretor de Engenharias, Ciências Exatas, Humanas e Sociais
Guilherme Sales Soares de Azevedo Melo

Coordenador do Programa de Capacitação Tecnológica e Competitividade
Cimei Borges Teixeira

Projeto gráfico
i-Comunicação

Consultoria editorial
Ana Flávia Flôres (AF2 Comunicação)

Diagramação
Kamilla Pereira (MK7 Comunicação Integrada)

Pareceristas
Alexandre Reis Rosa
Aline Fagner de Carvalho e Costa
Bruno Ferreira Frascaroli
Carlos César Ribeiro Santos
Cláudia Ramos
Elizandra Machado
Fátima de Carvalho Rocha
Fernanda de Abreu Cardoso
Flávia Camargo Bernardi
Ivan Callejas
José F. Vianna
Juliane Teixeira
Maria Angela de Souza Fernandes
Maria Conceição Melo Silva Luft
Miler Franco D'Anjour
Rosinete Cardoso Ferreira
Sandra Teixeira
Sérgio Coutinho
Wellington Gabriel Freitas de Oliveira

C122 Cadernos de inovação em pequenos negócios: Comércio [recurso eletrônico]. / Sebrae, CNPq. v. 3, n. 3 (2015) – Brasília : Sebrae, 2015.
Modo de acesso: http://www.sebrae.com.br/*sites*/PortalSebrae/sebraeaz/Cadernos-de-Inovacao-em-Pequenos-Negocios
Anual
ISSN: 2447-6501
1. Inovação 2. Agentes Locais de Inovação (ALI) I. Sebrae. II. CNPq III. Título
CDU – 005.591.6

SUMÁRIO

ARTIGOS

A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE FITNESS: O DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS ACADEMIAS DE GINÁSTICA DE JOÃO PESSOA 06
Autor: Genilson Viana de Oliveira
Orientador: Bruno Ferreira Frescaroli

A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DO PERFIL DE INOVAÇÃO DAS MPES DO RIO DE JANEIRO 19
Autora: Marcia Cristina T. Reina
Orientadora: Fátima de Carvalho Rocha

A INOVAÇÃO ABERTA APLICADA NA DIMENSÃO AMBIÊNCIA INOVADORA E SEUS IMPACTOS NAS MPES DO OESTE DE SANTA CATARINA 35
Autora: Larissa So3menzari Raiser
Orientadora: Elizandra Machado

AÇÕES AVANÇADAS DE AMBIÊNCIA INOVADORA: O REFLEXO DOS RESULTADOS NO GRAU GLOBAL DE INOVAÇÃO 48
Autor: Odair Rosa
Orientador: Cristian Stassun

AMBIÊNCIA INOVADORA EM PEQUENAS EMPRESAS DE VESTUÁRIO, CALÇADOS E BELEZA PARA O PÚBLICO INFANTIL (SALVADOR/BA) 60
Autora: Suzana Campos de Freitas Paranhos
Orientadora: Marília Flores Seixas de Oliveira

ANÁLISE DA DIMENSÃO AMBIÊNCIA INOVADORA NAS MPES DO SETOR DE MODA NO RIO DE JANEIRO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO 73
Autora: Francisca Angélica de Oliveira
Orientadora: Fernanda de Abreu Cardoso

CLIENTES E SUAS RELAÇÕES: IMPORTÂNCIA DE RELACIONAMENTO E OFERTA NA DINÂMICA DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS 87
Autora: Tainá Araujo Freitas
Orientadora: Cláudia Felippe Ramos

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E INOVADOR NAS EMPRESAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO 99
Autor: Diego Rodrigo Vieira Fernandes
Orientador: Miler Franco D'anjour

DA FEIRA DE MANGAIO AOS PEQUENOS NEGÓCIOS DA ATUALIDADE: AS DIMENSÕES PLATAFORMA E RELACIONAMENTO EM EMPRESAS DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS DO ALTO OESTE POTIGUAR 112
Autor: José Vivaldo Machado Fernandes Junior
Orientador: Napiê Galvê Araújo Silva

DESIGN THINKING COMO FORMA DE INOVAR NA DIMENSÃO RELACIONAMENTO DAS PEQUENAS EMPRESAS NO RIO DE JANEIRO 126
Autora: Luciana de Magalhães Sales
Orientadora: Maria Angela de Souza Fernandes

DIMENSÃO AMBIÊNCIA INOVADORA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE SUPERMERCADOS ASSOCIADOS E NÃO ASSOCIADOS DO OESTE POTIGUAR 135
Autor: Michael Serafim Barreto
Orientador: Napiê Galvê Araújo Silva

DIMENSÃO MARCA: UMA FERRAMENTA PARA DESENVOLVER A GERAÇÃO DE VALOR E DIFERENCIAIS COMPETITIVOS 149
Autor: Paulo Ricardo Condi
Orientador: José F. Vianna

EVOLUÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS AUTOMOTIVAS ATENDIDAS PELO PROGRAMA ALI EM BARREIRAS (BA): ENFOQUE NA DIMENSÃO RELACIONAMENTO 162
Autor: Carlos Anderson Cayres dos Prazeres
Orientadora: Marília Flores Seixas de Oliveira

GRAU DE INOVAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SOB O PRISMA AMBIENTAL 174
Autora: Rônega Boa Sorte Vargas
Orientador: Raulisson Alves Resende

INOVAÇÃO EM PET SHOPS: AÇÕES EFICAZES PARA PRODUÇÃO DE INOVAÇÃO EM UM MERCADO ACIRRADO . 186
Autora: Ana Iara Gomes Veras
Orientador: Wellington Gabriel Freitas de Oliveira

INOVAÇÃO NA DIMENSÃO CLIENTES DE EMPRESAS DO VAREJO DE MODA EM DOURADOS-MS 197
Autor: Ricardo Fernandes Santos
Orientador: José F. Vianna

INOVAÇÃO NO COMÉRCIO VAREJISTA COMO OPORTUNIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL 211
Autor: Jones Augusto Boeck
Orientadora: Elizandra Machado

INOVAÇÃO NO PROCESSO DE INTERAÇÃO COM O CLIENTE: ESTUDO EM PEQUENOS COMÉRCIOS VAREJISTAS DO RS..... 222
Autora: Marina Rambo Specht
Orientadora: Flávia Camargo Bernardi

INOVAÇÃO NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: COMPETITIVIDADE ATRAVÉS DA DIFERENCIAÇÃO NO SEGMENTO DE VESTUÁRIO 234
Autora: Isabela Kowalski da Motta
Orientador: Alexandre Reis Rosa

INOVANDO E AGREGANDO VALOR: A FORMATAÇÃO DE FRANQUIAS NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE ... 247
Autora: Nathashe Caruso Matos
Orientadora: Maria Angela de Souza Fernandes

ISO DA INOVAÇÃO: PARÂMETROS PARA CRIAÇÃO DE MODELO DE AÇÕES PADRONIZADAS EM MPES DO BRASIL 258
Autor: Rafael Silva Clauberg
Orientador: Cristian Stassun

O USO DO MARKETING DIGITAL EM PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS EM ARACAJU 273
Autor: Jerinaldo Domingos dos Santos Júnior
Orientadora: Maria Conceição Melo Silva Luft

REDE: INOVAÇÃO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE NO RIO DE JANEIRO 286
Autora: Tassia Thais Rufino Pimenta
Orientadora: Fátima de Carvalho Rocha

RELACIONAMENTO COMO FONTE DE INOVAÇÃO: PROGRAMA ALI EM DROGARIAS E FARMÁCIAS DE ANÁPOLIS/GO 300
Autora: Jordana Laís Miranda Ricardo Soares
Orientadora: Aline Fagner de Carvalho e Costa

SOLUÇÕES, RELACIONAMENTO E AGREGAÇÃO DE VALOR: AVALIAÇÃO NA CADEIA DE ALIMENTOS E BEBIDAS DE ARACAJU 309
Autora: Lorena Osório Martins de Miranda
Orientadora: Maria Conceição Melo Silva Luft

UMA ANÁLISE DA DIMENSÃO CLIENTES EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MÓVEIS 320
Autor: Werton José Cabral Rodrigues Filho
Orientador: Miler Franco D'anjour

A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE FITNESS: O DIFERENCIAL COMPETITIVO DAS ACADEMIAS DE GINÁSTICA DE JOÃO PESSOA

AUTOR: GENILSON VIANA DE OLIVEIRA
PÓS-GRADUANDO EM MARKETING ESTRATÉGICO E VENDAS, VIANACRIATIVO@HOTMAIL.COM

ORIENTADOR: BRUNO FERREIRA FRASCAROLI
DOUTOR EM ECONOMIA, FRASCAROLI.B@GMAIL.COM

RESUMO

O crescimento do setor de serviços tem contribuído de forma significativa para o Produto Interno Bruto (PIB) do país, e o setor de *fitness* é um dos segmentos em ascensão. O Brasil já desponta como o país da América Latina com o maior número de empreendimentos voltados para saúde e bem-estar. Esse fenômeno, ainda pouco estudado, tem chamado atenção pela concorrência acirrada, que deixou de ser local, tendo em vista a inserção de grandes redes de academias *low cost* nos estados do Nordeste. Ao longo deste artigo será analisado como os empresários do segmento da Grande João Pessoa, podem utilizar a inovação para fortalecer o relacionamento com seus clientes e não perdê-los para as academias com esse novo modelo de negócio. O objetivo desse estudo é mostrar como as empresas podem fazer a diferença na experiência do cliente através de ações inovadoras. O resultado foi mensurado através do Radar da Inovação, uma metodologia do SEBRAE aplicada nas empresas através do Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI). Dessa forma foi possível verificar o quanto as academias atendidas pelo Projeto na 2ª Edição e na edição atual têm investido no relacionamento com o cliente, o que pode fazer a diferença diante das redes concorrentes, que oferecem preços atrativos, mas, nenhum atendimento personalizado.

PALAVRAS-CHAVE: Experiência do cliente. Inovação. Mercado *fitness*. Academias de ginástica. Conceito *low cost*. Relacionamento com o cliente.

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços tem crescido de forma considerável nos últimos anos, de acordo com as Contas Nacionais Trimestrais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de 2003 a 2013 o setor passou de 64% para 69,4% do valor adicionado no PIB – Produto Interno Bruto do país. Os dados atualizados do Instituto apontam para um crescimento de 6,1% em março deste ano, em comparação ao mesmo período do ano passado (IBGE, 2015).

Dentro deste amplo setor, o segmento de *fitness* é uma das ofertas de serviço com bom crescimento, prova disso é a existência das mais de 28.000 academias de ginástica no país (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresas SEBRAE, 2014). Os novos hábitos dos brasileiros quanto à saúde e estética, o aumento da expectativa de vida, e a melhoria da renda na base da pirâmide social, são alguns dos fatores responsáveis pelo crescimento da procura por academias.

O Brasil caminha para liderança mundial em número de empreendimentos deste segmento, ficando atrás apenas dos Estados Unidos. No entanto, esse número despenca quando o *ranking* é atualizado de acordo com as receitas geradas por este tipo de negócio. Desta forma o país fica em 10º lugar, o que segundo alguns analistas esse quadro se deve, em parte, à falta de maturidade dos empreendedores, no que diz respeito à gestão do negócio (SEBRAE, 2014).

A Paraíba hoje conta com cerca de 500 academias em funcionamento (PORTAL CORREIO, 2014), sendo 52 destas, atendidas pelo Programa ALI – Agentes Locais de Inovação (ciclo 2014-2016). Dentre estes empreendimentos, 16 participam do programa pela segunda vez, o que pode apontar a necessidade dos empresários por inovações, a fim de manter-se no mercado, tendo em vista o crescimento do segmento e a concorrência em ascensão.

O mercado potencial na região metropolitana de João Pessoa tem atraído o interesse comercial de investidores de outras regiões do país, em especial aqueles que operam com modelo de negócio *low cost / low price,* ou seja, baixo custo e baixo preço, com foco nos equipamentos, mas, sem atendimento personalizado.

A concorrência acirrada com o novo modelo de negócio têm incentivado empresários a buscar inovações na prestação de seus serviços, fazendo com que a experiência dos clientes em seus empreendimentos seja o grande diferencial, capaz de promover fidelização, num tempo em que fatores econômicos fazem com que parte desse público troque as academias tradicionais pelo novo modelo.

Diante dessa realidade, os empresários do segmento devem ficar atentos às oportunidades deste mercado em potencial, e focar em aspectos como inovação, produtividade e competitividade. Para fortalecer seus negócios, parte dos gestores de academias de ginástica busca no Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) a chance de aumentar sua competitividade, através da adoção de processos inovadores capazes de criar diferenciais competitivos. Dados obtidos no ciclo anterior do programa (2012-2014) e os dados prelimares do ciclo (2014-2016), servirão como base para mostrar que, através da inovação, as empresas atendidas têm oportunidade de melhorar a experiência de seus clientes.

Deve-se entender inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado; um novo processo; um novo método de *marketing*; um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, Manual de OSLO,

2005). Há inovação desejável quando a empresa agrega mais valor a seus produtos e processos com resultado, cujo valor é mensurado, nas empresas atendidas pelo Programa ALI, através da ferramenta Radar da Inovação.

O objetivo geral deste trabalho é verificar, através de um estudo bibliográfico e dos resultados obtidos na pesquisa de campo, como os empresários do setor de *fitness* paraibano podem gerar percepções positivas para seus clientes, a partir da Dimensão Relacionamento / Experiência do cliente, do Radar da Inovação, diminuindo assim o impacto gerado pela concorrência das academias com conceito *low cost.* Também serão apresentadas as ações adotadas pelas academias para se tornarem inovadoras no contexto da Dimensão estudada.

Além desta Introdução, a pesquisa está estruturada com as sessões Desenvolvimento, contendo a definição dos conceitos relevantes ao tema; Resultados e discussões da pesquisa de campo; e por fim, as Conclusões deste trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 METODOLOGIA

Para este estudo foi realizada uma pesquisa aplicada, com abordagem quanti-qualitativa, e método de pesquisa de campo. Dessa forma, foram coletados os dados de 44 empresas do setor de academias da Região Metropolitana de João Pessoa, no período de janeiro a agosto de 2015. Para a coleta, foi utilizada a ferramenta Radar da Inovação, Metodologia desenvolvida pelo Professor Mohanbir Sawhney, diretor do *Center for Research in Technology & Innovation*, da *Kellog School of Management*, em Illinois, EUA. Essa metodologia é utilizada pelo SEBRAE para mensurar o grau de inovação das empresas de pequeno porte atendidas pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). De acordo com o objetivo desta pesquisa será mensurada apenas a Dimensão Relacionamento / Experiência do Cliente, que será a cerne deste trabalho. As observações *in loco* através do desempenho da função extensionista do Programa também será levada em consideração na construção dos resultados.

2.2 O SEGMENTO *FITNESS* NO BRASIL

De acordo com Kotler e Keller (2006), serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada.

Pode-se, de forma simples, descrever serviços como tudo que inclui as atividades econômicas, geradoras de resultados que não estão baseados em produtos, nem construções, mas no que é consumido no momento em que são produzidos, e oferecem valor agregado àqueles que o adquire. Ou seja, serviços são processos e atuações oferecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoas, para outra entidade ou pessoa (ZEITHAML, BITNER, e GREMLER, 2009).

Os serviços de *fitness* continuam crescendo no Brasil, e outro fator que tem colaborado para esse resultado é a epidemia da obesidade. Uma pesquisa realizada pelo Ministério da Saúde revelou que 52,5% da população brasileira estão acima do peso ideal. Em 2006 esse resultado era de 43%. Por outro lado, a mesma

pesquisa revelou que os brasileiros têm se exercitado mais nos últimos seis anos. A quantidade de pessoas praticantes de atividades físicas aumentou 18%. (Ministério da Saúde, 2015).

Os serviços oferecidos pelas academias de ginástica do país já movimentam cerca de R$ 2,45 bilhões (Associação Brasileira de Academias – ACAD/ *Internation Health, Racquet & Sport Club Association* IHRSA - *Latin America Report* 2012) e conta com aproximadamente 316.793 profissionais de Educação Física (SEBRAE, 2014).

Embora se tenha necessidade de estudos mais aprofundados a fim de estabelecer características e formas de funcionamento, pode-se encontrar no Cadastro Nacional de Atividades Econômicas – CNAE o registro de número 9313-1/00, no qual constam as seguintes terminologias: Atividade de academia de ginástica, Academia de musculação e aeróbica, Atividade de aeróbica, Alongamento corporal, Antiginástica, Atividade de Condicionamento físico, Atividade de Instrutores de Educação Física, *Fitness*, Academia de ginástica e musculação, Atividade de hidroginástica, Ioga, Centro de Musculação, Serviços de *Personal Trainers*, Pilates, e Yoga. (IBGE, 2015).

2.2.1 AS TENDÊNCIAS DO SEGMENTO

Pode-se observar na Tabela 1 como as tendências foram alterando o perfil das academias ao longo das décadas. Hoje, a presença da família e a multiplicidade de atividades são bem presentes nesses espaços.

Tabela 1 – A evolução do Mercado de Academias

EVOLUÇÃO DO MERCADO DE ACADEMIAS	
1970	Auge do *cooper*. As mulheres fazem ginástica rítmica ou calisténica nos clubes e balés. Os homens levantam peso nas academias de halterofilismo.
1980	*Boom* da aeróbica. Surgem as academias mistas. As mulheres também começam a praticar musculação.
1990	As aulas de *steps* substituem as de aeróbica na preferência dos alunos das academias. O ciclismo *indoor* ou *spinning* lotam as salas de aulas.
2000	As academias deixam de ser exclusividade dos malhadores e passam a atrair idosos, crianças e sedentários com novos serviços e áreas de conveniência.
2013	A policultura esportiva se consolida: Musculação, Aeróbica, Yoga, Pilates, Remo *indoor,* Esportes aquáticos, artes marciais, Estilo clube com atividades para toda família. Estilo *wellness*, ou seja, qualidade de vida.

Fonte: Revista Veja Ed. 1697 – adaptado por Miriam Machado (SEBRAE, 2014)

De acordo com esses dados observar-se que desde os anos 1970 as academia de ginástica tem passado por diversas transformações, à medida que as gerações evoluem, surgem novas tendências dentro das academias. O local que outrora era frequentado, em sua maioria, por homens musculosos praticantes de halterofilismo, hoje atrai crianças, idosos e pessoas de todas as faixas etárias, que buscam nas atividades diversos objetivos, que variam do estético à qualidade de vida.

No que diz respeito à geração atual, percebe-se a tendência baseada em algumas características que favorecem o segmento de academias: grupos e serviços baseados no estilo de vida das pessoas; serviços envolvendo bem-estar, exercícios físicos e vida saudável que interagem com os relacionamentos sociais. O

exercício e a manutenção da forma física são características marcantes da geração X, pessoas que nasceram entre os anos 1960 e 1980. (DEVERSON e HAMBLETT, 1965 *apud* SERRANO, 2010). No entanto, as academias mais atraentes não são interessantes para essa geração, tendo em vista ao ritmo frenético e rápido dos jovens frequentadores desse ambiente (ZEITHAML *et al,* 2009).

Dessa forma, pode-se observar uma tendência na segmentação do público das academias, que deverá ser bastante presente nas próximas décadas, tendo em vista que os consumidores modernos não fazem uma distinção entre bem-estar, saúde e preparo físico, há também uma tendência de igualar o bem-estar com a boa aparência. (MATATHIA e SALZMAN, 1998).

As tendências e inovações nas academias atingem diversos setores. Algumas destas já se encontram presentes nas empresas atendidas pelo Projeto Agentes Locais de Inovação – ALI, em João Pessoa. No administrativo apontam-se as novas formas de pagamento através de cartão de crédito, e a utilização de *software* para gestão e controle dos processos; a tecnologia também se torna presente através de *softwares* que permitem o monitoramento dos resultados alcançados pelos alunos; a expansão dos serviços também tem feito com que algumas academias possam estender seus serviços a clubes, condomínios, hotéis, além de formarem redes e franquias. Outra tendência no serviço é a oferta de novas modalidades, como zumba, *spinning*, GAP (glúteo, abdômen e pernas), Circuito Funcional, entre outros.

No macro ambiente também se encontram novas tendência para o setor: academias específicas para portadores de necessidades especiais; academias com pegada ecológica, como é o exemplo da EcoFit, de São Paulo; academias dentro de templo religioso; e seguro específico para o setor, criado pela Porto Seguros. (SEBRAE, 2014). Contudo, nada provoca mais preocupação aos empresários do setor em João Pessoa, do que a chegada das academias com conceito *low cost*, uma das tendências em ascensão no setor de *fitness* do país e da cidade.

2.3 AS ACADEMIAS COM CONCEITO *LOW COST / LOW PRICE*

Um dos fatores que favoreceram o crescimento do setor de academias no país são as mudanças no contexto econômico não tão recentes. No entanto, as classes C e D ainda permanecem à margem do mercado de *fitness*, pelo fato de as empresas cobrarem preços que fogem de suas realidades. Pensando nesse aspecto, alguns empreendimentos adotaram o modelo americano *low cost/low price* (baixo custo/baixo preço) para alcançar essa fatia do mercado.

Diante dessas mudanças, empresas prestadoras de serviços tradicionais com elevados padrões de atendimento personalizados, como as companhias de aviação civil, redes hoteleiras e academias, veem no modelo de negócio americano *low cost / low price,* uma nova forma de ofertar seus serviços.

Especialistas acreditam que a tendência das academias de ginástica será adotar estratégias baseadas na diferenciação de seus produtos e serviços, oferecendo equipamentos modernos, diversificação das modalidades e a especialização em nichos específicos, ou seja, a segmentação.

Embora as tendências de mercado orientem para a segmentação, algumas empresas no setor de *fitness* optaram caminhar ao contrário dessa linha e adotaram modelos de negócio com conceito *low cost* e têm obtido resultados expressivos desde a implantação do modelo em 2009, inclusive alcançando altos níveis de *marketshare*, ou seja, participação no mercado (ROQUE, 2012).

Para o consultor Ray Algar, diretor da *Oxygen Consulting*, do Reino Unido, citado no Portal da Educação Física (2015), as vantagens das academias *low costs* diante das tradicionais são as seguintes: simplicidade, pelo fato dos clientes entenderem seu conceito rapidamente; disponibilidade, por terem possibilidade de saber mais sobre elas na internet, e porque oferecem horários de funcionamentos longos, inclusive, fora do país, onde algumas academias deste modelo funcionam 24 horas; e por último, acessibilidade, pois normalmente têm preços 50% mais baratos que as tradicionais.

No entanto, como em todo negócio, pode-se observar os aspectos negativos destas academias, para isso será usado como exemplo uma grande rede implantada na capital carioca. Como os preços oferecidos são o grande atrativo do negócio, o *marketing* dessas empresas é bastante agressivo na precificação, e isso, de fato, tem gerado um grande número de clientes. Portanto, para se matricular, os clientes devem aderir planos anuais, garantindo assim sua fidelização, por pelo menos um ano; durante os horários de *rush* nos turnos manhã e noite, os clientes fazem filas para revezarem os aparelhos. Outro detalhe desse modelo de academia é a grande dificuldade dos alunos obterem orientações de algum professor, ou seja, quase não há atendimento. O que chama a atenção para a importância do relacionamento na prestação de serviços. (ACIOLI e UCHÔA, 2015).

2.4 A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Para Zeithaml *et al* (2009), os serviços carregam alto teor de qualidades de experiência e de credibilidade em relação aos produtos. Dessa forma, a maneira com a qual os clientes avaliam a experiência real se torna essencial para sua satisfação e decisão de adquiri-lo novamente. Para alguns especialistas renomados "a experiência é o *marketing*".

Diante disso, tanto as empresas de bens de consumo, quanto de prestação de serviços, são orientadas a gerar "experiências inesquecíveis para seus clientes." A geração e a gestão de processos e experiências eficazes são tarefas administrativas essenciais para qualquer empresa de serviços.

Uma pesquisa demostrou que os consumidores dotam qualidades positivas para uma empresa e seus funcionários se usufruírem de uma boa experiência com um funcionário durante a prestação do serviço (ZEITHAML *et al,* 2009). O que aponta a importância das empresas capacitarem e habilitarem seus colaboradores para oferecerem uma excelente prestação de serviços, o que fará com que seus clientes obtenham experiências inesquecíveis capazes de gerar retenção e fidelidade.

2.4.1 A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

De acordo com Zeithaml *et al,* (2009), a satisfação do cliente é determinada de acordo com sua avaliação para um produto ou serviço, baseado no suprimento de suas expectativas e necessidades. Para os serviços que surpreendem de forma positiva seus consumidores, a satisfação pode ser definida como "encantamento".

A empresa deve mensurar a satisfação de seus clientes com regularidade, pois satisfazê-los é a única forma capaz de mantê-los fiéis por mais tempo. Podemos observar que um cliente satisfeito fala bem da empresa, compra mais, dá menos atenção às propagandas dos concorrentes, e, para empresa, custam mais baratos que os novos, tendo em vista que o bom relacionamento faz com que as transações se tornem rotineiras. (KOTLER e KELLER, 2009).

2.4.2 A IMPORTÂNCIA DOS COLABORADORES NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Zeithaml *et al* (2009) defende que para os clientes de empresas prestadoras de serviços, a equipe de colaboradores é a personificação do produto, ou seja, durante o atendimento os colaboradores se tornam a representatividade do serviço oferecido. O que os tornam essenciais no processo de mensuração da qualidade, pois é o relacionamento do cliente com as pessoas, que oferecem serviços, que determina suas percepções de qualidade. (BECKWITH, 2003).

2.4.3 A EXPERIÊNCIA DO CLIENTE DE ACORDO COM O RADAR DA INOVAÇÃO

O Radar da Inovação é a metodologia utilizada pelo SEBRAE para avaliar o desempenho das empresas, relacionado à inovação e à gestão da inovação. Essa ferramenta é utilizada pelo Programa ALI durante suas visitas às empresas aderentes. (SEBRAE, 2011). O Radar é divido em 13 dimensões, cujas pontuações variam de 1,0 a 5,0, de acordo com o desempenho apresentado pela empresa no momento da aplicação.

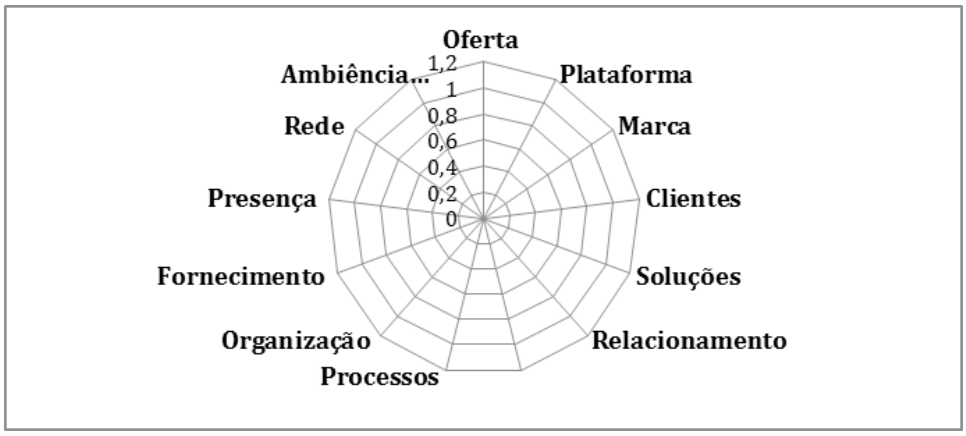
Tabela 2 – Descrição das Dimensões do Radar da Inovação.

OFERTA	REFERE-SE AOS PRODUTOS OFERECIDOS PELA EMPRESA AO MERCADO.
PLATAFORMA	É o nome dado a um conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que são usadas, de forma "modular", na construção de um portfólio de produtos.
MARCA	É compreendida como o conjunto de símbolos, palavras (*slogan*) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes.
CLIENTES	São pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender suas necessidades.
SOLUÇÃO	É a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar demandas dos clientes.
RELACIONAMENTO	Originalmente denominada de "**Experiência do Cliente**", leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo, em todos os momentos ao interagir com a empresa.
AGREGAÇÃO DE VALOR	Esta dimensão considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado. Isto é feito, normalmente, pela análise da Cadeia de Valor, para descobrir fluxos de receita não explorados e formas de captar valor a partir de interações com clientes e parceiros.
PROCESSOS	São as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa.
ORGANIZAÇÃO	Refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas e, o papel e responsabilidades dos colaboradores.
CADEIA DE FORNECIMENTO	Corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega.
PRESENÇA	Relaciona-se aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e, também, aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores.
REDE	Esta dimensão cobre os aspectos relacionados às formas pelas quais a empresa conecta-se aos seus clientes.
AMBIÊNCIA INOVADORA	Uma forma de avaliar esta dimensão é medir a fração da equipe que é composta por profissionais que tem formação voltada para o ensaio e a pesquisa.

Fonte: SISTEMALI (2015), adaptado de Bachman e Destefani (2008).

A consolidação dos escores de cada Dimensão resulta na geração de um gráfico, auxiliando, de forma didática, a compreensão dos empresários.

Figura 1 – Radar da Inovação



Fonte: SISTEMALI (2015), adaptado de Bachman e Destefani (2008)

Contudo, para efeito desta pesquisa será utilizada apenas os resultados obtidos na dimensão RELACIONAMENTO / EXPERIÊNCIA DO CLIENTE.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 RELACIONAMENTO / EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Como visto anteriormente, a experiência do cliente com as empresas tem um forte caráter emocional, influenciado pelas sensações percebidas durante o relacionamento com estas. Baseando-se nisso, a Dimensão escolhida do Radar da Inovação para esse estudo será apresentada de acordo com os itens que a compõe.

3.1.1 FACILIDADES E AMENIDADES

Neste item são avaliadas as ações que as empresas adotaram para fortalecer seu relacionamento com o público. Durante o acompanhamento das academias da Região Metropolitana de João Pessoa, observou-se a criação, por algumas empresas, de centrais de tele*marketing*, cujo objetivo é o estabelecimento de um canal mais direto com seu público. O vitrinismo também está presente em algumas destas, que, além de serviços, oferecem produtos, como roupas, acessórios e suplementos alimentares.

O design e a decoração dos espaços também atraem e ajudam a fidelizar clientes, para isso algumas academias da cidade têm investido em infraestruturas, comunicação visual e na disposição ergonômica dos aparelhos e equipamentos. Outra característica observadas pelos clientes é a participação das empresas em ações ou projetos sociais, o que ainda é muito incipiente em João Pessoa. Algumas já trabalham com essa

visão, apoiam ações, mas preferem não divulgar em seu Marketing, já que os empresários alegam encarar isso como ações pessoais e não profissionais.

Alguns programas de fidelização já se estabelecem em algumas empresas participantes, como planos anuais, semestrais e trimestrais. Além da distribuição de *pass free* (cartões que oferecem gratuitamente a experimentação dos serviços por um período pré-determinado) para os clientes convidarem outros clientes (*prospects*). Porém, é através das promoções que a maioria das empresas busca atrair e reter seu público alvo.

Contudo, vale chamar a atenção para a precificação adotada pelas empresas, após o advento das academias com modelos *low cost* na cidade. Diante disso, as concorrentes tradicionais estão baixando os preços de seus serviços, colocando em risco a sustentabilidade do negócio. Essa guerra de preços é preocupante enquanto estratégia mal desenhada, principalmente quando baseiam sua precificação na oferta do concorrente, sem o devido planejamento de seus custos com a manutenção do negócio.

3.1.2 INFORMATIZAÇÃO

Este item também abordado na Dimensão relacionamento / Experiência do Cliente trata o uso da tecnologia da informação para o fortalecimento da experiência do cliente com a empresa. De acordo com essa visão, pode-se observar que todas as academias analisadas estão presentes nas redes sociais, mas apenas algumas têm o gerenciamento desses canais realizado por empresas ou profissionais especializados em mídias sociais (*Social Media*). Foram encontrados alguns resultados bastante positivos, como é o exemplo de uma academia com mais 12.000 *likes* em sua *fanpage* no Facebook®; e outra que trabalha seu Marketing, quase que exclusivamente, pela Rede Social *Instagram*®; através deste canal a empresa, além de divulgar seus serviços, mantém um relacionamento mais próximo com seu público, já que o próprio empresário gerencia o perfil.

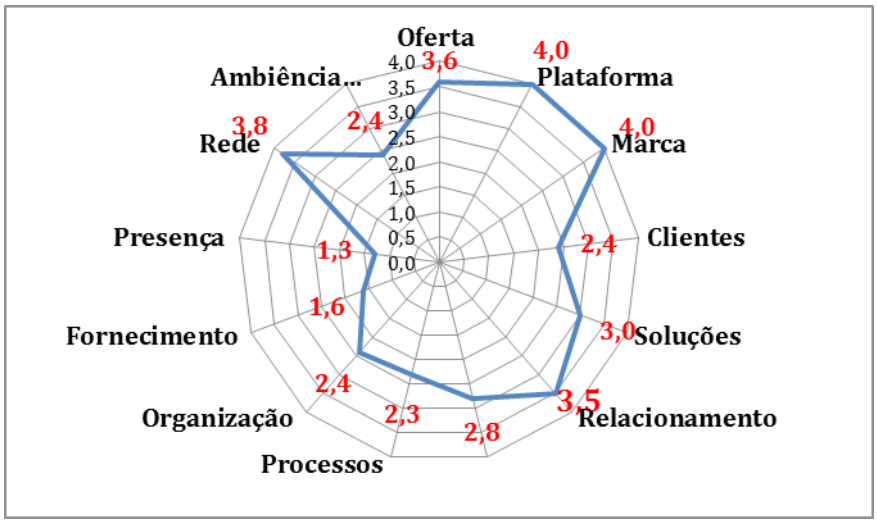
Outra tendência observada é o desuso dos *websites*, que, em algumas academias, foram substituídos pelas redes sociais. De acordo com Claudio Torres (2009), os *site*s originais evoluíram para redes e mídias sociais. Na opinião do autor todos são *websites*, mas a programação e a forma de utilização é que o torna um ambiente único.

Algumas academias já utilizam a tecnologia de forma mais ousada, através de dispositivos móveis, fornecem um aplicativo que permite a orientação e o acompanhamento dos resultados alcançados pelos alunos, gerando dessa forma mais valor ao seu negócio, tendo em vista que grande parte do público das academias é formada pelo público jovem, usuários frequentes das novas tecnologias.

Na primeira etapa do Programa Agente Local de Inovação (2014/2016), foi aplicado o Radar da Inovação 0, em 44 academias da Região Metropolitana de João Pessoa. Com isso pode-se mensurar o grau de inovação destas empresas naquele momento, antes mesmo da aplicação das primeiras ações sugeridas pelo programa após as análises.

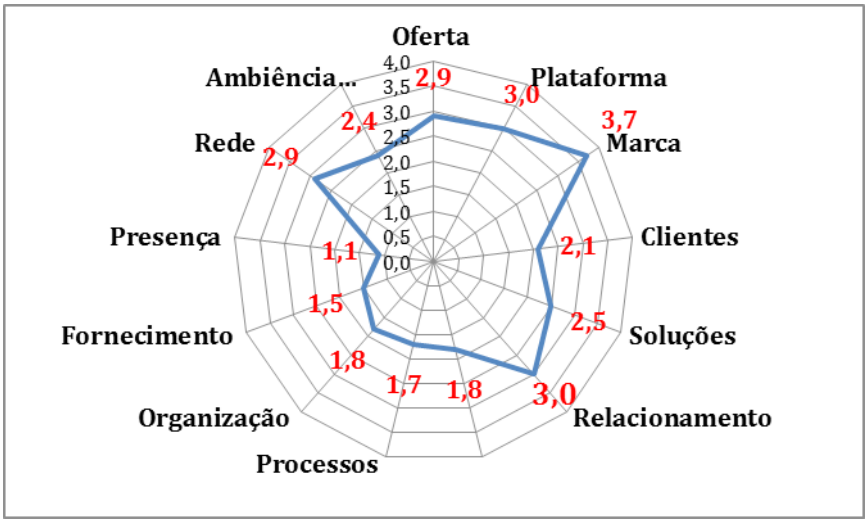
Para facilitar a compreensão dos resultados, as médias dessas empresas serão apresentadas em dois blocos, o primeiro com as 14 empresas que também participaram do Programa ALI (2012/2014), o segundo, formado pelas 30 novas aderentes.

Figura 2 – Radar da Inovação com as médias das 14 academias que também participaram do Programa ALI (2012/2014)



Fonte: Elaboração própria.

Figura 3 – Radar da Inovação com as médias das 30 academias novas aderentes ao Programa ALI (2014/2016)



Fonte: Elaboração própria.

4 CONCLUSÃO

A média geral do Radar da Inovação do Programa ALI (2012/2014), apresentada na Figura 2, aponta que na Dimensão Relacionamento/Experiência do cliente tais empresas são classificadas, de acordo com a metodologia, como INOVADORA OCASIONAL, o que significa, na prática, que elas têm investido em ações para fortalecer o relacionamento com seus clientes, seja pelas sugestões do Programa ou pelo perfil dos próprios empresários. A média apresentada é resultado de *escores* que variaram entre 2,0 e 5,0 na Dimensão estudada.

Na Figura 3 – Radar da Inovação, com as médias das novas aderentes do Programa ALI (2014/2016), a média Relacionamento/Experiência do cliente gerou um *escore* 3,0; um número relevante para um Radar com resultados preliminares, antes mesmo das primeiras sugestões de ações do programa. Com esse resultado as empresas se classificam também como INOVADORA OCASIONAL. A média foi gerada por *escores* individuais que variaram de 1,0 a 4,0. O que chama a atenção para o fato da maioria das empresas pesquisadas nesse grupo não investir, pelo menos naquele momento, na qualidade do relacionamento com seus clientes. Por outro lado, mesmo que em minoria, temos empresas com *escores* acima da média na Dimensão estudada. O desempenho dessas empresas nos aponta o perfil inovador de seus proprietários, já que, durante a pesquisa, nenhuma ação tinha sido sugerida pelo Programa.

Diante do exposto pode-se concluir que as empresas, que, de alguma forma, investem no relacionamento com seus clientes têm mais oportunidades de fidelizá-los.

Quanto à inovação, verificou-se como tais ações, voltadas para a Dimensão Relacionamento/ Experiência do Cliente, podem gerar resultados significativos. Por isso, os empresários devem ficar atentos às novas tendências e investir em ações eficazes que gerem melhores resultados em seus negócios.

Na Região Metropolitana de João Pessoa, assim como no Brasil, o segmento de academias tem provocado mudanças na economia, o que revela o potencial do mercado. Todavia, tal fenômeno também provoca o surgimento acirrado da concorrência, apontado pela vinda das grandes redes de academias com modelo *low cost* para cidade.

Logo, os empreendedores devem ficar atentos ao mercado, ser criativos e implantar inovações em seus negócios, a fim de fortalecer o relacionamento com seus clientes, proporcionando-lhes experiências positivas inesquecíveis, que serão validadas como diferencial competitivo.

AGRADECIMENTOS

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo apoio financeiro e incentivo à inovação e à pesquisa científica no Brasil; ao Consultor Sênior Ari D'Lima; ao Orientador Bruno Ferreira Frascaroli; ao Coordenador do Programa no estado Cláudio Soares; e a todos os ALIs da terceira edição no estado.

REFERÊNCIAS

ACIOLI, André; UCHOA, Augusto. **Low Cost hard problems**. Acesso em: 08 jul. 2015. Disponível em: <http://www.hbrbr.com.br/post-de-blog/low-cost-hard-problems>.

BACHMANN, Dórian L.; DESTEFANI, Jully Heverly. **Metodologia para estimar o Grau de inovação nas MPE**. Curitiba. 2008. Acesso em: 05 ago. 2015. Disponível em: <http://www.bachmann.com.br/web*site*/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>.

BECKWITH, Harry. **O que os clientes amam**. Rio de Janeiro. Best Seller. 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa Mensal de Serviços*. Acesso em: 30 jul. 2015. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/servicos/pms/pms_201505_01.shtm>.

_____. *CNAE*. Acesso em: 05 ago. 2015. Disponível em: <http://www.cnae.ibge.gov.br/pesquisa.asp?pesquisa=9313100&TabelaBusca=CNAE_200@CNAE%202.0@0@cnae@0&source=subclasse>.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração e Marketing**. São Paulo. Pearson. 12. ed. 2012.

MATATHIA, Ira; SALZMAN Marian. **SIGA as tendências que regeram a vida no futuro**. Rio de Janeiro. Rocco. 2004.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo***:* proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. 2006.

Pesquisa do Ministério da Saúde diz que brasileiro está cada vez mais gordo. Acesso em: 16 abr. 2015. Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2015/04/pesquisa-do-ms-diz-que-brasileiro-esta-cada-vez-mais-gordo.html>.

PORTAL CORREIO**.** Sem registros e profissionais habilitados, mais de 150 academias na Paraíba são clandestinas. Acesso em: 01 ago. 2015. Disponível em: <http://portalcorreio.uol.com.br/noticias/cidades/saude/2014/01/27/NWS,234746,4,323,NOTICIAS,2190-SEM-REGISTROS-PROFISSIONAIS-HABILITADOS-150-ACADEMIAS-PARAIBA-CLANDESTINAS.aspx>.

PORTAL DA EDUCAÇÃO FÍSICA. **Academia low cost: Aliada ou concorrente?** Acesso em: 08 jul.2015. Disponível em: <http://www.educacaofisica.com.br/fitness2/academias1/academia-low-cost-aliada-ou-concorrente/>.

PORTAL DO MARKETING. **Geração X.** Acesso em: 06 ago. 2015. Disponível em: <http://www.portaldo*marketing*.com.br/Artigos3/Geracao_X.htm>.

ROQUE, Alexandre Duziani. **A Difusão do Modelo Low Cost no Mercado Fitness: um Modelo de Negócios Inovador?** Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2012.

SEBRAE. Programa Agentes Locais de Inovação – **Manual do Participante** – Unid. Temática 7 – Diagnóstico e Plano de Ação. Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia – UAIT. out. 2011.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo. Novatec. 2009.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. *Marketing de Serviços*. 5. ed. Porto Alegre. Bookman. 2011.

_____. Diagnóstico - Segmento de academias de ginástica e condicionamento físico. Miriam Machado – Planning Consultoria e Treinamento Ltda. 2014.

_____. **Guia para a Inovação**. Curitiba. 2. ed. 2015.

A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DO PERFIL DE INOVAÇÃO DAS MPES DO RIO DE JANEIRO

AUTORA: MARCIA CRISTINA T. REINA
PÓS-GRADUADA EM GESTÃO DE PESSOAS E EM SISTEMA DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE,
MARCIACRISTINAALIRJ@GMAIL.COM

ORIENTADORA: FÁTIMA DE CARVALHO ROCHA
MESTRE EM DESIGN, CASADASROCHAS@GMAIL.COM

RESUMO

O Programa ALI foi criado pelo Sebrae com o propósito de inserir a cultura da inovação no ambiente das empresas de pequeno porte, possibilitando a ampliação de sua capacidade competitiva. Na sociedade do conhecimento, apenas as empresas que souberem gerenciar suas informações e conhecimentos vencerão no acirrado mercado competitivo. Perante esse imperativo de inovação, a gestão do conhecimento é essencial, pois, "inovar" depende de conhecimento novo aplicado e gerando valor. O objetivo deste artigo é, através da mensuração do grau de Inovação Organizacional das empresas multi setoriais atendidas pelo Programa ALI localizadas na Zona Norte da Cidade do Rio de Janeiro, sinalizar que inovação requer uma gestão estratégica do conhecimento. A coleta de dados deu-se por meio da aplicação dos Radares do grau de inovação realizados em tempos distintos, R0 (2013) e R1 (2014), nas empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação/RJ.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da Inovação. Radar da Inovação. Inovação Organizacional. Gestão do Conhecimento. MEG. *Design thinking*.

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPE) exercem papel fundamental para a economia do País. Elas representam 99% das empresas existentes no Brasil e 51,6% dos empregos formais no país e o seu faturamento correspondem à aproximadamente 20% do PIB nacional (SEBRAE, 2011).

Entretanto, as MPE são apontadas em pesquisas por apresentarem resultados preocupantes de taxa de mortalidade prematura. Segundo dados do SEBRAE (2007) a morte em empresas com até quatro anos após a abertura em 2007 chegou a 35,9% dos negócios com data de abertura entre os anos de 2003 a 2005.

Para as MPE melhorarem seus resultados e competirem com empresas já estabelecidas no mercado, precisam inovar. Segundo Quinello (2009) a inovação representa uma moeda preciosa na Economia e sem ela as empresas tendem a caminhar para a obsolescência.

Segundo Terra (2012) a inovação depende de conhecimento novo aplicado. O conhecimento é um dos insumos essenciais para a inovação. Durante longos anos a maioria das empresas mais tradicionais da economia industrial adotou uma abordagem baseada nos recursos, enquanto as empresas mais competitivas são hoje organizações criadoras de conhecimento e produtoras de inovação.

Apesar de muitos associarem inovação apenas a novos produtos e/ou serviços sendo lançados no mercado, abordaremos no presente artigo a inovação no ambiente organizacional. Analisaremos, a partir dos dados obtidos no Radar da Inovação (R0 e R1) tendo como base o grau de inovação na dimensão organização uma das 13 dimensões do Gráfico Radar, o quanto as pequenas empresas localizadas na Zona Norte da Cidade do Rio de Janeiro e participantes do Programa ALI promoveram a inovação organizacional através da implantação de ações sugeridas principalmente as relacionadas às informações e conhecimentos com a finalidade de criarem diferenciais competitivos diante de um mercado cada vez mais globalizado.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A inovação é um importante fator de competitividade nas empresas e muito abordada no meio empresarial atualmente.

A estreita relação entre inovação e competitividade é decorrente do imperativo que as organizações têm de se fazerem presentes no mercado, pois uma empresa que não inova tem grandes chances de ficar para trás, estagnar e declinar.

O conceito de inovação está muito ligado a Joseph Schumpeter, economista austríaco e professor da Universidade de Harvard, que foi o principal formulador deste conceito no início do séc. XX. Schumpeter acreditava que longas ondas dos ciclos de desenvolvimento no capitalismo eram resultado da combinação de inovações, que criavam um setor líder na economia, ou um novo paradigma, que passava a impulsionar o rápido crescimento dessa economia (QUINELLO, 2009).

Segundo Souza (2012) para Schumpeter a inovação era usada pelas empresas para obter vantagens estratégicas. Entretanto, estas vantagens poderiam ser copiadas por outras empresas forçando-as a buscarem sempre algo novo, repetindo-se assim o ciclo de inovação. A este processo de renovação da inovação Schumpeter denominou de “destruição criativa”. O empreendedor, para Schumpeter, constituía um fator essencial para as mudanças da economia através da introdução e ampliação da inovação.

Atualmente, uma das definições mais difundidas encontra-se no Manual de OSLO, uma publicação da instituição intergovernamental Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), que tem como objetivo orientar e padronizar conceitos referentes à inovação e é este conceito que será adotado no

presente trabalho. "Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas". (MANUAL DE OSLO, 2005, p.55).

O Manual de Oslo (2005) discorre que as inovações podem ser divididas em quatro tipos: inovação de produto, inovação de processo, inovação de *marketing* e inovação organizacional.

"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).

As Inovações Organizacionais podem melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias.

O uso da Inovação como fator de diferenciação entre as empresas faz dela uma ferramenta essencial possibilitando à organização crescer e manter-se de forma sustentável no mercado.

O mundo de hoje é uma sociedade de organizações. As organizações são sistemas vivos e complexos. Chiavenato (1999) define organizações como sistemas sociais criados para alcançar objetivos em um ambiente mutável e dinâmico e, para isso elas precisam reajustar e reconciliar continuamente seus recursos disponíveis com as oportunidades percebidas no seu ambiente, a fim de aproveitar as brechas nos mercados e neutralizar seus concorrentes.

A visão sistêmica da organização é muito bem difundida pelo MEG-Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (Figura1) e utilizado pelo Programa ALI/Sebrae. O modelo é de referência e aprendizado e objetiva levar às empresas o entendimento de que tal qual uma célula, a organização necessita extrair do seu ambiente interno e externo informações e conhecimentos (alimentos) para crescer e/ou sobreviver.

Figura 1: MEG: Modelo de Excelência em Gestão

Fonte: FNQ

Esse modelo conduz ao entendimento de que o conhecimento está nas pessoas e que conhecimento útil é conhecimento compartilhado que gera aprendizado e garante a sustentabilidade.

Buscando novos caminhos para a inovação é que se criou o que hoje é conhecido como *design thinking*, uma prática participativa criativa para direcionamentos estratégicos de inovação.

Segundo Silva *et al* (2012) a ênfase do *design thinking* tem demonstrado fortemente o valor de se utilizar o pensamento criativo no mundo dos negócios.

Sibbet (2014, p. 70) classifica as organizações que adotam esse tipo de prática participativa (*design thinking*) de Organizações cocriativas.

Brown traz a seguinte justificativa para o surgimento do *design thinking*: "Precisamos de uma abordagem à inovação que seja poderosa, eficaz e amplamente acessível, que possa ser integrada a todos os aspectos dos negócios e da sociedade e que indivíduos e equipes possam utilizar para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que, portanto, façam a diferença". (BROWN, 2010, p. 6).

Mas de onde vêm as ideias? Como fazer para gerá-las? Segundo Terra, "é preciso reconhecer que toda nova ideia é uma combinação diferenciada e original de informações e conhecimentos existentes" (TERRA, 2012, p.135). A partir dessa afirmativa imperativa, o autor comenta que é difícil imaginar novas e grandes ideias surgindo se o contexto de informação e conhecimento permanece o mesmo.

Segundo Serafim (2011) desde os anos de 1990, a gestão do conhecimento nas organizações - os fatores humanos, estrutural, ambiental e de relacionamento - ganhou destaque como motor para impulsionar a competitividade, com as empresas buscando fortalecer o vínculo com suas estratégias de inovação.

Muito se diz que se vive na sociedade da informação e do conhecimento. Segundo Chiavenato (2010), no final do século XX a era Industrial cedeu espaço à era da Informação cujo recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual baseado no conhecimento. O principal ativo vital na atualidade não é mais o dinheiro, mas o conhecimento. As organizações bem sucedidas são as que sabem conquistar e motivar as pessoas para que elas aprendam e apliquem seus conhecimentos na solução dos problemas e na busca da inovação rumo a excelência e competitividade.

O conhecimento é a base do tripé indissociável para o sucesso das organizações, segundo estudos sobre Inteligência Empresarial (Figura 2). Esse tripé reforça a teoria de que "o conhecimento é um dos insumos essenciais para a inovação" (TERRA, 2012, p.99).

Figura 2: Tripé da Inteligência Empresarial.

Fonte: Portal Crie.coppe.ufrj

3 DESENVOLVIMENTO

Para efeito da análise proposta, partiu-se de uma pesquisa de campo realizada pelo programa ALI – Agentes Locais de Inovação que é uma proposta do SEBRAE Nacional que iniciou em Santa Catarina, em 2011, para atendimento contínuo nas empresas. O programa é uma iniciativa do SEBRAE com a parceria do CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico para a promoção da Inovação nas pequenas empresas.

A metodologia deste estudo associa a investigação exploratória e pesquisa descritiva, para o que foi utilizada a ferramenta Radar da Inovação, desenvolvida pela Bachmann & Associados a pedido do SEBRAE/PR, com a finalidade de permitir uma avaliação objetiva dos esforços para tornar as empresas mais inovadoras.

A metodologia do Radar da Inovação leva à geração de um gráfico denominado Grau de Inovação, com o qual se observa a escala de inovação de cada empresa. Essa ferramenta, adotada pelo Programa ALI e no presente trabalho, abrange 13 dimensões e 42 variáveis, conforme tabela 1.

Tabela 1: As 13 Dimensões do Radar de Inovação

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Oferta	Desenvolvimento de produtos com características inovadoras.
Processos	Redesenho dos processos produtivos de modo a permitir incremento de eficiência operacional
Clientes	Identificar necessidades dos clientes, ou novos nichos de mercado.
Praça	Identificar novas formas de comercialização e/ou distribuição.
Plataforma	Relaciona-se com a adaptabilidade do sistema de produção face à diversidade de produtos demandados.
Marca	Forma como as empresas transmitem aos clientes seus valores.
Soluções	Sistemas ou mecanismos para simplificar as dificuldades do cliente.
Relacionamento	Relaciona-se com a experiência do cliente com a empresa.
Agregação de valor	Melhorar a forma de captar o valor dos produtos percebido por cliente e fornecedores.
Organização	Melhorar a estrutura da empresa.
Cadeia de fornecimento	Incrementar a logística com os fornecedores e clientes, sejam internos ou externos.
Rede	Comunicação entre os elos da cadeia de fornecimento.
Ambiência Inovadora	Relaciona-se com os profissionais que compõem a empresa e que colaboram com a cultura da inovação.

Fonte: Sawhney et al: (2006-2010) e Bachmann e Destefani (2008)

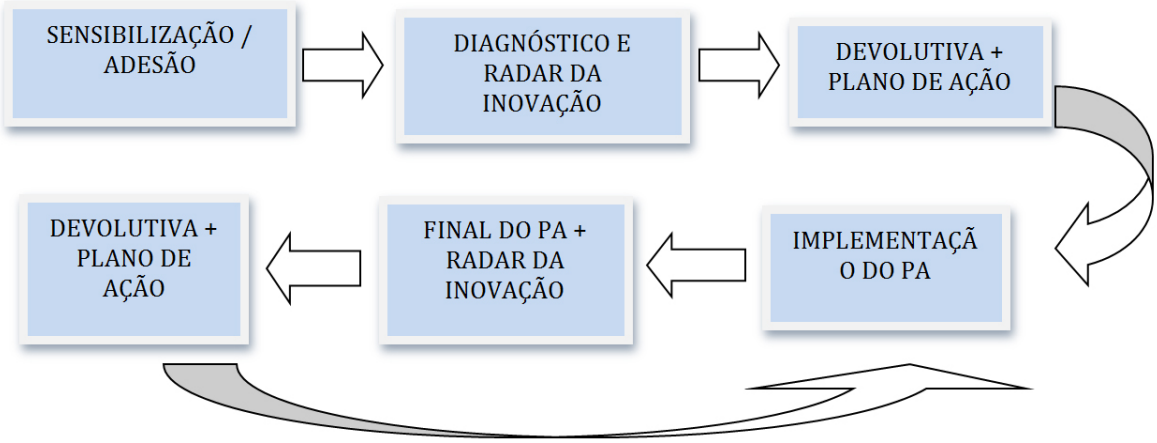
O Radar da Inovação expressa a média dos conceitos nas perguntas referentes a cada dimensão. A escala da inovação para classificação das empresas quanto à inovação é:

- Escore1: Organização pouco ou nada inovadora
- Escore 3: Organização inovadora pontual ou ocasional
- Escore 5: Organização inovadora sistêmica

Com base nas informações coletadas é possível obter a média do grau de inovação em cada dimensão.

O Programa ALI segue uma metodologia de aplicação dividida em etapas. O Fluxograma abaixo ilustra essas etapas. Esse ciclo é repetido até o final do acompanhamento dos agentes.

Fluxograma 1 - Etapas do Programa ALI



Fonte: Elaborado pela autora

A amostra da pesquisa é composta por 51 empresas multi setoriais das quais 94% estão localizadas na Ilha do Governador, Zona Norte da Cidade do Rio de Janeiro, atendidas no escopo do Programa ALI pela autora desse artigo de junho de 2013 até maio de 2015.

Este trabalho apresenta a análise da Dimensão Organização do Gráfico Radar de Inovação em dois ciclos distintos (ciclo 0 e ciclo 1). No ciclo inicial foi aplicado o radar de inovação zero (R0) e verificado o grau de inovação de cada empresa. Após esse diagnóstico inicial, o agente local de inovação, juntamente com um consultor sênior, construiu um Plano de Ação relacionando as atividades a serem aprovadas e desenvolvidas pelos empresários. Durante essa etapa os empresários receberam visitas periódicas do ALI para acompanhar a implantação do plano de ações.

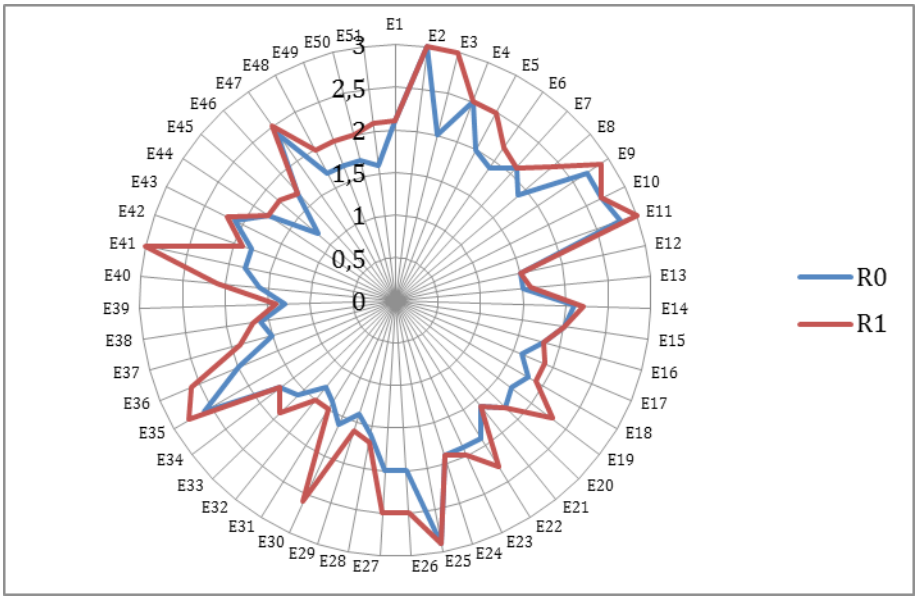
Em um segundo momento, foi aplicado o Diagnóstico Radar de Inovação Um (R1) para avaliar os resultados obtidos após a implantação das ações e proposto um novo Plano de Ações.

4 RESULTADOS

O Grau de Inovação Global é a primeira informação geral que podemos extrair sobre as empresas pesquisadas e participantes do Programa ALI. Esse dado nos indica em qual estágio de inovação essas empresas encontram-se, tomando como base a escala criada por Bachmann (2008) citada na parte três desse artigo.

Após a consolidação dos dados coletados podemos constatar (Gráfico1) que apenas 20% das empresas obtiveram o escore três (3,0) ou próximo de três (3,0). Tal resultado, de acordo com a metodologia Bachmann adotada pelo Programa ALI, classifica essas empresas como inovadoras pontuais ou ocasionais.

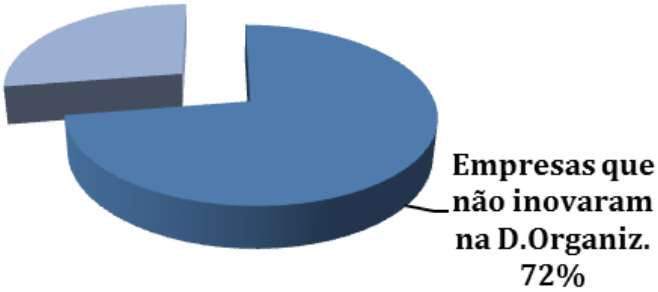
Gráfico 1 - Grau de Inovação Global das empresas.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Ao analisarmos o grau da Dimensão Organização, foco desse artigo, verificamos que das 51 empresas participantes apenas 28% conseguiram inovar na dimensão organização (Gráfico 2) após a devolutiva do Radar 0 e implementação de algumas ações do Plano de Ação.

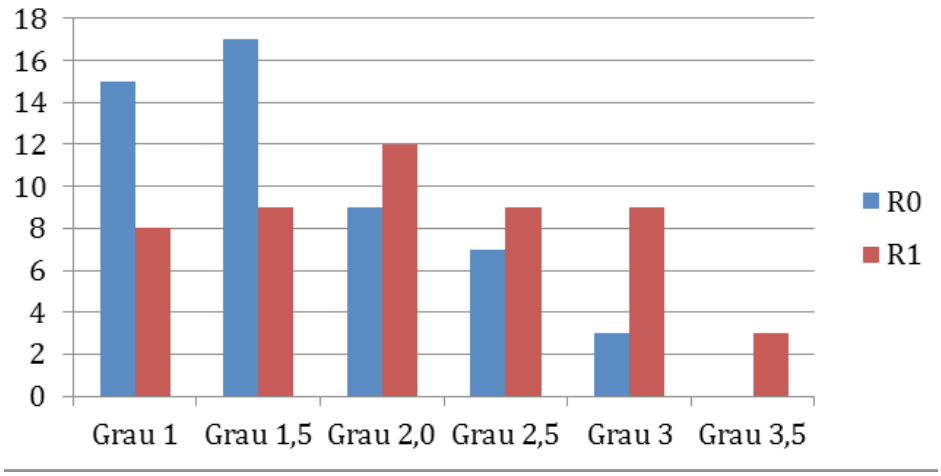
Gráfico 2 - Empresas que inovaram na Organização



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Ao aprofundarmos a análise do grau de inovação na Dimensão Organização desses 28% de empresas que inovaram ampliando o grau nessa dimensão verificamos, ao comparar o Radar de Inovação Zero e o Radar de Inovação Um, que das quinze empresas que no R0 apresentaram grau 1,0, sete empresas ampliaram seu grau. Das dezessete empresas que no R0 que obtiveram o grau 1,5, oito empresas ampliaram o grau. Seguindo a análise comparativa dos graus verificamos o acréscimo de três empresas com grau 2,0, de duas empresas com grau 2,5, o acréscimo de nove empresas com grau 3,0 e por fim, o avanço de três empresas para o grau 3,5 (R1), grau este não obtido no R0 por nenhuma das empresas participantes dessa pesquisa.

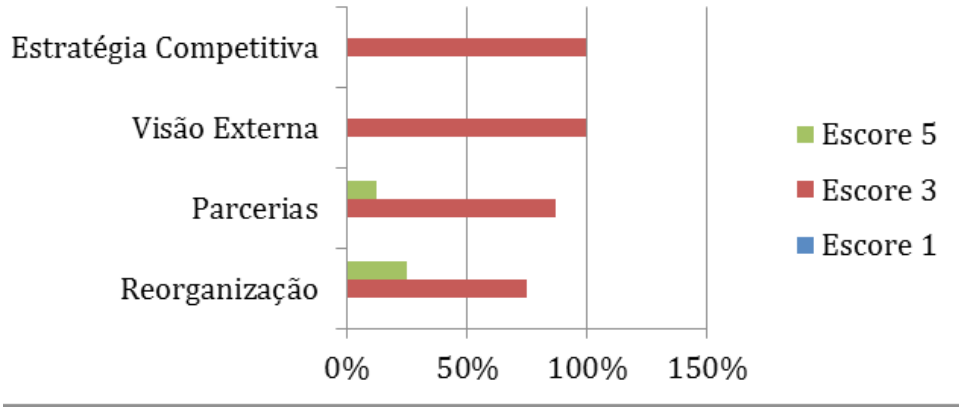
Gráfico 3 - Grau de Inovação na dimensão organização



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Ao analisarmos as respostas (e respectivas evidências) das empresas que inovaram na Dimensão Organização (28%) dadas aos quatro itens do Diagnóstico Radar da Inovação que avalia a dimensão organização (Gráfico 4), constatamos que as respostas dadas aos itens correspondem, na sua quase totalidade, ao escore três (3,0), o que denota ação/prática de inovação ocasional ou pontual.

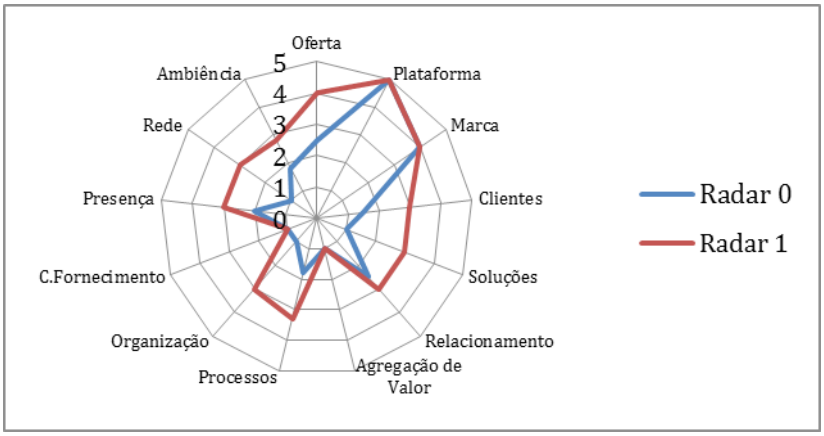
Gráfico 4 - Escores obtidos nos itens da dimensão organização.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

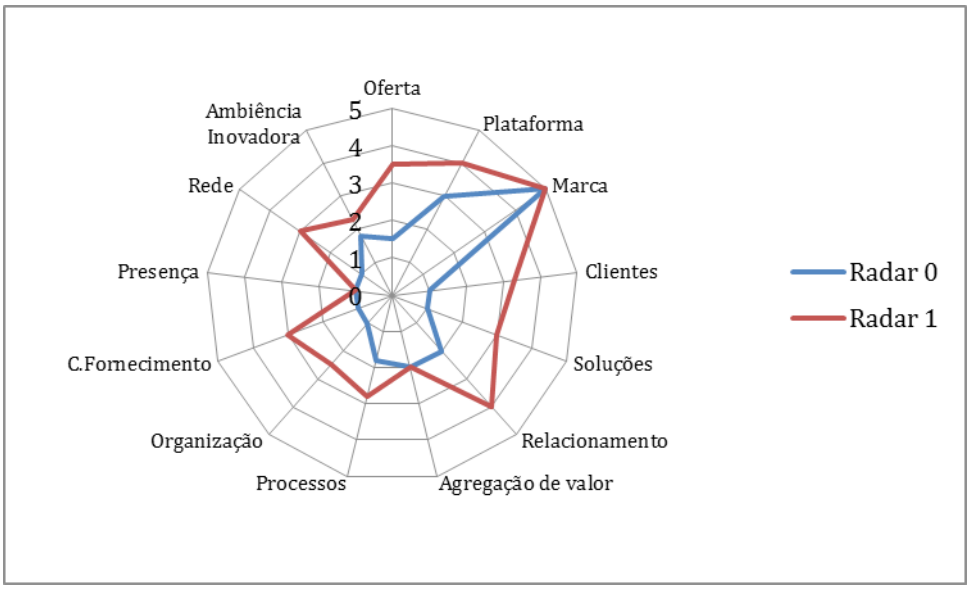
Com a finalidade de fundamentar a temática desse artigo convém observarmos o Grau de inovação obtido nas demais dimensões do Radar Um por essas empresas que atingiram grau de inovação três (3,0) e três e meio (3,5) na Dimensão Organização. É fato a constatação da ampliação do grau nas várias dimensões do Radar (Gráficos 5, 6 e 7).

Gráfico 5: Radar de Inovação da empresa E3



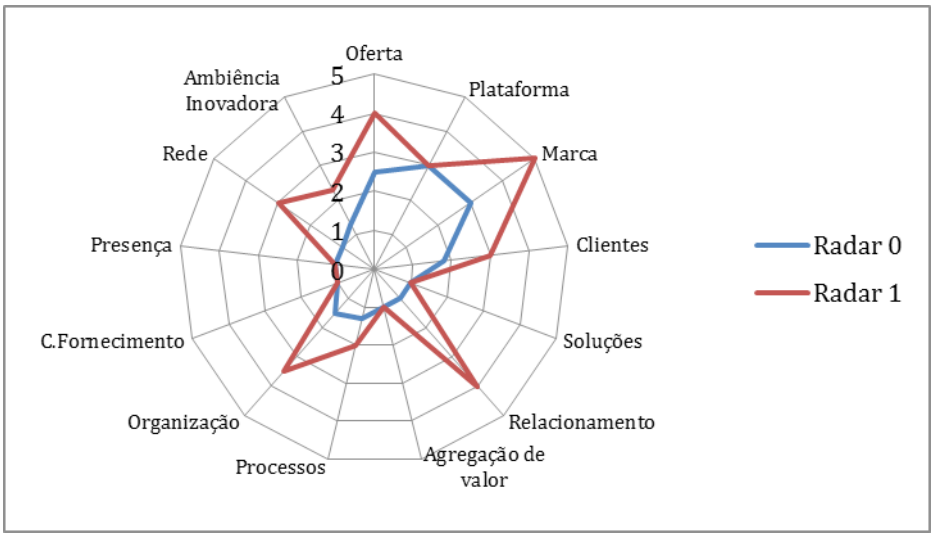
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Gráfico 6 - Radar de Inovação da empresa E41



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

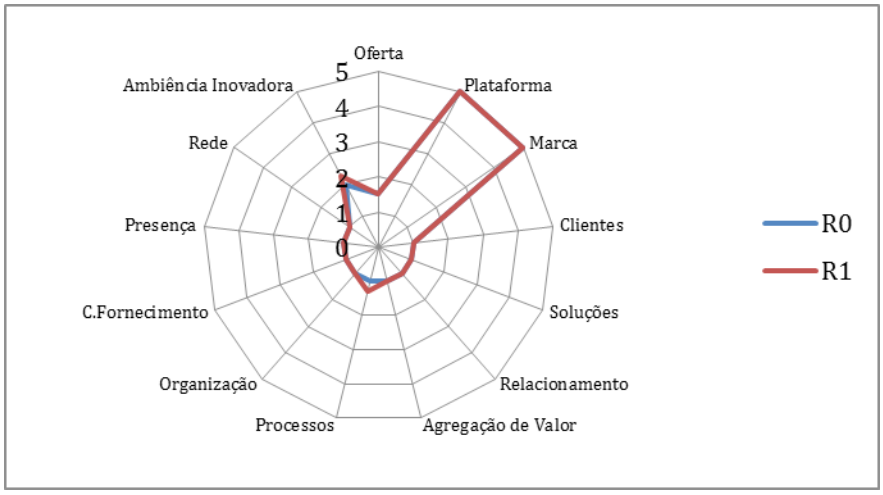
Gráfico 7 - Radar de Inovação da empresa E30



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

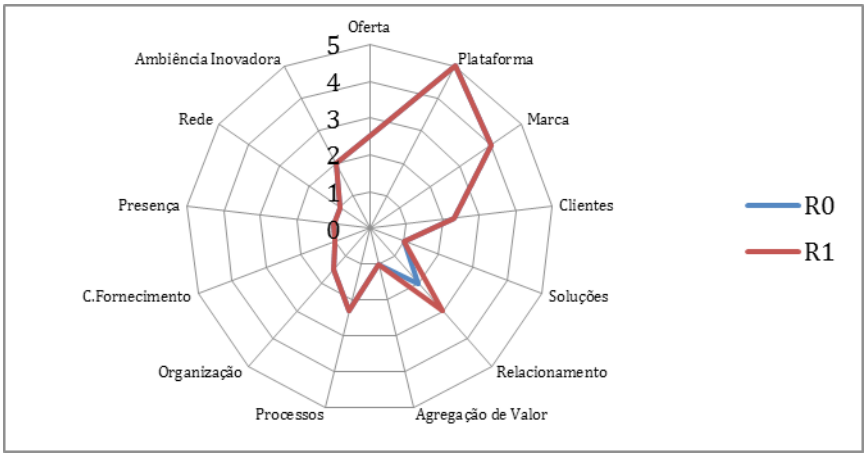
Em contrapartida, ao analisarmos o Grau de Inovação, nas dimensões do Radar, das empresas que não inovaram na Dimensão Organização permanecendo com o mesmo grau no Radar1, observamos que não houve nenhum avanço significativo no processo de inovação (Gráfico 8 e 9).

Gráfico 8 - Radar de Inovação da empresa E16



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

Gráfico 9 - Radar de Inovação da empresa E7



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa

5 DISCUSSÃO

Considerando a amostra analisada, observa-se que a Inovação Organizacional não é uma tarefa fácil. Mas os resultados obtidos pelas empresas que buscam e conseguem inovar nessa dimensão são percebidos por todo ambiente interno e externo dessas organizações.

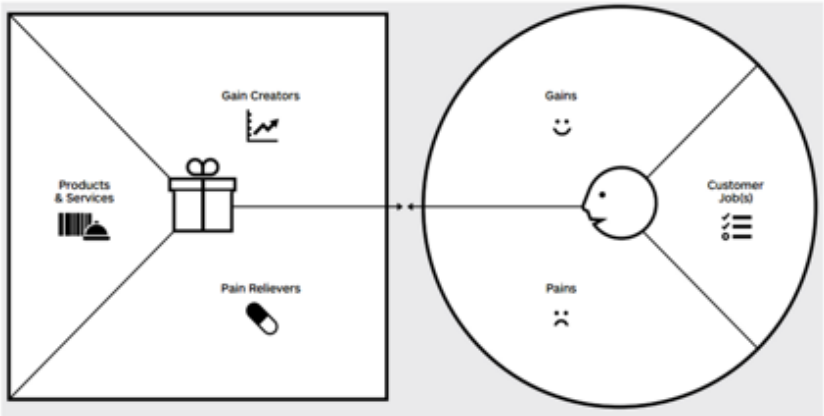
Com o objetivo de desenvolver e incorporar a cultura de inovação nas empresas analisadas foram elaborados os respectivos planos de ação que contemplam ações propostas em prol do processo de inovação dessas empresas.

A dimensão organização, desde o início da atuação da agente local junto às empresas participantes do Programa, é considerada como uma dimensão de extrema relevância para o processo de inovação nas empresas. É através dos itens dessa dimensão que as empresas são levadas a analisar, rever e desenvolver sua estratégia competitiva, sua cultura organizacional, seu propósito ou proposta de valor, seu design organizacional favorecendo uma fluidez, circulação e compartilhamento das informações, conhecimentos e ideias, a estabelecer parcerias não só para oferecer serviços ou produtos mais completos, mas também como uma forma de obter novos conhecimentos em prol da inovação, e a desenvolver e ampliar sua visão externa por meio de trocas de ideias ou informações não apenas com os concorrentes e fornecedores, mas com todos os seus *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas (MEG - Figura 1).

Dentre várias ações sugeridas e implantadas pelas empresas que inovaram na dimensão organização, destacam-se:

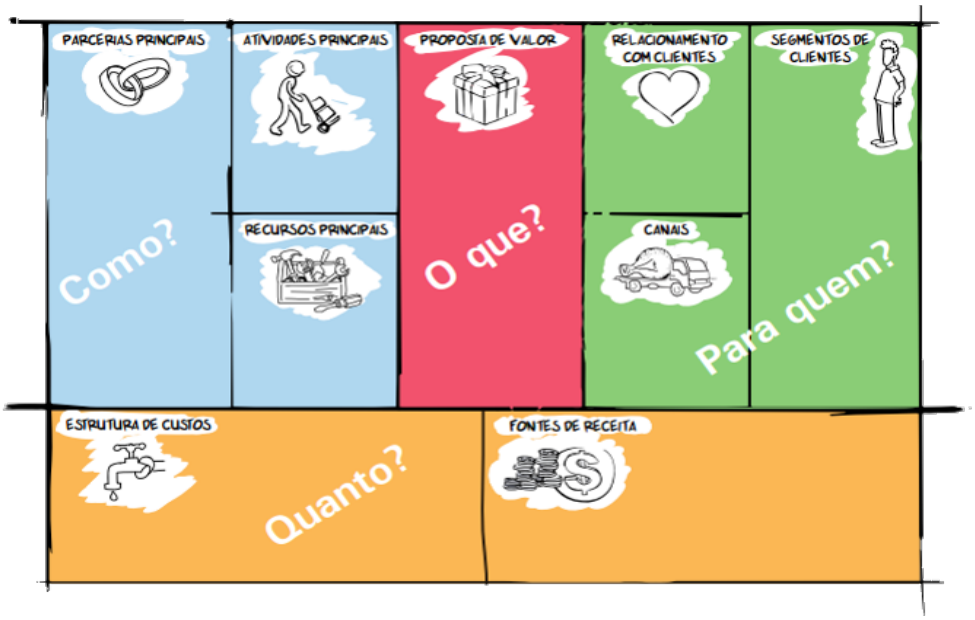
- Desenvolver a proposta de valor, propósito e visão da empresa,
- Analisar o modelo de negócio através da ferramenta Canas (Figura 3 e 4), uma ferramenta de *design timing*, para contribuir no desenvolvimento de uma estratégia competitiva de inovação.

Figura 3: Canvas Proposta de Valor



Fonte: Value Proposition Design (OSTERWALDER,Alex)

Figura 4: Canvas Modelo de Negócio

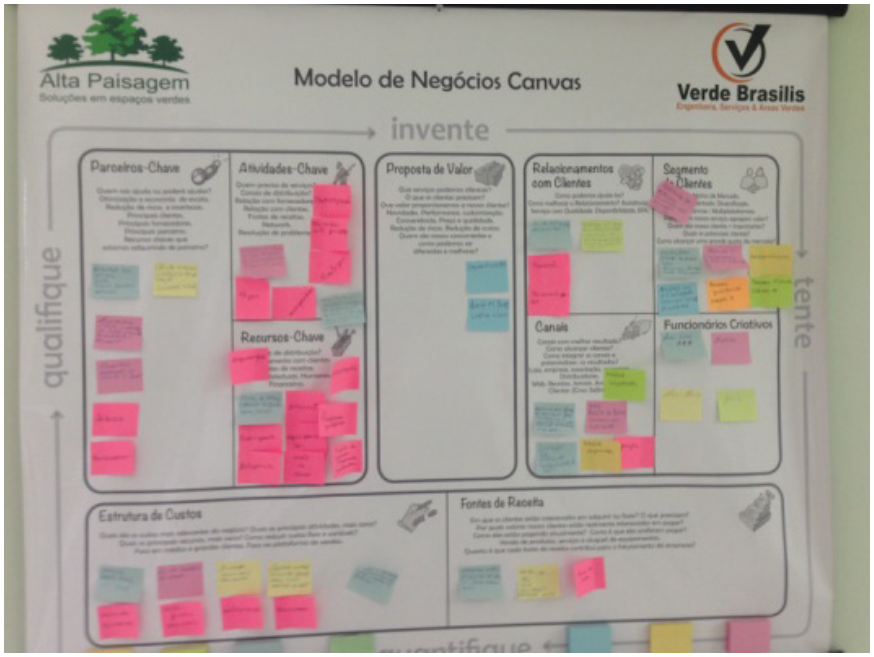


Fonte: Internet

- Estabelecer novas parcerias.
- Participar de eventos relevantes para o segmento para obter novas informações e conhecimentos indicados pela agente local de inovação.
- Obter e ampliar informações e conhecimentos através das leituras de informativos, boletins, pesquisas, manuais e outros conteúdos relevantes para auxiliar na elaboração de uma estratégica competitiva das empresas e na tomada de decisão[1].
- Realizar o curso e/ou contratar a solução SEBRAE Mais Gestão da Inovação.
- Acompanhar e analisar os boletins com as principais informações ligadas aos setores produtivos estratégicos do Rio de Janeiro elaborados pelo SEBRAE Inteligência Setorial.
- Desenvolver ou adotar uma ferramenta de *design thinking* que promova o surgimento, a troca e a coleta de ideias, informações e conhecimentos principalmente no ambiente interno da organização - uma das empresas participantes adaptou o Canvas para usar no seu ambiente interno junto aos colaboradores (Foto 1).

1 Boa parte dos materiais enviados aos empresários participantes do Programa ALI, estão na modalidade e-books e são produzidos pela Endeavor, uma das grandes organizações de apoio ao empreendedorismo e empreendedores.

Foto 1 - Canvas



Fonte: Internet - Modelo adaptado pelo empresário

» Adotar e/ou compreender o Modelo de Excelência em Gestão. (Figura 1)

A inovação organizacional é considerada o ponto de partida em muitas referências bibliográficas. Por isso da importância de desenvolver ações que visem à melhoria na dimensão organização. Entretanto, as ações sugeridas não são responsabilidade do agente local, mas, acima de tudo, do próprio empresário que precisa estar engajado e comprometido com a inovação.

6 CONCLUSÃO

O presente artigo se propôs a analisar a evolução das 51 empresas localizadas na Cidade do Rio de Janeiro (a maior parte na Zona Norte) tomando como base os resultados do Gráfico Radar 0 e Radar 1 em relação à dimensão organização.

A principal ferramenta utilizada neste artigo foi o Radar da Inovação que foi alimentado com dados obtidos por meio da pesquisa junto a essas 51 empresas de diversos segmentos, que participaram do Programa Ali/RJ, ciclo 2013-2015.

Observando que Bachmann (2008) estabelece o escore 3,0 como um indicador de “inovações ocasionais”, podemos concluir que as empresas, numa análise geral, apesar de estarem ainda longe no quesito inovação sistemática (escore 5,0) permanecendo adotando práticas que visem à implantação da gestão do Conhecimento e Inovação como estratégias competitivas, estarão cada vez mais próximas de tornarem-se, na sua essência e totalidade, Organizações Inovadoras.

O presente artigo colabora para o entendimento de que não há inovação sem uma gestão estratégica do conhecimento. O imperativo da inovação organizacional surge em virtude desse entendimento. Segundo Terra (2012), "a gestão do conhecimento está no coração da inovação, da sustentabilidade, do crescimento e da expansão saudável das organizações".

O Programa ALI juntamente com as ações conjuntas do SEBRAE somam esforços capazes de viabilizarem o aumento da competitividade das empresas participantes de forma sustentável. Porém as empresas precisam verdadeiramente "abrir as suas portas" para a Inovação, abrir as suas portas para a "oportunidade".

Os romanos tinham o hábito na antiguidade de dar nomes aos ventos. Um dos ventos que eles apreciavam imensamente, pois levava o navio em direção ao porto, era chamado de *Ob Portus* que traduzindo significa o vento oportuno.

O Programa ALI foi apresentado dessa forma às empresas participantes: como uma excelente "oportunidade". De acordo com o presente trabalho algumas empresas tornaram-se capaz de identificar o vento *ob portus* da inovação e saberão conduzir perfeitamente os seus "navios" rumo ao porto do crescimento sustentável e de competitividade, pois aprenderam também, e principalmente, que não há inovação sem gestão de conhecimento.

"Valeu a pena? Tudo vale a pena

Se a alma não é pequena

Quem quer passar além do Bojador.

Tem que passar além da dor.

Deus ao mar o perigo e o abismo deu,

Mas nele é que espelhou o céu."

Fernando Pessoa

AGRADECIMENTOS

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas (SEBRAE) por participar desse Programa Nacional de Inovação do País.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), financiador do Programa ALI, pela oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

REFERÊNCIAS

BROWN, Tim. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das Organizações**. Barueri, SP: Manote, 2010.

OCDE. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed., 2005.

PORTO, Geciane Silveira (Org.). **Gestão da inovação e empreendedorismo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, 472 p.

QUINELLO, Robson. **Inovação Operacional**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009

PREFEITURA DO RIO. <http://mapas.rio.gov.br/#>.

SEBRAE. Manuais do Curso de Capacitação do Programa Agentes Locais de Inovação, 2013.

SEBRAE/PR. **Guia para a Inovação: instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação**. 2. ed., 2015.

SERAFIM, Luiz. **O Poder da Inovação: Como alavancar a inovação na sua empresa**. São Paulo: Saraiva, 2011.

SIBBET, David. **Líderes Visuais: novas ferramentas para visualizar e gerir mudanças organizacionais.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

SILVA, Maurício José V.; SILVA FILHO, Ysmar V.; ADLER, Isabel K.; LUCENA, Brenda de F.; RUSSO, Beatriz Carlo. **Design thinking: inovação em negócios.** Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

SOUZA (Org.) **Manual do Empreendedor: de Micro a pequenas empresas** - Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 2012.

TERRA, José Claudio (Org.). **Inovação: Quebrando Paradigmas para vencer**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2007, 272 p.

TERRA, José Claudio. **10 Dimensões da Gestão da Inovação: Uma abordagem para a transformação organizacional.** Rio de Janeiro: Elsevier; 2012.

A INOVAÇÃO ABERTA APLICADA NA DIMENSÃO AMBIÊNCIA INOVADORA E SEUS IMPACTOS NAS MPES DO OESTE DE SANTA CATARINA

AUTORA: LARISSA SOMENZARI RAISER
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA QUALIDADE, LARISSARAISER@YAHOO.COM.BR

ORIENTADORA: ELIZANDRA MACHADO
DOUTORA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, ELIZANDRAMACHADOF@GMAIL.COM

RESUMO

A dimensão Ambiência Inovadora analisa, entre outros aspectos, como a empresa faz a busca por fontes de conhecimentos externos, seja através de entidades empresariais, Sebrae, empresas de consultoria, fornecedores e clientes. O modelo de inovação aberta é uma prática recente na gestão de inovação, e também consiste na busca por conhecimentos externos. Analisando esta dimensão e o novo modelo de inovação, observou-se que a busca por conhecimentos externos reflete em inovações e/ou melhorias em outras dimensões, já que o conhecimento buscado resulta em ação. Sendo assim, o objetivo deste artigo é analisar como ações de inovação na Dimensão Ambiência Inovadora impactam na empresa. Foi utilizado o diagnóstico Radar da Inovação como ferramenta de busca e pesquisa, o qual foi aplicado às empresas em dois momentos, o primeiro entre Julho/2013 e Abril/2014, e o segundo entre Fevereiro/2014 e Abril/2015.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação, Inovação Aberta, MPE, Varejo, Ambiência Inovadora.

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão sofrendo ameaças intensamente, como a entrada de novos concorrentes, dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada, desaquecimento econômico, legislação tributária em constantes alterações, aumento da carga tributária, concorrência desleal, facilidade de compra pela internet, entre outras. Porém, poucas conseguem trabalhar estrategicamente essa situação e buscar alternativas para aliviar as consequências e manter e/ou melhorar os resultados. É preciso buscar informações externas, comparar com

as internas para tomar decisões estratégicas. No contexto da Gestão da Inovação, tais informações devem ser consideradas como oportunidades e ameaças, auxiliando assim a elaboração assertiva das ações.

A dimensão Ambiência Inovadora analisa como a empresa está estruturada para inovar, seja através de meios internos e externos. As fontes externas de conhecimento podem ser entendidas como consultoria e apoios de entidades como Sebrae, Senac, universidades, etc.; como a busca de informações através dos fornecedores e clientes, em eventos técnicos e empresariais. O ambiente inovador da empresa pode ser bem preparado através de desenvolvimento de projetos, mesmo que abandonados, utilização dos recursos financeiros para inovação e coleta de ideias internas, através dos colaboradores.

O modelo de inovação aberta é uma prática recente. Foi abordado por Henry Chesbrough, em 2003, e prevê que as empresas busquem externamente os conhecimentos, assim como parte da Dimensão Ambiência Inovadora. Aplicado à realidade das MPEs, esse modelo é excelente, já que estas, muitas vezes, não possuem recurso necessário para pesquisa e desenvolvimento interno, por exemplo, podendo então apoiar-se nas fontes externas.

Hoje em dia, em função das constantes mudanças na economia e na forma de pensar das pessoas, as organizações precisam buscar intensamente informações para aplicar nas suas empresas, inovando e fazendo diferente dos concorrentes. Para auxiliar neste processo, existem as fontes externas de conhecimento. Uma dificuldade encontrada no comércio varejista é o fato de alguns gestores das MPEs estarem conformados com a situação atual do varejo, o que os deixa presos a não buscarem apoio e informações. Vivendo este contexto, é preciso analisar a causa da não busca de conhecimentos e informações em fontes externas, propor formas alternativas de chegar a elas e, ainda, utilizá-las estrategicamente em suas empresas.

O estudo foi realizado na região Oeste do estado de Santa Catarina, mais precisamente nas cidades de Chapecó, Coronel Freitas, Quilombo, Formosa do Sul, Irati e Novo Horizonte. Com exceção da cidade de Chapecó, são cidades pequenas, com até 15.000 habitantes. O comércio varejista local destas cidades pequenas também fica limitado ao fato de que não há crescimento populacional e de renda per capita. As empresas analisadas de todas as cidades, devido ao fato da proximidade com Chapecó, têm como ameaça a entrada de grandes varejistas nesta cidade, seja comércio de móveis, confecções, alimentos, etc.. Existe uma ameaça muito grande dos consumidores buscarem estes grandes varejistas, seja pelo preço ou status. Dessa forma, as MPEs estão perdendo força.

Visando melhoria na economia local e na situação das MPEs, o tema em análise tem poder estratégico para que as empresas pensem diferente, analisando o cenário atual e comparando com a sua empresa. Desta forma, poderão criar estratégias assertivas, já que terão informações coletadas nas fontes externas de conhecimento. O objetivo geral deste artigo é analisar a evolução na dimensão Ambiência Inovadora e seu impacto nas demais dimensões, mostrar os resultados adquiridos com as ações, de forma a auxiliar outras empresas no processo de inovação na Dimensão Ambiência Inovadora.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

É preciso analisar o contexto das MPEs para que se possa compreender como estas estão identificando as oportunidades de inovação e utilizando-as. Sabe-se que nestas empresas a inovação ocorre lentamente,

sendo muito frequente a prática de fazer diferente, sem considerar o ciclo de gestão da inovação. Para auxiliar na identificação desse processo, a Dimensão Ambiência Inovadora foi estudada, analisando como a empresa está buscando por oportunidades de inovação, seja em fontes externas de conhecimento e/ou internas. Pensando em uma forma de aprimorar o processo de gestão de inovação nas MPEs, estudou-se também o Modelo de Inovação Aberta, um novo conceito de inovar adquirindo informações externas. E por fim, será feita uma integração entre os temas, pensando em como pode ser melhorado o processo de gestão de inovação nas MPEs.

2.1 CONTEXTO DAS MPES

Segundo o Sebrae (2011), das empresas brasileiras, 99% são micro e pequenas empresas e representam 20% do PIB nacional, 51,6% dos empregos formais não agrícolas gerados no Brasil e quase 40% da massa salarial advém delas. Isso mostra a importância das MPEs, embora as do comércio varejista sofram uma forte concorrência dos grandes varejistas. Esses dados mostram, também, que é preciso dedicar uma atenção maior a elas, em todos os sentidos, mas principalmente em inovação, caso contrário, ficarão ainda mais ameaçadas pelas grandes empresas.

Uma informação muito relevante foi evidenciada por Chesbrough (2012, p.1): “Em 1971 as grandes empresas compunham 70,7% do valor das inovações no mercado e as pequenas empresas 4,4%. Em 2003 essa porcentagem regrediu para 40,9% nas grandes empresas e evoluiu para 22,5% nas pequenas empresas”.

As MPEs em análise são, em geral, empresas conservadoras, que sofrem as mesmas ameaças que as grandes, porém, sem estrutura para tomar as decisões assertivas. Uma ameaça marcante em todas é a entrada de grandes varejistas na cidade de Chapecó. Embora algumas empresas fiquem em outras cidades, a proximidade e facilidade de acesso fazem com que a população migre para as compras.

2.2 DIMENSÃO AMBIÊNCIA INOVADORA

Os autores, Bachmann e Destefani (2008), reforçam que é preciso avaliar o “ambiente propício à inovação” que a empresa oferece. Existem várias formas de identificar se uma empresa é inovadora, porém, nesta dimensão fica muito claro se ela busca por inovação, ou apenas faz diferente. É nela que consta a avaliação se a empresa busca por fontes de conhecimentos externos. Analisa-se o trabalho em equipe a fim de inovar; a utilização das oportunidades presentes para auxiliar na gestão e nas práticas inovadoras; a busca propriamente dita por inovação seja em eventos, associações técnicas, etc.. A análise engloba fatores internos, como o trabalho em equipe e a busca por parte da empresa. Fatores externos, como o relacionamento com fornecedores, concorrentes, instituições, entre outros. Sendo assim, tal dimensão é composta por sete itens:

1. A empresa faz uso rotineiro de consultorias ou do apoio de entidades como o Sebrae, Senac, universidades, empresas júnior, sindicatos patronais, etc.
2. A empresa sistematicamente busca novas informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais.

3. A empresa tem por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto a fornecedores ou clientes.
4. A empresa sistematicamente adquire informações, técnicas ou não, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas, ou absorve know-how e competências.
5. Nos últimos três anos, a empresa realizou mais de um projeto para desenvolver ou introduzir produto, processo ou modo de trabalhar, novo ou aprimorado, que acabou abandonado.
6. A empresa já utilizou algum dos programas de apoio do governo (recursos financeiros) para as suas atividades inovadoras.
7. A empresa tem um sistema formal para colher sugestões dos colaboradores.

2.3 MODELO DE INOVAÇÃO ABERTA

Devido ao fato do cenário atual exigir ações mais rápidas e dinâmicas, as empresas têm buscado na inovação o modo de tornarem-se competitivas. A busca de mecanismos que auxiliem nisso ocorre internamente e no ambiente de negócios. Como 99% do total de empresas brasileiras são micro e pequenas, os recursos e estrutura para esta busca ficam limitados, além das características dos gestores, do próprio negócio e do mercado em que atuam. O formato tradicional de inovação prevê que ela ocorra de dentro para fora e, como se sabe, as MPEs não disponibilizam de recursos para que isso aconteça. Porém, as grandes são concorrentes das pequenas, gerando uma competição desigual, neste sentido.

A literatura aponta um modelo de inovação que seja adequado às necessidades das MPEs, tornando-as capazes de inovar através da aquisição de competências suficientes; o chamado modelo de inovação aberta, que foi abordado em 2003 pelo professor Henry Chesbrough, que consiste na utilização de conhecimentos externos para possibilitar a inovação ou acelerar este processo (CHESBROUGH, 2012a). Este modelo rompe barreiras do ambiente de competição, pois capta os recursos externos e fortalece as rotinas e competências organizacionais internas.

Gassmann, Engel e Chesbrough (2010) relataram que, embora o modelo de inovação aberta tenha sido voltado para empresas de alta tecnologia, observa-se uma tendência para a ênfase no processo e no conceito de inovação como um modelo de negócio aplicado a empresas de baixa tecnologia e MPEs, o que as beneficia em escala mundial.

Um estudo realizado por Silva e Dacorso (2012) mostra que das empresas que tiveram sucesso em inovação, encontrou-se que 57% delas utilizaram fontes externas de conhecimento e 48% utilização de cooperação. Os autores afirmam que as MPEs podem substituir a P&D por práticas de gestão da inovação.

Aliado ao Modelo de Inovação Aberta há também o Modelo de Negócio Aberto, que prevê uma prática semelhante de busca de conhecimento externo através da criação e captura de valor sistematicamente colaborando com parceiros externos (OSTERWALDER, 2011).

Abaixo segue uma tabela diferenciando os princípios de inovação aberta e fechada.

Quadro 01 - Comparativo de inovação fechada e aberta

FECHADA	ABERTA
As melhores pessoas trabalham para nós.	Precisamos trabalhar com as melhores pessoas, estejam dentro ou fora da empresa.
Para lucrar com a pesquisa e desenvolvimento (P&D), precisamos descobrir, desenvolver e vender por nós mesmos.	A P&D externa pode criar valor significativo; a P&D interna é necessária para adquirir alguma porção daquele valor.
Se conduzirmos a maioria das melhores pesquisas em nosso setor, venceremos.	Não precisamos originar a pesquisa para nos beneficiar dela.
Se criarmos as melhores ideias na indústria, venceremos.	Se fizermos o melhor uso de ideias internas e externas, venceremos.
Devemos controlar nosso processo de inovação, de modo que os competidores não lucrem a partir de nossas ideias.	Devemos lucrar com o uso de nossas inovações por outros, além de comprar a propriedade intelectual de outros sempre que isto apoiar nossos interesses.

Fonte: Osterwalder (2011)

As diferenças entre inovação fechada e aberta são claras, pode-se observar que no modelo de inovação fechada, caracteriza-se um conceito individualista, em que as práticas são desenvolvidas pela própria organização, com as melhores pessoas, e quem inovar com as melhores pesquisas e práticas vencerá, não deixando os competidores lucrarem com as ideias desenvolvidas. Já no modelo de inovação aberta observa-se que também se deve trabalhar com as melhores pessoas, mas não necessariamente dentro da empresa, e pesquisa e desenvolvimento são muito importantes para criar valor. Parte-se da ideia de que não necessariamente deve originar a pesquisa para beneficiar-se dela. Vencerá quem fizer melhor uso das ideias (internas ou externas) e ainda, a troca de informações com outros, seja lucrando com as inovações criadas ou comprando de outros.

Como pode ser comparada na tabela, a empresa que inova de maneira fechada, tem elevados custos com pesquisa e desenvolvimento, e isso não garante que serão geradas as melhores ideias. Já na inovação aberta, a inovação pode ser buscada externamente, tendo assim acesso às ideias e inovações de outros, mas que podem dar resultado para quem fizer uso delas.

2.4 O VAREJO, O MODELO DE INOVAÇÃO ABERTA E A DIMENSÃO AMBIÊNCIA INOVADORA

Hoje, a real situação das micro e pequenas empresas do comércio varejista, em especial do Oeste de Santa Catarina, tem sido “fazer diferente”. E este fazer diferente preocupa, já que as ameaças estão chegando mais perto e com maior intensidade: a crise, a queda das vendas, o aumento dos concorrentes, grandes varejistas em Chapecó, entre outras. É preciso criar uma estrutura, um processo de inovação, tendo condições internas para permanecerem competitivas no mercado em que atuam. O fazer diferente hoje consiste em mudanças repentinas e rotineiras, sem planejamento e estudo. Estas inovações, se assim é possível chamar, muitas vezes acontecem, porém, sem condições de mensurar resultados; e ainda, sem informações estratégicas consistentes para tomada de decisão. Muitas vezes não parte de uma oportunidade identificada, e sim, de uma visão amadora do empresário.

Associada a essa situação já se estuda a Dimensão Ambiência Inovadora. O que preocupa é que a fonte externa de conhecimento não tem sido utilizada em muitas empresas, pelo fato do empresário não acreditar ou, então, não saber utilizar estas informações. Tal situação fica evidente na construção da matriz SWOT com os empresários, que encontram dificuldades na hora de identificar as oportunidades e ameaças.

Como forma de auxiliar e ajudar no processo de inovação há o Modelo de Inovação Aberta, que já foi abordado com muita intensidade por estudiosos como Chesbrough. Que consiste num processo semelhante ao que se estuda na Dimensão Ambiência Inovadora. O modelo prega que não é obrigatório a empresa ser detentora ou criadora da informação, mas sim, em saber utilizá-la de maneira estratégica para seu negócio (OSTERWALDER, 2011).

Muitas empresas até possuem a prática de conhecer as informações externas, o que acontece no mercado em que atuam. Porém, não utilizam estas informações a fim de gerar valor interno e/ou gerar resultado, através da sua aplicação. Desta forma, deve-se instigar as MPEs a buscarem informações externamente e as adaptarem para os seus negócios, tornando-se assim, mais competitivas no mercado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A revisão bibliográfica consistiu de leitura sobre os assuntos abordados, em especial, sobre o assunto Modelo de Inovação Aberta, um tema semelhante ao estudado na Dimensão Ambiência Inovadora. Já a base de dados da pesquisa foi coletada através da aplicação do questionário Radar da Inovação, composto de 13 dimensões, e que gera um *score* para cada dimensão e um *score* médio por empresa. Esse *score* médio por empresa foi utilizado como comparativo para mensurar a evolução entre o CICLO 0 e o CICLO 1 do projeto.

A metodologia utilizada para mensurar o grau de inovação das micro e pequenas empresas atendidas no projeto Agentes Locais de Inovação foi elaborada pelos consultores Bachmann e Destefani, tendo como referência o trabalho de Mohanbir Sawhney, da Kellog School of Management (EUA) que permite avaliar o grau de maturidade inovadora nas organizações de pequeno porte.

Tal ferramenta, chamada Grau de Inovação, leva em consideração 13 dimensões e 35 perguntas, as quais após serem analisadas geram um gráfico chamado Radar da Inovação. Este gráfico é a fotografia da empresa com relação à inovação.

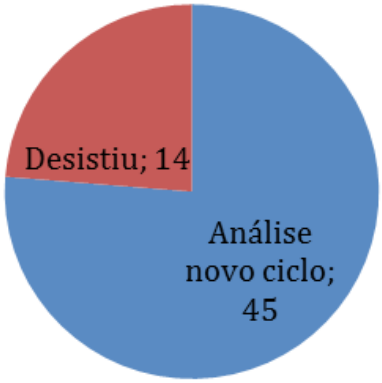
As treze dimensões analisadas são: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora. Esta última foi incluída pelos consultores Bachmann e Destefani, nas 12 dimensões de Sawhney, após análise do cenário e necessidades das micro e pequenas empresas brasileiras.

A escala utilizada na ferramenta enquadra as empresas em três situações:

1. 1: Pouco ou nada inovadoras
2. 3: Inovadoras ocasionais
3. 5: Inovadoras sistêmicas

No primeiro artigo, o estudo foi realizado com 59 empresas, já no segundo com 45 empresas. Uma informação importante consta no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Situação das empresas



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Como pode ser visto no Gráfico 1, das 59 empresas analisadas no CICLO 0, 45 concluíram o CICLO 0 e foram analisadas novamente no CICLO 1 e 14 empresas desistiram do projeto, por diversos motivos como: desinteresse do empresário, falta de tempo e/ou interesse para executar as ações, possibilidade de venda ou fechamento da empresa. Tal situação vem ao encontro do que já se falava no primeiro artigo e no referencial teórico: dificuldades em inovar, acomodação dos empresários, apenas fazem diferente, falta de um sistema/processo de inovação, dificuldade em mensurar resultados, etc.

Os segmentos de comércio varejista em estudo são amplos, porém possuem características em comum: são micro e pequenas empresas, com mais de dois anos de atividade e realizam venda para o consumidor final de seus produtos. As empresas em estudo são, em sua maioria, de cidades pequenas, com no máximo 15.000 habitantes, sendo que três delas possuem em torno de 3.000 habitantes.

4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O artigo está baseado na coleta de dados, através da ferramenta Radar da Inovação, em 45 empresas do segmento comércio varejista do Oeste de Santa Catarina. A pesquisa foi qualitativa, pois como resultado apresenta a evolução das empresas entre o CICLO 0 e o CICLO 1 do projeto Agentes Locais de Inovação – Sebrae/CNPq.

Os dados do CICLO 1 foram coletados, no período de fevereiro de 2014 a abril de 2015 através do diagnóstico Radar da Inovação, em 45 empresas do segmento comércio varejista do Oeste de Santa Catarina, todas com mais de dois anos de atuação.

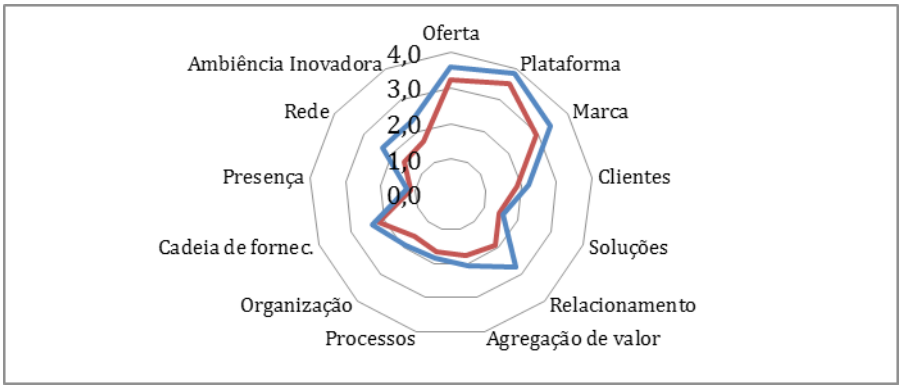
4.1 GRAU DE INOVAÇÃO GLOBAL RADAR 0 E RADAR 1

Após analisar as 45 empresas através do diagnóstico radar da inovação, foi possível verificar a evolução ocorrida entre o Radar CICLO 0 e o Radar CICLO 1, a qual será comparada e justificada pelas ações propostas dentro do Projeto ALI – Sebrae/CNPq.

A evolução verificada no Gráfico 2 foi possível devido ao projeto ALI. Após a realização do diagnóstico Radar CICLO 0, as empresas foram analisadas individualmente. Foi elaborado um relatório de devolutiva, matriz SWOT e Plano de Ação sugestivo, o qual foi discutido e adaptado juntamente com cada empresário, visando a implementação das ações de inovação identificadas, principalmente nas oportunidades e fraquezas analisadas na matriz SWOT.

Como pode ser observado, todas as empresas apresentaram evolução após a implementação das ações. Algumas dimensões com resultado mais expressivo que outras, o que será explicado abaixo.

Gráfico 2 - Evolução Global



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Em geral, as ações propostas envolveram as 13 dimensões, obtendo resultado na média de todas as empresas e em todo o gráfico Radar da Inovação. Vale ressaltar que algumas dimensões obtiveram um resultado maior que outras. A evolução da média das empresas, entre as avaliações do CICLO 0 e do CICLO 1 foi de 20%, sendo este resultado alcançado em apenas um CICLO de projeto, e que algumas empresas chegaram a efetivar 3 CICLOS. A média das empresas na avaliação do CICLO 3, após dois ciclos de ações implementadas, foi 2,7; 35% de evolução do grau de inovação, através da implementação de ações inovadoras analisadas, sugeridas e acompanhadas pelo Projeto Agentes Locais de Inovação.

Na dimensão Relacionamento, a evolução foi de 44,44%, sendo um resultado bem expressivo, já que para o comércio varejista o relacionamento com o cliente é muito importante. Dentro dessa dimensão foram propostas ações como: adoção de *Fanpage;* adoção de *Instagram;* parabenizar os clientes nos seus aniversários; promoções em datas comemorativas; elaboração de vitrine; programa de fidelidade; novo *layout* e melhoria na exposição dos produtos; criação de *site*; curso direcionado para determinado público-alvo; entre outras.

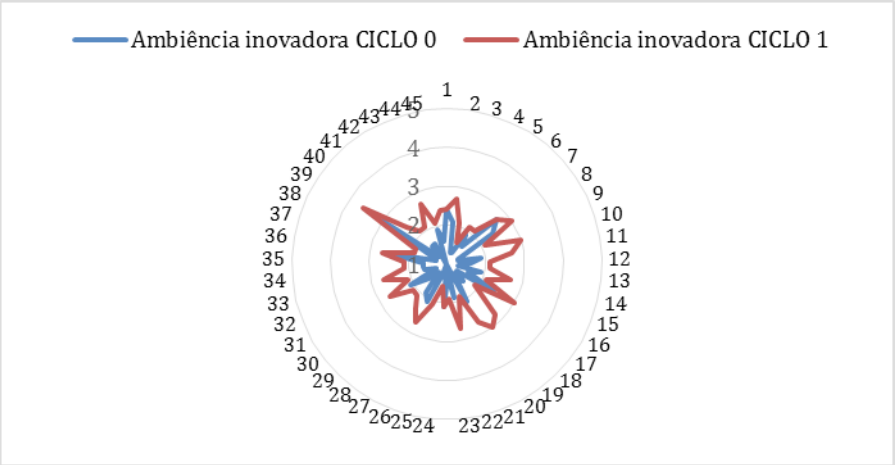
Outra dimensão que apresentou uma evolução significativa foi Rede, com aumento de 35% no grau de inovação, devido aos canais de comunicação criados através da tecnologia de informação e mecanismos físicos no próprio comércio.

A dimensão analisada no artigo 1, Dimensão Ambiência Inovadora, apresentou uma evolução significativa, conforme pode ser visto no gráfico 3 e no Gráfico 4. A evolução da Dimensão Ambiência Inovadora entre os CICLO 0 e CICLO 1 foi de 41%, sendo que as empresas que chegaram até a quarta avaliação, executando três ciclos, atingiram um resultado de evolução de aproximadamente 59% no grau de inovação dessa dimensão.

Como foram constatados no artigo 1, os itens analisados naquela dimensão são pouco utilizados pelas empresas, e as ações propostas para elas incluíram a busca por conhecimentos externos e auxílio em entidades, por exemplo. Tais ações foram responsáveis pelo resultado encontrado no artigo 2, uma vez que os empresários foram instigados a buscar, externamente, as oportunidades de inovação e, muitas vezes, com pouco ou nenhum custo.

Mesmo que ainda ocorra uma resistência significativa por parte de alguns empresários, a maioria conscientizou-se que é possível inovar, gerando resultados para todas as áreas da empresa, buscando externamente os recursos, oportunidades e informações, que muitas vezes não são passíveis de desenvolvimento interno.

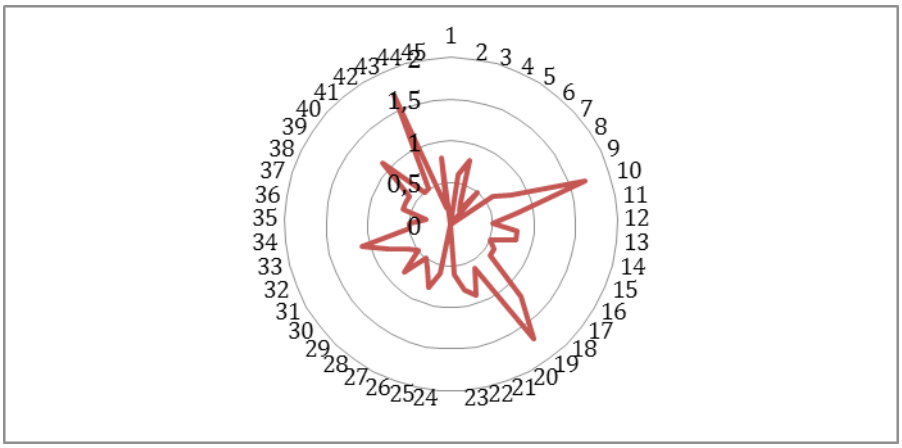
Gráfico 3 - Evolução da Dimensão Ambiência Inovadora



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Observa-se que a maioria das empresas evoluiu na dimensão Ambiência Inovadora, algumas mais que as outras. A evolução média foi de 0,66 pontos, 41%, sendo que apenas três empresas não evoluíram; 25 empresas evoluíram abaixo da média; e 17 empresas evoluíram acima da média. Tal resultado vem de encontro com o que foi analisado anteriormente, tanto no primeiro artigo como no referencial teórico. Para a empresa inovar, é preciso que haja a busca constante pela inovação por parte do empresário e da organização, seja de forma interna ou buscando externamente as oportunidades e ideias, para então serem convertidas em inovações e gerarem resultados.

Gráfico 4 - Evolução pontual Ambiência Inovadora



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Comparando os resultados encontrados com a teoria estudada, fica claro que existe uma vasta fonte externa de busca e conhecimento. Porém, a maioria das empresas não tem utilizado tais meios para inovar, a busca por informação é restrita, devido a diversos fatores já analisados teoricamente, e que foram comprovados na prática.

A evolução observada na Dimensão Ambiência Inovadora foi possível devido às ações propostas e implementadas, sendo algumas delas:

a. Participação em curso online

b. Participação em curso presencial: Administração de Pequenos Negócios, Crédito e Cobrança, Estratégias Empresariais, Negociais Eficazes, Gestão Financeira, Oficinas MEI, entre outros.

c. Participação em palestras e eventos

d. Consultoria individual gratuita, em finanças e *marketing*

e. Consultoria gerencial integrada em finanças

f. Realização de reuniões com ata

g. Consultoria para novo *layout* e fachada

h. Consultoria para nova identidade visual

i. Adesão a outros projetos como, por exemplo, o Multicentro – Chapecó/SC

j. Participação no Prêmio Nacional de Inovação – dois semifinalistas

Tais ações foram propostas através do Projeto Agentes Locais de Inovação, e implementadas pelos empresários com o acompanhamento do Agente Local de Inovação, obtendo além de resultados para o Radar da inovação, resultados para a empresa, como: aumento do faturamento; lucratividade; redução da inadimplência; visibilidade; fidelização dos clientes; aumento do número de clientes ativos; satisfação dos clientes; melhora na organização interna e relacionamento interno; definição de planejamento estratégico, envolvendo visão e estratégia da organização; entre outros.

Quadro 01 - Reflexo das ações da Ambiência Inovadora em outras dimensões

AÇÃO	DIMENSÃO QUE RECEBE O REFLEXO
Realização de cursos presenciais e a distância - Facebook e Administração de Pequenos Negócios Estratégias Empresariais	Relacionamento, Processos e Organização
Consultoria gratuitas	Processos, Relacionamento, Rede, Organização
Participação em associações empresariais	Marca, Relacionamento, Processos
Participação em eventos empresariais	Processos
Participação em projetos paralelos ao Agentes Locais de Inovação – MultiCentro	Agregação de Valor, Marca
Iniciar a formalização da coleta de ideias dos colaboradores através de ata de reunião	Organização
Consultoria para nova identidade visual	Marca, Relacionamento
Consultoria para nova fachada	Relacionamento, Processos
Consultoria para novo layout	Relacionamento, Processos
Capacitação em gestão de Crédito e Cobrança	Processos
Capacitação e consultoria em Gestão Financeira	Processos

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

A ação de realização de cursos presenciais e a distância, sobre *marketing* digital e mídias sociais, impactaram na dimensão Relacionamento; na dimensão Processos, cursos sobre administração e processos empresariais; e na dimensão Organização, realização do planejamento estratégico. As ações de consultorias gratuitas, em finanças e estoque, impactaram nas dimensões Processos; Relacionamento, consultoria em *marketing*; e Organização, revendo a forma de organizar e planejar a empresa.

A ação participação em associações empresariais proporciona uma evolução na dimensão Marca, através da sua divulgação e parceria para a proteção da identidade visual; Processos e Relacionamento, com a realização de capacitações que são oferecidas com preço mais acessível aos associados. A ação participação em eventos empresariais proporcionou uma evolução na dimensão Processos, uma vez que nestes eventos é possível buscar novos *softwares* para o gerenciamento. A participação em projetos paralelos aos Agentes Locais de Inovação – Multicentro resultou em muitas ações para as empresas participantes, tendo gerado resultados nas dimensões Agregação de Valor e Marca, principalmente pela divulgação da marca em eventos e datas comemorativas. Ainda, dentro desses projetos, são promovidos cursos e consultorias em atendimento ao cliente; gestão financeira e estoque; e planejamento empresarial; que refletem nas Dimensões Relacionamento, Processos e Organização.

A ação de formalização da coleta de ideias dos colaboradores através de ata de reunião, além de fazer parte do processo de gestão da inovação, impacta diretamente na Dimensão Organização, uma vez que as ideais organizadas podem se tornar estratégias para a empresa. A consultoria para nova identidade visual proporcionou resultado nas dimensões Marca e Relacionamento, uma vez que a visibilidade da empresa

aumenta. A consultoria para nova fachada e novo *layout* gerou resultado na dimensão Processos, pela mudança do *layout* externo e, na dimensão Relacionamento, por meio de novos conceitos de vitrine, o que impacta diretamente no relacionamento com os clientes. As ações de capacitação em gestão de Crédito e Cobrança e capacitação e consultoria em Gestão Financeira, proporcionaram um resultado na dimensão Processos, uma vez que permeiam a implementação de uma gestão financeira saudável na organização.

5 CONCLUSÃO

Foi possível analisar a evolução do Radar da Inovação entre o CICLO 0 e o CICLO 1, em especial a Dimensão Ambiência Inovadora, que avalia como a empresa se prepara e busca a inovação. Analisando todo o contexto das questões do Radar da Inovação, focando na Dimensão Ambiência Inovadora e comparando com o modelo de inovação aberta, observou-se uma semelhança bem significativa, entre o modelo de inovação que as empresas pregam com a teoria analisada, modelo de inovação aberta e dimensão Ambiência Inovadora. Como não possuem estrutura para inovarem sozinhas, deve ser feita a busca através de fontes de conhecimentos externos, os quais estão disponíveis e, cada vez mais, com maior facilidade de acesso.

Os resultados alcançados estão dentro do esperado, já que inovando na dimensão Ambiência Inovadora, ocorre um reflexo nas demais dimensões, pois nela avalia-se o que a empresa tem feito/está fazendo para buscar a inovação. O resultado dessa busca reflete em ações de melhoria nas demais dimensões como, por exemplo, uma consultoria em finanças resulta na adoção de um sistema de gestão financeira, sendo uma ação dentro da Dimensão Processos. Uma consultoria em *marketing* resulta na adoção de estratégias de relacionamento, alterações de *layout*, sendo resultados mensurados na Dimensão Relacionamento.

Para cada ação proposta na dimensão Ambiência Inovadora é possível verificar os seus resultados em outras dimensões do radar, por isso foi possível inovar na empresa toda, buscando fontes de conhecimento externas.

As empresas em análise, com certeza, internalizaram o que é o processo de gestão de inovação e obtiveram bons resultados após a execução das ações propostas. Vale ressaltar que, ao finalizar o projeto, elas devem manter o processo de gestão de inovação, buscando identificar as oportunidades e ameaças e empregando ações inovadoras para suprir tais situações. Em geral, as empresas poderão ter dificuldade em manter o processo, pois, antes do Projeto ALI, encontravam-se acomodadas, o que pode ocasionar o retorno ao comodismo das organizações. Sendo assim, o ideal seria fazer novas análises do Radar de Inovação nessas empresas, de tempos em tempos, para monitorar se continuaram inovando, seja pelo modelo de inovação aberta ou outro que tenham identificado e adotado.

AGRADECIMENTOS

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). À consultora sênior Jacqueline Ferreira Gomes pelo apoio e

dedicação. À Elizandra Machado, pela orientação e contribuição para que o artigo fosse idealizado. Às empresas, por terem aberto as suas portas para que a inovação ocorresse e permitissem a execução do projeto.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L. e DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Curitiba, 2008.

CHESBROUGH, H. **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. Tradução Luiz Claudio de Queiroz Faria. Revisão técnica Jonas Cardona Venturini. Porto Alegre: Bookman, 2012a.

CHESBROUGH, H. **Modelos de negócios abertos: como prosperar no novo cenário da inovação**. Tradução Raul Rubenich. Revisão técnica Jonas Cardona Venturini. Porto Alegre: Bookman, 2012b.

GASSMANN, O.; ENKEL, E.; CHESBROUGH, H. **The future of open innovation**. R&D Management, vol. 40, n. 3, 2010.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 175

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

HAIR, J. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**.** São Paulo: Atlas, 1992.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios**: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. **O papel das fontes de conhecimento externo no processo de inovação da micro e pequena empresa**: evidências empíricas em empresas sergipanas. XXXVIII EnANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 2014.

VERGARA, S. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

AÇÕES AVANÇADAS DE AMBIÊNCIA INOVADORA: O REFLEXO DOS RESULTADOS NO GRAU GLOBAL DE INOVAÇÃO

AUTOR: ODAIR ROSA
BACHAREL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, ODAIRR.ALISC@GMAIL.COM

ORIENTADOR: CRISTIAN CAÊ SEEMANN STASSUN
DOUTOR EM CIÊNCIAS HUMANAS, CRISTIANCCSS@HOTMAIL.COM

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a ambiência inovadora em empresas do comércio varejista do Alto Vale do Itajaí, antes da implicação das ações do Agente Local de Inovação (ALI). O trabalho avaliou as condições expostas nas empresas e comparou como determinadas ações infligiam no grau global de inovação e no grau de ambiência inovadora das empresas e como estas ações contribuíam para resultados mais significativos em empresas com maior grau de ambiência inovadora. Essas comparações foram realizadas através da utilização dos questionários utilizados dentro da metodologia do Programa ALI. Foi possível concluir que o ambiente inovador das empresas é construído através de ações que impulsionam a criatividade, a colaboração e o engajamento dos colaboradores. Além disso, o envolvimento de fontes externas, a capacitação para gestão da inovação e os incentivos financeiros se destacam para a construção de um cenário essencial para a inovação nas empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Varejo; Radar da Inovação; Ambiência Inovadora.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade no setor varejista vem aumentando exponencialmente nos últimos anos com a entrada de novos canais de venda, como grandes varejistas e *site*s de compras internacionais com preços hiper-reduzidos e maior variedade de produtos. A inovação passou a ser um fator determinístico de sucesso para o pequeno varejista brasileiro, pois é essencial criar novas experiências de consumo, alinhando criatividade e tendências.

Esta pesquisa visou avaliar quais são as principais ações que as empresas realizam para proporcionar um ambiente propício a inovação, compreendendo como as práticas de promoção de um ambiente favorável à inovação, influenciam no resultado global da inovação da empresa.

A justificativa da pesquisa está implícita na própria condição de possibilidade da existência de inovação, sem ambiência inovadora, a inovação não acontece. Assim é possível delimitar melhores ações de inovação e compreender como o processo pode ser mais bem estruturado dentro da realidade do comércio varejista.

O objetivo deste artigo é compreender como são as práticas que possibilitam desenvolver um melhor ambiente de inovação nas empresas de comércio varejista. Entre os objetivos específicos se encontram: observar a influência da motivação para a inovação, do auxílio de fontes externas e da capacitação e treinamento.

As empresas estudadas são do comércio varejista de Rio do Sul e Presidente Getúlio em Santa Catarina, que tem um faturamento superior a R$ 360.000,00 e que possuem mais de três colaboradores que não sejam familiares.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA NO VAREJO

A necessidade de ser competitivo, de manter-se presente no mercado ou de ficar na dianteira da concorrência são requisitos fundamentais de quem busca inovação. Ao contrário da criatividade, que é ter a ideia, a inovação é praticar a ideia (MAÑAS, 1993), diferente de invenção, inovação não é inventar algo novo, é promover melhorias estratégicas. A definição básica de uma empresa inovadora é a empresa que implementou ao menos uma inovação, sendo assim, que tenha implantado com sucesso produtos ou processos tecnologicamente novos ou aperfeiçoados (MANUAL DE OSLO, 2004).

As abordagens modernas para a inovação reconhecem que ela não deve ser vista como um evento isolado, mais sim como um processo. Esse caráter processual explicita a necessidade de se concatenar de forma estruturada as várias atividades e áreas envolvidas neste desafio, definindo-a de gestão da inovação. Além disso, reforça a importância de se mapear as relações entre as áreas e de se desenvolver um conjunto de práticas e rotinas que potencializem e acelerem a execução da atividade inovadora (ROSA, 2012 *apud* TIDD; BESSANT; PAVITT, 2001).

Segundo Marques e Siluk (2012), caracterizar o processo de gestão da inovação dentro do ambiente varejista de pequeno porte necessita que algumas características sejam identificadas, principalmente no que se refere ao perfil de liderança do empreendedor.

Segundo Morgado (2008), inovar no varejo é um exercício de percepção constante. É uma ligação sem fim nos desejos e necessidades dos clientes. As “antenas” do varejista e de sua equipe devem captar o ambiente na busca desses sinais, os quais nem sempre são claros e poucas vezes são verbalizados pelos clientes. É mais um exercício de empatia do que qualquer outra coisa: se eu fosse o meu cliente, o que gostaria de ter? O que me seria relevante? As alternativas para inovação apareceriam naturalmente. É importante caracterizar que a inovação no varejo deve estar alinhada com as mudanças no perfil do consumidor, com a evolução da tecnologia e com as dificuldades do mercado.

2.2 PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO E O RADAR DE INOVAÇÃO

O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é uma iniciativa do SEBRAE em conjunto com o CNPq no qual promove a inovação de pequenas empresas. A metodologia do Programa ALI acontece nas seguintes etapas: 1) Diagnóstico empresarial, avaliando as práticas de gestão da empresa; 2) Radar da Inovação, onde se observa a situação da empresa em relação à inovação; 3) Definição de ações estratégicas e de um Plano de Ação; 4) Acompanhamento da implementação das ações traçadas no plano e avaliação dos resultados.

O Objetivo do Programa ALI através da utilização da ferramenta Radar da Inovação é auxiliar as empresas a identificar e priorizar oportunidades de inovação em 13 dimensões avaliadas na metodologia. Baseada nas 12 dimensões da inovação descritas por Mohabir Sawhney, da Kellogg School of Management (EUA), que permite avaliar o grau de maturidade das organizações de pequeno porte (BACHMANN; DESTEFANI, 2008), foi adaptada por Bachmann e Destefani (2008), optando por incluir uma dimensão adicional denominada "Ambiência Inovadora", visto que a abordagem de Sawhney parece ter ignorado o ambiente interno da organização. Entende-se que um clima organizacional propício à inovação é pré-requisito importante para uma empresa inovadora. A dimensão Ambiência Inovadora visa avaliar a importância que a empresa emprega à inovação. O formato para avaliar um ambiente propício à inovação propõe medir o relacionamento externo com fontes de conhecimento externas a organização, o valor dado ao conhecimento adquirido ou desenvolvido, o grau de aceitação de erros e o conhecimento sobre fontes de financiamento para a inovação. Como a experimentação é uma das ferramentas da inovação, também é avaliada a ousadia da organização em testar produtos e processos.

2.3 AMBIENTES PROPÍCIOS A INOVAÇÃO

Um dos grandes dilemas das teorias relacionadas à aprendizagem organizacional e criação do conhecimento é o entendimento de como as organizações traduzem os *insights* e conhecimento de seus colaboradores em conhecimento coletivo e habilidade organizacional (LAM, 2005 *apud* CARVALHO; MACHADO, 2010).

Estudar a gestão da inovação se torna relevante devido à importância do ambiente interno da empresa para a geração da inovação (CAMPOS; CAMPOS, 2013). No esforço de elencar as dimensões da gestão da inovação, alguns autores têm se dedicado a pontuar quais elementos organizacionais estão envolvidos na dinâmica da inovação. Tidd, Bessant e Pavitt (1997) apontam dez componentes que caracterizam o ambiente inovador das organizações:

1. Visão e liderança para inovação: este componente diz respeito à postura da organização frente aos riscos e incertezas frente à inovação, o que se torna essencial para a formação de uma empresa de caráter inovador;
2. Estrutura organizacional apropriada: refere-se ao fluxo de comunicação como um canal de uma estrutura organizacional afinada com as estratégias da empresa.
3. Papéis chaves na organização: possuem caráter implícito, mas essencial para caracterização e sucesso das empresas inovadoras. Neste elemento, são os funcionários, entre outros, que de forma direta ou indireta desempenham atividades ligadas à inovação, que promovem e estimulam a inovação;

4. Treinamento: refere-se à capacidade organizacional de acompanhar a evolução do mercado no qual está inserida. Este acompanhamento é realizado por meio de investimentos constantes em treinamento e desenvolvimento dos funcionários.
5. Envolvimento: o envolvimento com inovação pode ser expresso pela organização em forma de ações que contribuam para que os funcionários expressem suas ideias.
6. Equipe: Visa à formação de equipes com capacidade de produção de ideias e flexibilidade de soluções que possam ser essenciais para uma organização inovadora;
7. Clima criativo: requer a capacidade de produção de ideias e flexibilidade de soluções por parte dos funcionários. Para que tal atitude se concretize, faz-se necessário o desenvolvimento de políticas e procedimentos de comunicação, sistemas de recompensas, treinamento e estrutura organizacional apropriada;
8. Foco externo: Diz respeito à capacidade de interpretação e processamento de sinais externos a organização (oportunidades ou ameaças) para gerar inovação com resposta, rápida, ao mercado;
9. Comunicação: esta deve ser multidirecional e com múltiplos canais. A comunicação deve ser pública e ampla. Os mecanismos que garantem essa abrangência são os trabalhos rotativos, equipes e projetos, desenvolvimento de políticas e sessões de revisão, notas de equipes e multimídia (vídeos, notícias eletrônicas, etc.).
10. Organização que aprende (*Learning Organization*): Conforme mencionado, a gestão do conhecimento tem estado em evidência no âmbito organizacional. Com este entendimento, a inovação pode ser compreendida como um ciclo de aprendizagem, que envolve um processo de experimentação, experiência, reflexão e consolidação.

Desenvolver um ambiente propício à inovação depende de um conjunto de fatores que devem ser considerados e planejados a fim de criar um ambiente inovador. Alinhar o ambiente institucional com as estratégias de gestão de pessoas e do negócio é essencial para o sucesso da inovação segundo a revisão literária.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o estudo realizado, foram selecionadas 34 empresas localizadas nas cidades de Rio do Sul e Presidente Getúlio. Estas cidades ficam localizadas na região do Alto Vale do Itajaí, região com uma população aproximada de 270 mil habitantes, sendo que 66 mil se localizam na cidade de Rio do Sul, maior cidade da região e polo industrial e comercial. Já Presidente Getúlio apresenta uma população aproximada de 16 mil habitantes (IBGE, 2014).

As empresas estudadas são de segmentos abrangentes do comércio varejista. Além disso, é importante ressaltar que todas as empresas estudadas possuem mais de 3 colaboradores e mais de 2 anos de atuação no mercado. O grupo de empresas deste estudo foi diagnosticado pela primeira vez entre abril e novembro do ano de 2014.

As empresas desse estudo, após a adesão ao Programa ALI, foram submetidas ao diagnóstico de avaliação do grau de inovação da empresa, chamado aqui de R0 (Radar 0). Por isso esse estudo visa analisar

a realidade das empresas anteriormente à aplicação das ações de inovação propostas pelo Agente Local de Inovação. O questionário de avaliação do Grau de Inovação das empresas foi aplicado sempre com a presença do empresário ou representante gerencial da empresa.

Para essa pesquisa foi utilizada uma metodologia quantitativa para análise dos gráficos, métricas e graus de inovação do Radar da Inovação e para o diagnóstico do Prêmio de Competitividade para Pequenas e Micro Empresas (Prêmio MPE - Brasil). Optou-se por realizar uma análise comparativa entre os resultados das pesquisas, observando o impacto de cada ação relatada com o grau de inovação e ambiência inovadora das empresas. O tipo de pesquisa utilizada foi a de pesquisa-ação, onde o pesquisador ao mesmo tempo em que faz a coleta de dados, aplica os instrumentos e avalia os resultados obtidos.

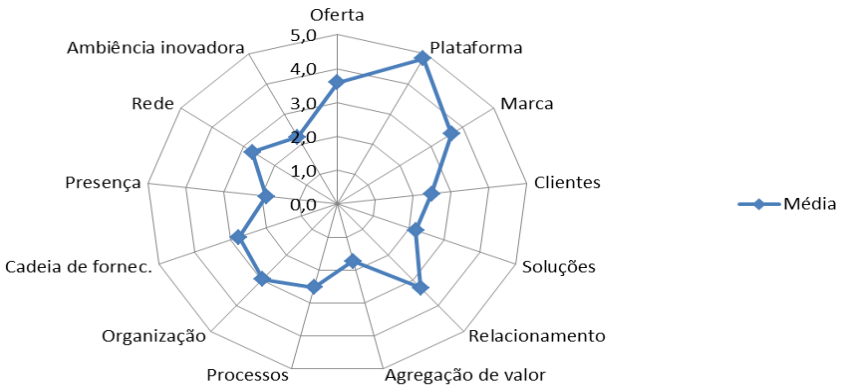
O objetivo da pesquisa foi identificar as ações implementadas nos últimos três anos pela empresa e qual o impacto dessas ações no Radar de Inovação da empresa. Assim, foi possível distinguir práticas que trazem bons resultados para a empresa e o impacto da não realização de práticas concisas de inovação.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1 AMBIENTES INOVADORES, IMPACTO NOS RESULTADOS

Ao analisarmos a média de cada uma das dimensões estudadas é possível constatar que as ações de inovação realizadas nos últimos três anos pelas empresas estudadas se concentram nas dimensões Plataforma, Marca e Oferta, como é possível visualizar no gráfico 1. A dimensão plataforma se destaca, pois ela avalia o aproveitamento da infraestrutura e do atendimento para a entrega de uma maior variedade de produto. Ao analisarmos o comércio varejista deste ponto, há um grande aproveitamento dos seus recursos, sejam eles físicos ou humanos, para a comercialização de uma grande variedade de produtos.

Gráfico 1 – Média do grau de inovação por dimensão das 34 empresas analisadas



Fonte: Resultado do trabalho de campo do ALI, 2014

Apenas cinco dimensões ficaram acima da média do grau de inovação global (2,8): Plataforma (4,9), Oferta (3,6), Marca (3,6), Relacionamento (3,3) e Organização (3,0). Pode-se relacionar que as três dimensões com menor pontuação (Agregação de Valor (1,7), Presença (1,9) e Soluções (2,2) apresentam esse desempenho devido ao também baixo índice de Ambiência Inovadora (2,2), visto que estas três dimensões apresentam características que requerem o desenvolvimento de novas soluções, serviços e o desenvolvimento de parcerias, fatores elementares dentro de uma empresa com ambiência inovadora elevada. Para atender estas características a empresa necessita pesquisar, estudar, co-criar e buscar recursos, fatores presentes dentro da estrutura da dimensão Ambiência Inovadora.

Ao analisar o grau de ambiência inovadora por empresa estudada é possível evidenciar que apenas 3 empresas estudadas apresentaram um grau de ambiência inovadora maior que a média geral do grau de inovação global. Estas mesmas empresas apresentaram um grau de inovação global maior ou igual que a média de todas as empresas. Podendo-se concluir que o alto grau de ambiência inovadora, contribui para o alto grau de inovação global das empresas. Pode-se comprovar essa análise através da tabela 1, onde se compara o grau de inovação global com o grau que a empresa apresenta na dimensão ambiência inovadora. Ao observar a tabela 1 é possível evidenciar que quão maior o grau de ambiência inovadora, maior os resultados obtidos pela empresa.

Tabela 1 – Comparação entre o grau de ambiência inovadora e o grau global de inovação

AMBIÊNCIA INOVADORA VERSUS GRAU GLOBAL DE INOVAÇÃO		
GRAU DE AMBIÊNCIA INOVADORA	% DE EMPRESAS PESQUISADAS	MÉDIA DO GRAU GLOBAL DE INOVAÇÃO
Empresas com índice superior a 3,5.	2,9%	3,7
Empresas com índice entre 2,4 e 3,4.	47,1%	3,0
Empresas com índice entre 1,4 e 2,3.	41,2%	2,6
Empresas com índice entre 1,0 e 1,3.	8,8%	2,4

Fonte: Resultado do trabalho de campo do ALI, 2014.

Analisando os itens que compõem a dimensão ambiência inovadora também é possível chegar a algumas conclusões que se referem ao baixo grau da dimensão. O item que avalia a aquisição de informações, técnicas ou não, pagamento de taxas ou *royalties* por invenções patenteadas ou aquisição de know-how e competência nos últimos três anos, apresenta o menor grau da dimensão, visto que não é característica do comércio varejista adquirir normas técnicas, pagar por publicações ou desenvolver produtos. Já o item que mais se destaca é o item de Fontes Externas de Conhecimento II, item que avalia a busca de novas informações e tecnologias em eventos e associações técnicas e empresariais. Destacam-se como ações recorrentes nos últimos três anos apresentadas pelas empresas estudadas a participação de feiras no segmento em que as empresas atuam e também a associação em entidades como CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas) e ACI (Associação Comercial e Industrial).

Uma forma interessante de interpretar a evolução da ambiência inovadora é compreendendo como ela acontece através das diferentes características das empresas pesquisadas. Uma característica que pode ser observada é a construção de um ambiente inovador através do tempo de existência da empresa.

Observa-se neste estudo que não há uma grande diferença em relação ao grau de inovação global das empresas. No entanto ao que se refere ao grau de ambiência inovadora, é possível observar que as empresas entre 11 e 20 anos apresentam um grau mais elevado que o restante, isso possivelmente se deve ao amadurecimento da gestão que estas empresas já conquistaram e ao fato de as empresas com essa idade poderem realizar investimentos estruturadas em inovação. Já ao que se refere a empresas com mais de 20 anos, nota-se que estas apresentam um desempenho abaixo da média geral para a dimensão, provavelmente devido à estabilidade já alcançada por elas. As empresas com 10 anos ou menos podem ter seu grau de inovação reduzido, pelo fato de estarem se estabelecendo no mercado.

Pode-se destacar das observações feitas desse estudo, o impacto do número de colaboradores no grau global de inovação, onde empresas com um maior número de colaboradores apresentam desempenho melhor em ambiência inovadora. Conclui-se que as empresas que apresentam um maior número de colaboradores e possuem uma idade entre 11 e 20 anos possuem um grau de inovação global maior. No entanto, aos analisarmos a dimensão ambiência inovadora, as empresas com 9 colaboradores ou mais e que possuam menos de 20 anos apresentam um grau de inovação acima da média para a dimensão.

4.2 AMBIÊNCIA INOVADORA: A BASE DA GESTÃO DA INOVAÇÃO

Para compreender as características que constituem uma empresa inovadora, é necessário compreender como essa empresa possibilita que a inovação aconteça, principalmente observando o ambiente que ela proporciona para que se estimule a criatividade, co-criação, trabalho em grupo e o pensamento crítico.

No contexto de análise de um ambiente inovador, primeiramente é necessário compreender se a empresa realmente se esforçou para que a inovação aconteça em seu ambiente. Observa-se como esforços para inovar: a contratação de consultorias, capacitações, investimentos de recursos para ouvir clientes e identificar oportunidades, investimentos em *softwares* e informatização e outros investimentos que possibilitem a empresa oferecer produtos e serviços com mais eficiência ou qualidade a seus clientes.

Ao verificar os esforços para a inovação das empresas estudadas no período dos três últimos anos, foi possível constatar que 59% das empresas pesquisadas realizaram esforços eventuais para inovar, enquanto 32% ponta não ter realizado nenhum esforço para inovar e apenas 9% apresenta esforços regulares. Ao verificar o grau global de inovação dessas empresas, é possível constatar que as empresas que realizam esforços regulares apresentam um grau global de inovação geral de 3,3 e de ambiência inovadora de 3,4, enquanto as empresas que não realizaram nenhum esforço para inovar apresentam um grau de 2,5 e 1,9 respectivamente. Pode-se concluir que a ambiência inovadora em empresas que realizam esforços para inovar regularmente é superior.

Outro fator que influência o ambiente inovador nas empresas, é busca de informações externas para a identificação de oportunidades de inovação. Ao avaliar a busca de informações externas, 47% das empresas estudadas apresentaram que ocasionalmente realizam essa prática, 29% informam que regularmente buscam informações externas. No entanto somente 3% compartilham as informações encontradas com os colaboradores.

Ao aplicar o diagnóstico Radar da Inovação, na dimensão ambiência inovadora são avaliados quatro itens que buscam evidenciar práticas de busca de conhecimento externo. Ao observar o primeiro item, 67,6% das empresas eventualmente buscam algum tipo de apoio de entidades como SEBRAE ou SENAC. Geralmente esse tipo de apoio vem em forma de participação em um curso ou através da realização de consultorias.

Ao que se refere em participação de feiras e seminários, 70,6% diz participar rotineiramente ou eventualmente de feiras e eventos ou associações técnicas e empresariais. Esse alto número, deve-se em relação à participação de feiras e entidades empresariais como: CDL (Câmara de Dirigentes Lojistas) ou em ACI (Associação Comercial e Industrial).

As empresas estudadas apontaram que as fontes com menor frequência utilizadas para inovar são seus fornecedores e clientes, onde 57,6% das empresas apontaram não ter realizado nenhuma ação deste tipo nos últimos três anos. Já 81,8% apontou que não fez a aquisição de informações, pagamento de taxas de *royalties* ou absorveu competências. Pode-se constatar que o comércio, tem características diferentes de uma indústria, onde estas questões são mais relevantes para a estratégia de desenvolvimento de produtos.

Um dos fatores essenciais para que a inovação aconteça nas empresas é o estímulo à criatividade e comunicação entre os colaboradores. A capacidade que as empresas possuem em se adaptar criativamente as mudanças envolvem a comunicação e a contribuição de seus colaboradores e dirigentes. Um ambiente onde não há a imposição de limitações constantemente e que a comunicação entre os colaboradores aconteça naturalmente poderia facilitar o surgimento de ideias criativas e ações voltadas para a inovação. Ao questionar as empresas se elas proporcionam um ambiente favorável e de estímulo ao surgimento de ideias criativas e da comunicação entre os colaboradores para implementar ações de inovação, 74% respondeu não promover um ambiente favorável de estímulo ao surgimento de ideias criativas e de comunicação entre os colaboradores. Para que a inovação aconteça é necessário um trabalho diferenciado. Somente estimular a criatividade e a comunicação, sem prover recursos e condições de experimentação, não possibilitará a empresa promover que suas ações de inovação sejam implantadas ou cheguem ao mercado. Questionando os empresários se eles apoiam a experimentação de novas ideias e destinam recursos para inovação, 76% dos dirigentes apontam não apoiar a experimentação de novas ideias.

Conclui-se que a maioria das empresas não estimula o surgimento de ideias inovadoras ou não apoia para que elas sejam implementadas, sendo assim, as empresas estudadas não apresentam de forma geral um ambiente propício a inovação. Volpato e Cimbalista (2002) corroboram com essa conclusão afirmando que para que a inovação efetivamente aconteça nas organizações, são necessárias mudanças comportamentais em todos os níveis da empresa. Faz-se necessária a criação de um ambiente motivacional para a inovação. Esse ambiente se transpõe a simples mudança e requer a adoção de uma nova filosofia de trabalho, fazendo com que o trabalhador, por meio de seu conhecimento e trabalho, sinta-se motivado para experimentar e inovar.

4.3 ANÁLISES DOS PROCESSOS DE APRENDIZADO VOLTADOS PARA A INOVAÇÃO

A empresa que inova sabe da importância do seu capital humano para que o processo de inovação seja bem-sucedido. Por isso é essencial estruturar práticas que possibilitam desenvolver pessoas inovadoras. Possuir estímulos e apoio a inovação sem possuir pessoas criativas e engajadas não será de grande valia. Jorgensen, Becker e Matthews (2009 *apud* ABREU *et al,* 2013, p.05) afirmam que as formas de buscar e gerir o conhecimento estão mudando rapidamente, e para investir estrategicamente nessa área, também deve-se inovar na maneira de capacitar o capital humano da organização, que é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade do negócio.

Ao avaliar as empresas que não capacitam seus colaboradores para as suas funções é possível verificar, conforme demonstrado na tabela 2, que o grau de inovação global da empresa é bem inferior às demais

empresas, sendo que o mesmo se aplica ao grau de ambiência inovadora. No entanto é perceptível que as empresas que possuem um plano de capacitação para seus colaboradores possuem melhores resultados em relação a inovação.

Tabela 2 – Grau de inovação em relação à capacitação dos colaboradores para as suas funções

CAPACITAÇÃO PARA A FUNÇÃO VS. GRAU DE INOVAÇÃO.			
OS COLABORADORES SÃO CAPACITADOS NAS SUAS FUNÇÕES?	% DE EMPRESAS ESTUDADAS	MÉDIA GRAU DE INOVAÇÃO GLOBAL	MÉDIA GRAU DE AMBIÊNCIA INOVADORA
Os colaboradores não são capacitados.	32,4%	2,4	1,9
Os colaboradores são capacitados eventualmente.	35,3%	2,9	2,3
Os colaboradores são capacitados regularmente.	26,5%	3,0	2,5
Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação.	5,9%	3.4	3,1

Fonte: Resultado do trabalho de campo do ALI, 2014.

Segundo Carmello (2013), as organizações desperdiçam tempo e dinheiro por não saberem oferecer conhecimento estratégico e relevante a sua equipe, pois geralmente utilizam métodos tradicionais de educação corporativa, que foca na transmissão excessiva de conteúdo em vez de incorporação de conhecimento que melhore o desempenho organizacional desejado. Ao analisar o grau de inovação das empresas em relação às horas de capacitação realizadas em média por pessoas nos últimos três anos nas empresas estudadas, pode-se evidenciar que as empresas que possuem uma tendência favorável nos últimos três períodos apresentam um grau de inovação global e de ambiência inovadora 0,4 maior do que as empresas que apresentam resultados desfavoráveis. Constatou-se no estudo que 41,2% das empresas aumentaram seus investimentos em capacitação de seus colaboradores nos últimos três anos.

Quanto à relação entre inovação e criatividade, Abreu *et al* (2013) sugere que a criatividade é um ponto de partida para inovação: o empreendedorismo é uma condição necessária, mas não suficiente. Ferreira, Souza e Spritzer (2009) afirmam que a criatividade e a inovação estão disponíveis a indivíduos e empresas, porém transformá-las em ações exige deliberação e persistência, o que faz com que os empreendedores tenham papel fundamental na aplicação de soluções criativas para resolver problemas e aproveitar as oportunidades. As técnicas de criatividade devem ser usadas para incentivar o processo criativo, que só pode ser melhorado com treinamento, isto é, criatividade e inovação estão ligadas ao processo de aprendizagem (MIGUEZ, 2012). Ao analisar essas observações juntamente com os dados obtidos na pesquisa, pode-se constatar que as empresas que capacitam seus colaboradores constantemente em relação a inovação apresentam um grau de inovação global em média 0,3 maior que as empresas que investem esporadicamente. A mesma média se aplica para a dimensão ambiência inovadora. Sendo assim, as empresas que possuem estratégias definidas de capacitação para os seus colaboradores possuem um grau de inovação global maior, demonstrando que ela é mais ágil e está preparada para enfrentar os desafios e mudanças do mercado.

4.4 SOLUÇÕES AVANÇADAS DE AMBIÊNCIA INOVADORA

Para que o grau de ambiência inovadora seja desenvolvido nas MPEs se faz necessário implementar ações estratégicas que consequentemente implicam no desenvolvimento de equipes e empresários, e que causem mudanças na cultura organizacional.

A criação de grupos de gestão da inovação e a capacitação através de clínicas tecnológicas foram as propostas mais assertivas. O diferencial foi propor temas atuais, como a construção e gestão de marca (*branding),* desenvolvimento de inovações em *marketing* e o desenvolvimento de experiências de consumo para os clientes. Nessa mesma linha, o oferecimento de atualização de estratégias comerciais, como *visual merchandising*, mídias sociais, *e-commerc*e e vitrinismo são essenciais para que as empresas se desenvolvam e inovem em outras áreas.

Outra ação proposta foi desenvolver "grupos de inovação" através de uma metodologia que envolve o processo de brainstorming, seleção de ideias e desenvolvimento de um plano de ação coletivo. Com isso, os colaboradores ficam empoderados para sugerir melhorias e fazer parte das estratégias de gestão da inovação nas empresas, assim como também ficam responsáveis por implementá-las. Nesse processo os colaboradores podem melhorar seu engajamento com a empresa, tornam-se mais produtivos e podem ser recompensados através de políticas de valorização das ideias e de seus resultados obtidos.

Reunir os colaboradores em prol de objetivos, prioridades e estratégias para a inovação são, naturalmente, três coisas diferentes, mas eles têm em comum o seguinte: fornecer aos funcionários uma resposta para a pergunta: "Em que eu me deveria concentrar"? (MILLER; WEDEL-WEDELLSBORG, 2013). Os grupos de inovação, quando bem implementados e assimilados pela equipe, permitem que a inovação aconteça de forma contínua e independente do ALI e do empresário, tornando-se uma parte menor do que pode ser visto como um modelo de departamentos de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) de grandes indústrias.

Existem poucos parâmetros em relação a uma metodologia de gerenciamento e bom funcionamento desses grupos de inovação em MPEs, para que os grupos sustentem as práticas de melhoria dentro das empresas, do surgimento de novas ideias até a implementação e manutenção. A principal dificuldade para que isso aconteça, vem mais do fator humano do que gerencial, pois o gestor da empresa precisa estar aberto a criar um ambiente inovador, incentivar a equipe, oferecer oportunidades e recompensas e, principalmente, instrumentalizar o colaborador de conhecimento. O desenvolvimento de uma metodologia que organize a equipe para que ela possa se auto gerenciar trará a condição mais importante a um processo de inovação, que as ideias criativas sejam transformadas em inovações contínuas e gerem resultados significativos para as empresas e também para os integrantes do grupo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo estudar as práticas que possibilitam desenvolver um melhor ambiente de inovação nas empresas de comércio varejista. Buscou-se observar as influências da motivação para a inovação, do auxílio de fontes externas, capacitação para com o aumento do grau global de inovação e de ambiência inovadora gerando resultados positivos para as empresas.

O enfoque teórico adotado e as análises feitas a partir da comparação dos resultados em relação às práticas de cada uma das empresas pode comprovar que o impacto de desenvolver ações de estímulo à inovação, capacitar os colaboradores, incentivar a criatividade, buscar o auxilio de fontes externas, possibilita que a empresa tenha um maior grau de inovação global e de ambiência inovadora, conforme apresentou a pesquisa.

A busca de soluções avançadas para a ambiência inovadora no varejo pode trazer alto impacto e gerar inovações disruptivas, no entanto é preciso desenvolver e criar formas para que isso seja apropriado e desenvolvido nas empresas.

Desse modo, foi possível concluir que desenvolver a ambiência inovadora de uma empresa influencia de maneira significativa no grau global de inovação de uma empresa, segundo os resultados verificados através do radar de inovação. Proporcionar e estimular a inovação nas empresas, reconhecer e gerir as boas ideias e a criatividade é parte essencial para a sobrevivência das empresas de pequeno porte. O aumento das exigências do mercado e consumidores, o aumento da competitividade global demonstra que há uma necessidade inserir inovações no varejo e isso somente será possível através da construção de ambientes propícios para que ela aconteça.

Pesquisas futuras com esse mesmo grupo de empresas podem ser realizadas para averiguar os resultados da implantação de ações como: implementação de "grupos de inovação", capacitação versus prática e criatividade como ponto central para o desenvolvimento de carreira no varejo.

AGRADECIMENTO

Agradeço inicialmente ao meu orientador pela colaboração na escrita deste artigo, ao Sebrae e CNPq, aos consultores sêniores por todo o suporte, especialmente ao Odair Prado e a coordenadora do ALI de Sebrae/SC, Luciana Sayuri Oda.

REFERÊNCIAS

ABREU, A.F; DANDOLINI, G.A.; TARTARI, J.; SOUZA, J.A.; TEZA, P.; FERNANDES, R.F.; MIGUEZ, V.B. Ensino para a inovação: Porque é tão importante formar pessoas inovadoras? **Revista Caleidoscópio**. Florianópolis, v. E-tech, n. Especial Educação, p. 1-15, jul./dez. 2013.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. Curitiba, p. 16. 12 abr. 2008.

CAMPOS, L.B.P.; CAMPOS , R.J. Análise multi-casos da gestão da inovação em empresas de pequeno porte**.** **Revista Pretexto**. Belo Horizonte, v.14, n. 01, p. 36-51, jan./mar. 2013.

CARMELLO, E.; **Gestão da singularidad**e. 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 2013.

CARVALHO, L.C.; MACHADO, D.D.N. **Ambiente de inovação: Análise multidimensional em uma organização do setor metal-mecânico.** Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, São Paulo, 2010. São Paulo, SIMPOI, 2010.

FERREIRA, M.L.A.; SOUZA, C.G.; SPRITZER, I.M.P.A. Desenvolvimento tecnológico, empreendedorismo e inovação nas empresas: desafios para a educação em engenharia. **Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 38-58, 2009.

IBGE. **Índices das cidades.** Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php?lang=>. Acesso em: 02 jan. 2014.

MAÑAS, A. V. **Gestão de tecnologia e inovação.** 4. ed. São Paulo: Érica, 2003.

MANUAL DE OSLO. **Proposta de diretrizes para coleta de dados sobre inovação tecnológica**. Tradução da Financiadora de Estudos e Projetos. Paris: OCED, 2004.

MARQUES, K.F.S.; SILUK, J.C.M. **A gestão da inovação no varejo do RS: Um estudo de caso com os empresários da Expoagas 2011**. Revista RACE, v.10, n. 2, p. 313-336, jul./dez. 2011.

MIGUEZ, V.B. **Uma abordagem de geração de ideias para o processo de inovação**. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MILLER, P.; WEDELL-WEDELLSBORG, T. **Inovação como rotina: como ajudar seus colaboradores a transformar ideias criativas em realidade.** São Paulo: M.Books do Brasil Editora, 2013.

MORGADO, M. Inovação no varejo. **Revista GV-Executivo**. v. 7, n. 5, p. 60-65, set./out. 2008.

ROSA, O. **Desafios da gestão da inovação na indústria catarinense**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Design, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation integrating technological, market and organizational change.** New York: John Wiley & Sons, 1997.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista FAE**. v.5, n.3, p. 75-86, set./dez. 2002.

AMBIÊNCIA INOVADORA EM PEQUENAS EMPRESAS DE VESTUÁRIO, CALÇADOS E BELEZA PARA O PÚBLICO INFANTIL (SALVADOR/BA)

AUTORA: SUZANA CAMPOS DE FREITAS PARANHOS
GRADUADA EM ENGENHARIA DE ALIMENTOS, SUZI_PARANHO@HOTMAIL.COM

ORIENTADORA: MARÍLIA FLORES SEIXAS DE OLIVEIRA
DOUTORA EM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, MARILIA.FLORES.SEIXAS@GMAIL.COM

RESUMO

A adoção de estratégias de inovação para as micro e pequenas empresas (MPEs) têm contribuído cada vez mais para o aumento de competitividade e de produtividade. Entre os processos inovativos, a ambiência inovadora possibilita à empresa adotar valores, novas ideias e processos na gestão da inovação. O objetivo deste artigo é analisar o avanço nas ações adotadas na dimensão ambiência inovadora pelas pequenas empresas do setor de vestuário, calçados e beleza para o segmento infantil em Salvador (BA) atendidas pelo Programa Agente Local de Inovação / ALI (SEBRAE/CNPq). Este Programa utiliza uma metodologia que se baseia na aplicação, pelo agente local de inovação, do Radar da Inovação, que avalia a empresa tomando por base dimensões específicas, associadas à inovação. Foram retomadas as informações colhidas no Radar Zero (aplicado em 2013), comparativamente com o Radar um (produzido em 2014) tendo como foco três empresas, a empresa A de comércio de calçados infantis, a empresa B de serviço de beleza infantil, e a empresa C de comércio de vestuário para crianças. Como resultado, constatou-se que as empresas A, B e C alcançaram um melhor grau de inovação, possibilitando crescimento, diversificação e maior faturamento.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação, pequenas empresas, metodologia.

1 INTRODUÇÃO

O crescimento e o desenvolvimento da economia brasileira têm sido estimulados com medidas públicas de adoção de novas tecnologias e processos inovadores. As pequenas empresas buscam, cada vez mais,

inovações frente ao mercado competitivo, sendo necessários mais recursos para contratar pessoas com mais qualificações, adquirir mais conhecimentos especializados, ampliar a gestão de negócios, etc. As dificuldades existem, mas estão sendo enfrentadas pelos empresários; pelo governo brasileiro, que tem criado políticas para o desenvolvimento do país; e pelas entidades de apoio às pequenas empresas brasileiras.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma entidade privada sem fins lucrativos, que atua como agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país. De acordo com informações obtidas no *site* do SEBRAE (2013), uma das estratégias adotadas pela entidade é a promoção da inovação, atuando para incentivar uma cultura proativa nas micro e pequenas empresas, buscando a ampliação dos seus canais de acesso à inovação e desenvolvendo diretamente e por meio de parceiros, novos modelos de negócios, de gestão, de processos e produtos para serem incorporados às MPEs, ampliando a sua competitividade empresarial.

A escolha deste tema deveu-se ao destaque dado ao ambiente inovador nas pequenas empresas do segmento infantil, que estão buscando continuamente inovar nos seus produtos e serviços, com a finalidade de agradar a seus pequenos clientes. Estes negócios, em sua maioria, possuem um clima organizacional diferenciado, pois os recursos humanos têm significativa influência, além de serem facilitadores do processo de implementação e de incorporação da cultura de inovação. O grande potencial dos consumidores mirins e a ampliação do mercado infantil - que cresce apesar da tendência de redução demográfica - têm despertado a atenção dos empreendedores. A disposição para ofertar aos filhos produtos de melhor qualidade se amplia junto com a capacidade econômica da população e com a capacidade de oferta do mercado.

Segundo a Fecomercio/ES (2013), o mercado infantil brasileiro avança14% ao ano, de forma dinâmica e atrativa para os empresários, mas é preciso ficar atento às preferências desse público exigente, que varia de brinquedos tradicionais a peças de roupas e tecnologias. Seja qual for o ramo, o público infantil tem aquecido a economia, sendo necessário compreender suas especificidades. O estudo de tendências de mercado feito pelo SEBRAE/BA (2011) mostra que as crianças estão cada vez mais antenadas ao mundo das compras, ampliando sua influência na definição do que e de onde comprar. Hoje, as crianças brasileiras movimentam cerca de R$ 50 bilhões por ano. Estes resultados também decorrem do aumento do poder aquisitivo das classes populares, além da redução do custo unitário e das inovações realizadas em produtos e embalagens.

Este artigo foi desenvolvido com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e do SEBRAE, por meio do Programa ALI, com o objetivo de analisar o avanço nas ações adotadas na dimensão ambiência inovadora pelas pequenas empresas do setor de vestuário, calçados e beleza para o segmento infantil em Salvador (BA), atendidas pelo Programa Agente Local de Inovação/ALI (SEBRAE/CNPq) entre 2013 e 2014. O Programa ALI utiliza uma metodologia de diagnóstico que se baseia na aplicação periódica, pelo agente local de inovação, do Radar da Inovação, que é um instrumento de avaliação do grau de inovação da empresa acompanhada. Na pesquisa que embasou este artigo, os dados analisados retomam as informações colhidas no Radar Zero (aplicado em 2013), comparativamente com o Radar Um (produzido em 2014) tendo como foco três empresas de Salvador: a empresa A, de comércio de calçados infantis; a empresa B, de serviço de beleza infantil; e a empresa C, de comércio de vestuário para crianças.

O texto está organizado, em seu desenvolvimento, a partir da conceituação da inovação nas pequenas empresas, apresentando, em seguida, o Programa Agente Local de Inovação, além de aspectos metodológicos do Radar de Inovação, do sistema de avaliação deste Radar, da caracterização das pequenas empresas estudadas e dos resultados. Por fim, foram feitas as considerações finais e os agradecimentos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Segundo Tironi e Cruz (2008), a política pública para a inovação deve ter como objetivo o crescimento e o desenvolvimento da economia brasileira, estimulando inovações e tecnologias de última geração. Para melhor entender a realidade nacional, inicialmente deve-se qualificar o grau de novidade de uma inovação, situando-a entre dois extremos, o mínimo e o máximo, isto é, entra a inovação incremental e a inovação radical. Segundo os autores, o grau de novidade refere-se ao principal produto ou processo objeto de inovação da empresa e é representativo do resultado total da sua atividade inovativa (TIRONI; CRUZ, 2008). Para eles, a literatura mostra que o retorno privado de uma inovação pode ser muitas vezes mais elevado do que o retorno médio do mercado financeiro. Por que então as empresas não investem em atividades inovadoras, se o retorno pode ser tão elevado? A relação entre risco, incerteza e investimento é complexa e é o principal obstáculo para uma empresa investir em inovação. A aversão ao risco implica aversão à novidade.

A inovação, tida como fundamental ao crescimento de empresas no sistema capitalista atual de grande concorrência, tem sido tema de muitos estudos e pesquisas. Bachmann e Destefani (2008) a consideram elemento competitivo, traduzida por mudanças que envolvam um grau significativo de novidade para a empresa. Estes autores, que ressaltam a importância do conhecimento nas organizações para a implantação de sistema de inovação (como intercâmbio de profissionais, licenciamento de tecnologias, atividades de P&D, compra de novos equipamentos, a capacitação da equipe etc.), discutem várias formas de inovação. Partem do conceito de zonas de inovação, dividindo as inovações em tipos mais ou menos radicais: zona 1, a Inovação Básica, referente a pequenas melhorias de produto ou serviço, baseadas em extensão das linhas ou em melhorias incrementais; zona 2, a Inovação Relativa, referente àquelas que se baseiam em produtos/serviços existentes, voltados para novos mercado; zona 3, a Inovação Conceitual, que se refere a produtos ou serviços com novo conceito, propostas de valor e modelos de negócio revolucionários. Para as empresas conseguirem alcançar a inovação, precisam investir recursos financeiros, humanos ou tecnológicos, dentre outros. E a realidade das pequenas empresas brasileiras nem sempre favorece a adoção de recursos à inovação.

O SEBRAE/BA, em seu estudo sobre "O protagonismo das micro e pequenas empresas na Bahia", afirmou resultados positivos no que tange ao crescimento das MPEs, na geração de empregos, qualificação profissional ou participação das mulheres, destacando-se o fato de que em 2011 as MPEs foram responsáveis por 99,1% dos estabelecimentos e por 51,6% dos empregos privados, não agrícolas, formais no Estado (SEBRAE, 2011). Vale ressaltar que, no período de 2000 a 2011, na Bahia, a participação das mulheres empreendedoras cresceu, indo de 24,1% para 28,1%, sendo que entre as trabalhadoras por conta própria, a proporção passou de 27,8% para 29,9% (SEBRAE, 2011). Neste relatório, o comércio permanece como a atividade com maior número de MPEs, com 60% do total. Por sua vez, o setor de serviços não apenas se manteve como o segundo setor mais expressivo, como elevou sua participação de 25,3% em 2000, para 27,6 % em 2011 (SEBRAE, 2011).

Sobre a inovação nas micro e pequenas empresas brasileiras, Maculan (2008) considera que o Brasil tem em torno de 5 milhões de empresas, 83% delas têm até quatro pessoas ocupadas, e essas empresas não têm muita condição de desenvolver práticas inovativas, sobretudo por falta de base tecnológica e financeira. Segundo a autora, as empresas que utilizam informações para agregarem valor ao seu negócio fazem isto através de feiras ou em redes informatizadas disponíveis para todos. Esta prática ajuda, mas não permite

desenvolver inovações mais competitivas. São consideradas como estando em estágio imitativo com pouca capacidade para mudar a tecnologia utilizada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: O RADAR DA INOVAÇÃO

O Programa ALI é uma iniciativa do SEBRAE, em parceria com o CNPq, para a promoção da inovação nas pequenas empresas. O atendimento ao empresário é gratuito e utiliza uma metodologia que se baseia na realização de um diagnóstico que mensura e avalia o grau de inovação da empresa. Após realizar este diagnóstico inicial, o agente busca e oferece soluções no formato de um plano de ação que atenda às necessidades de cada empreendimento. Todas as ações são avaliadas e aprovadas pelo empresário. Feita esta etapa, o agente realiza visitas às empresas para acompanhamento e apoio na implementação das ações de inovação indicadas no plano. O atendimento do ALI é individual, personalizado e totalmente gratuito, pois é subsidiado pelo SEBRAE e pelo CNPQ. O empresário precisa desembolsar recursos financeiros somente na hora em que decidir implementar as ações inovadoras aprovadas por ele.

O diagnóstico aplicado pelo ALI é composto por questionários, dentre eles o Radar da Inovação, que é aplicado junto a todas as empresas atendidas e é convertido em gráfico, com informações das empresas. O Radar permite avaliar o desenvolvimento em 13 dimensões da Inovação nos últimos três anos da empresa, fornecendo um diagnóstico particular das empresas frente à inovação. O Radar da Inovação é aplicado em três períodos diferentes. No início do acompanhamento da empresa (o Radar 0), após a conclusão do primeiro plano de ação (o Radar 1) e após a conclusão do segundo plano de ação (o Radar 2). A partir da comparação dos resultados obtidos através do Radar, é possível observar a evolução da empresa de uma forma global e particular em cada dimensão, avaliando assim se as ações sugeridas pelo agente e aplicadas pelo empresário tiveram resultados. Neste estudo, são avaliados os dados referentes ao Radar 1 e Radar 2 das empresas analisadas.

A metodologia do Radar da Inovação foi criada por Sawhney (2006) e permite relacionar quatro dimensões principais de inovação nas empresas: as ofertas criadas, os clientes atendidos, os processos empregados e os locais de presença usados. Estas dimensões se desdobram em mais oito: plataforma, marca, soluções, relacionamento, agregação de valor, organização, cadeia de fornecimento, e rede, que compõem assim 12 dimensões. Bachmann e Destefani (2008) desenvolveram uma 13ª dimensão, a “ambiência inovadora”, por entender que o clima organizacional e as pessoas envolvidas na empresa propiciam a inovação. Esta importante dimensão foi incorporada ao Radar da Inovação e, dentre outros pontos, trata de medir a fração da equipe que é composta por profissionais que tem formação voltada para a pesquisa.

O Radar da Inovação é um instrumento de coleta de dados composto por 13 dimensões que são divididas em blocos de questões que compõe em média 35 perguntas no seu total. Após a aplicação do questionário, segue-se a contagem da pontuação que demonstra a média dos conceitos nas perguntas referentes a cada dimensão. De modo a simplificar, pode-se considerar a resposta do empresário com *score* 01 para quando a inovação não está presente na empresa, *score* 03 para quando a inovação é incipiente e *score* 05 para quando a inovação está presente na empresa.

Entende-se, então, que a empresa que obtiver uma média de conceito 05 em todas as dimensões beira a perfeição quanto à prática da inovação. A empresa que auferir conceito 03 em todas as dimensões será considerada uma empresa inovadora, porém ainda existem pontos de melhoria. Quanto à empresa que obtiver conceito 01 em todas as dimensões, considera-se que esta não possui preocupação identificada com a inovação. Na dimensão ambiência inovadora, o *score* encontrado possui peso dois, isto ocorre devido à grande importância desta dimensão na avaliação do grau de inovação das empresas.

4 RESULTADOS

Segundo o estudo de tendências de mercado realizado pelo SEBRAE-BA (2011), a Bahia conta com uma taxa de fecundidade inferior à observada para o Brasil, segundo dados do IBGE (2009) relatados neste estudo, a Bahia esta com uma média de 1,87 e o Brasil com uma média de 1,94 filhos por mulher, respectivamente. Mesmo assim o mercado para produtos infantis tende a ampliar-se de forma cada vez mais intensa, tendo em vista a mobilidade econômica em curso na região, proporcionalmente maior que a média nacional. Ainda segundo os dados do IBGE (2010) relatados no estudo do SEBRAE (2011), 25,61% da população do Estado da Bahia (aproximadamente 3,6 milhões de pessoas) tinham idade até 14 anos, esta parcela de "pequeninos" conta com inúmeros argumentos para influenciar outros tantos milhões de adultos no sentido de atender às suas necessidades e desejos. Devido a este crescimento, ampliou-se fortemente a capacidade de atendimento às crianças na região baiana.

As empresas A, B e C estudadas estão localizadas na cidade de Salvador, no mesmo shopping, possuem uma média de seis funcionários, divididos nos dois turnos de funcionamento do shopping e possuem as seguintes características:

Empresa A - Pequena empresa, com formato de franquia. Seus clientes são pessoas físicas, de pequeno e médio porte. A proprietária possui uma faixa etária de 30 a 40 anos, é solteira, publicitária, pós-graduada, e já participou de cursos do SEBRAE. Após morar alguns anos na Europa, atuando na sua área de formação, a publicitária voltou ao Brasil com a ideia de abrir um negócio baseado em um modelo europeu voltado ao turismo. Após algumas pesquisas de mercado descobriu que o seu plano de empresa de turismo não teria sucesso aqui na Bahia, e após uma viagem para o estado de Sergipe, ela conheceu a franquia de calçados, com a qual hoje trabalha, se encantou e trouxe a sua primeira filial para Salvador. Esta empresa se caracteriza por ser um comércio com perfil inovador, que trabalha exclusivamente no varejo de calçados e acessórios infantis, com *mix* pesquisado e formatado para a primeira infância, com foco de 0 a 5 anos de idade. Sendo a única multimarca do mercado com este direcionamento, tem a qualidade e os preços democráticos com seus pontos fortes.

Empresa B - Pequena empresa, com duas filias, localizadas em diferentes shoppings da cidade de Salvador. Seus clientes são pessoas físicas, de pequeno e médio porte. A proprietária possui uma faixa etária de 35 a 45 anos, é casada, advogada, pós-graduada, já participou de cursos do SEBRAE e já fez uso de consultorias. Após alguns anos atuando como advogada, a empresária resolveu buscar uma orientação no SEBRAE para abrir seu negócio, foi lá que recordou da sua aptidão de lidar com crianças. Mãe de duas filhas, sempre organizou eventos para as amigas das filhas, nestas festinhas ela mesma mudava o visual de todas as crianças. Após uma viagem para São Paulo, ela descobriu uma empresa que trabalhava com serviços de beleza para crianças, e,

depois de muita insistência, ela conseguiu comprar a empresa e trazer para Salvador. A empresa possui uma proposta inovadora para o segmento de beleza para crianças, sua especialidade é realizar penteados com tranças e fitas. Lá as crianças fazem o cabelo e cuidam do visual com os serviços de maquiagem, manicure e tatuagens temporárias, além da venda de acessórios. O estabelecimento também oferece uma máquina que faz esmaltes. São duas mil combinações, que possibilita que os "mini clientes" criem os seus esmaltes na hora. A empresa também oferece o serviço de Camarim para festas, uma estrutura de três metros, que fica por quatro horas na festa e oferece serviços para cabelo, unha e tatuagem.

Empresa C- Pequena empresa, com formato de franquia. Seus clientes são pessoas físicas, de pequeno e médio porte. A proprietária é a mesma da empresa A, sendo que ela adquiriu a franquia recentemente de uma amiga, que foi embora da cidade de Salvador e precisava passar o ponto e foi assim que ela descobriu um novo mercado no segmento infantil, a franquia de fantasias, que tem sua primeira e exclusiva loja em Salvador. A empresa surgiu como um negócio diferente e inovador para o público infantil: "as roupas de brincar". O primeiro passo foi a criação da linha de pijamas com temas de princesas e super-heróis. Depois vieram os roupões, a moda praia, a linha de bichinhos e as mochilas. Sucesso atestado por todos os clientes atendidos.

5 DISCUSSÃO

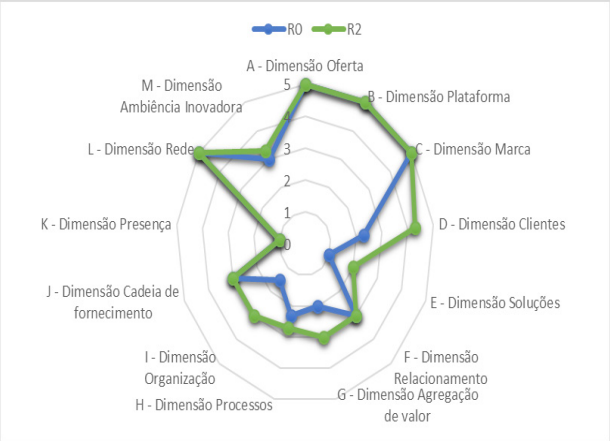
Como dito anteriormente, o Radar da Inovação é composto por 13 blocos de dimensões, tendo questões que são valorizadas pelo *score* 1, 3 ou 5. Após se obter a média de cada dimensão, calculamos uma média global das 13 dimensões, que é definida como a medida do grau de inovação (MGI) da empresa analisada, lembrando que devido a sua grande importância no grau de inovação, a dimensão ambiência inovadora possui peso 2.

Este trabalho tem como objetivo analisar a evolução das empresas durante o acompanhamento do ALI e consequentemente da realização de ações e melhorias feitas na empresa.

As figuras abaixo apresentam o radar de inovação das empresas analisadas no início do programa (R0) e no estado atual (R2).

Figura 1 - Evolução do Radar da Inovação da empresa A

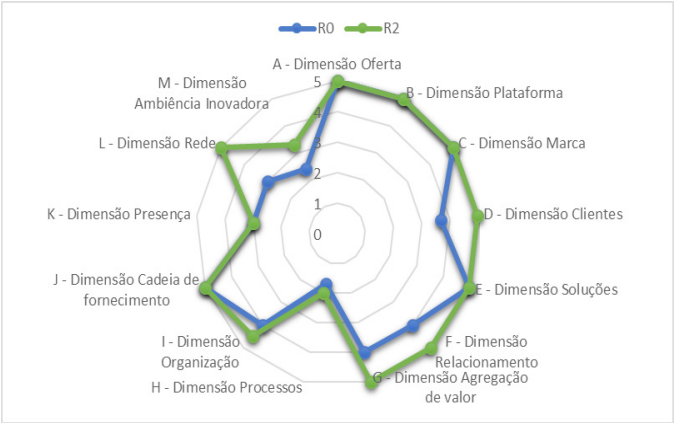
DIMENSÃO	R0	R2
A - Oferta	5	5
B - Plataforma	5	5
C - Marca	5	5
D - Clientes	2,3	4,3
E - Soluções	1	2
F - Relacionamento	3	3
G - Agregação de valor	2	3
H - Processos	2,3	2,7
I - Organização	1,5	3
J - Cadeia de fornecimento	3	3
K - Presença	1	1
L - Rede	5	5
M - Ambiência Inovadora	3	3,3
Grau de inovação Global	3,2	3,7



Fonte: Pesquisa desenvolvida pela autora / 2014

Figura 2 - Evolução do Radar da Inovação da empresa B

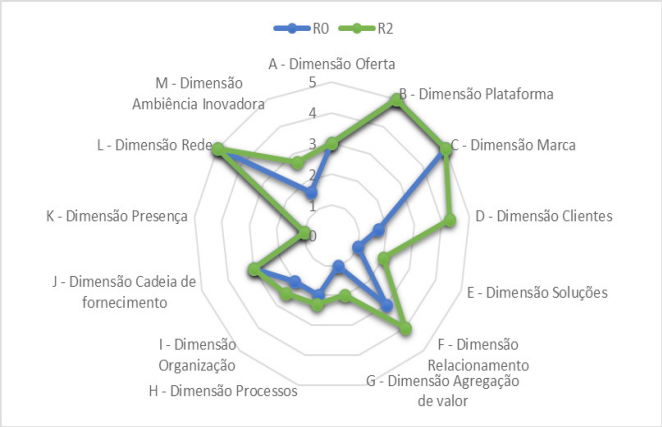
DIMENSÃO	R0	R2
A - Oferta	5	5
B - Plataforma	5	5
C - Marca	5	5
D - Clientes	3,7	5
E - Soluções	5	5
F - Relacionamento	4	5
G - Agregação de valor	4	5
H - Processos	1,7	2
I - Organização	4	4,5
J - Cadeia de fornecimento	5	5
K - Presença	3	3
L - Rede	3	5
M - Ambiência Inovadora	2,4	3,3
Grau de inovação Global	4,1	**4,7**



Fonte: Pesquisa desenvolvida pela autora / 2014

Figura 3 - Evolução do Radar da Inovação da empresa C

DIMENSÃO	R0	R2
A - Oferta	3	3
B - Plataforma	5	5
C - Marca	5	5
D - Clientes	1,7	4,3
E - Soluções	1	2
F - Relacionamento	3	4
G - Agregação de valor	1	2
H - Processos	2	2,3
I - Organização	2	2,5
J - Cadeia de fornecimento	3	3
K - Presença	1	1
L - Rede	5	5
M - Ambiência Inovadora	1,6	2,7
Grau de inovação Global	2,8	3,4



Fonte: Pesquisa desenvolvida pela autora / 2014

Baseado no Modelo de Excelência em Gestão (MEG), o grau máximo de inovação para as Pequenas Empresas é 5,0, tendo sua média em 3,0 pontos. Pela análise das empresas estudadas, foi possível perceber que houve um aumento, tanto no grau de inovação quanto na dimensão ambiência inovadora.

Tabela 1 - Evolução do Grau de inovação das empresas

	GRAU DE INOVAÇÃO NO R0 (2013)	GRAU DE INOVAÇÃO NO R2 (2014)	% DE CRESCIMENTO
A	3,2	3,7	16%
B	4,1	4,7	15%
C	2,8	3,4	21%

Fonte: Pesquisa desenvolvida pela autora / 2014

Tabela 2 - Evolução do Grau de inovação das empresas

	AMBIÊNCIA INOVADORA NO R0 (2013)	AMBIÊNCIA INOVADORA NO R2 (2014)	% DE CRESCIMENTO
A	3	3,3	10%
B	2,4	3,3	38%
C	1,6	2,7	69%

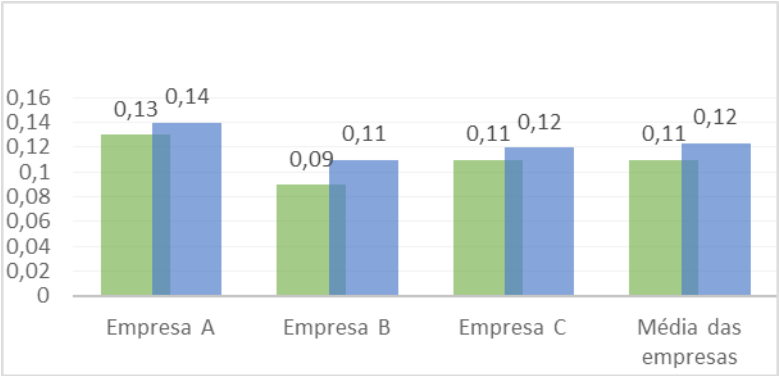
Fonte: Pesquisa desenvolvida pela autora / 2014

Analisando todo histórico das empresas estudadas, pode-se concluir que a empresa B foi a com o maior grau de inovação durante todo o Programa, devido a alguns fatores, como o fato de ser a única empresa sem formato de franquia e voltada para o comércio e serviço, possibilitando uma maior flexibilidade na criação de processos inovadores, e o perfil inovador da empresária, disposta a realizar melhorias em muitos aspectos. Percebe-se que a empresa C, mesmo não tendo o maior grau de inovação quando comparada com a outra empresa, foi a que apresentou o maior crescimento quanto ao grau de inovação e quanto à dimensão ambiência inovadora, 21% e 69%, respectivamente. Esse crescimento ocorreu principalmente devido às mudanças ocorridas na empresa após a empresária A ter adquirido a empresa C.

A partir destes fatos percebemos que o perfil da empresária tem grande influência no grau de inovação do negócio, já que as empresas A e C estão em formatos de franquia, mas possuem médias boas no seu grau de inovação. A proprietária das empresas A e C possui um perfil jovem, sua profissão lhe traz um maior conhecimento sobre empreendedorismo, além dela de ter tido uma experiência no exterior, o que lhe traz um diferencial no que tange ao conhecimento de novas ideias e de novos modelos de negócios.

O objetivo do artigo em questão é analisar a dimensão ambiência inovadora nas empresas estudadas, e demonstrar a sua importância diante do grau de inovação das empresas. Conforme já citado, para o MEG, o *score* médio do grau de inovação para as pequenas empresas é de 3,0 pontos. Para que as empresas estudadas cheguem a essa média, cada dimensão analisada no Radar da Inovação deveria contribuir com aproximadamente 7,1%da nota global, sendo a contribuição da dimensão ambiência inovadora o dobro das demais, 14,2%. Se formos analisar a atual contribuição da dimensão ambiência inovadora no grau de inovação das empresas estudadas, nota-se que esta dimensão tem uma influência média de 12% diante do grau de inovação, este percentual é considerável, quando comparado com o esperado, que é de 14%, e ao anterior que era de 11%.

Figura 4 - Evolução da contribuição da dimensão ambiência inovadora no grau de inovação das empresas estudadas

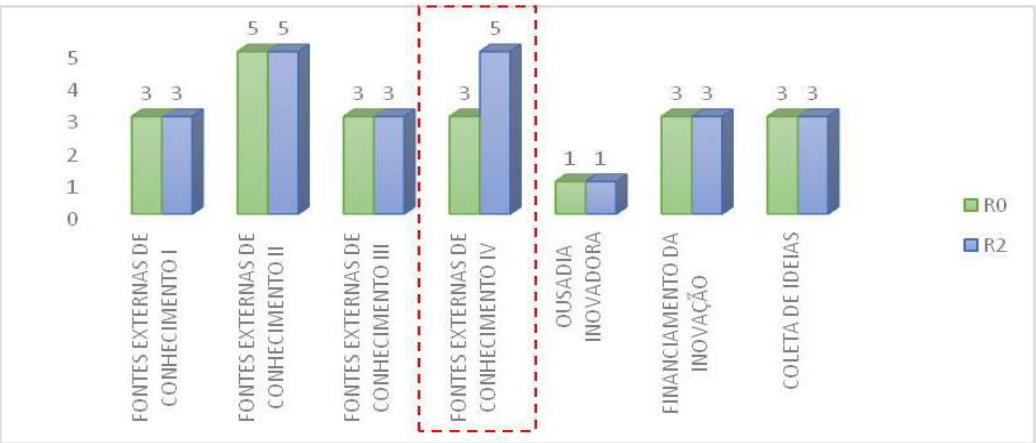


Fonte: Pesquisa desenvolvida pela autora / 2014

Pelas análises feitas, conclui-se que as ações propostas nos planos de ação alcançaram o objetivo de potencializar o ambiente inovador destas empresas, aumentando sua contribuição no grau de inovação da empresa e possibilitando o crescimento, diversificação e maior faturamento.

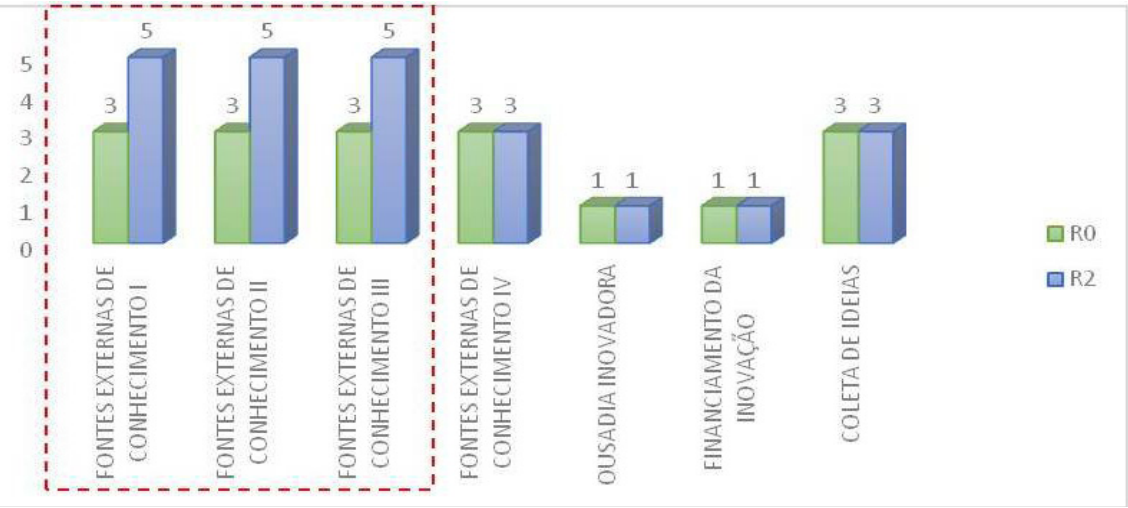
Para uma análise mais específica das ações que foram executadas nesta dimensão em cada empresa, é importante entender como foi obtida a média da dimensão ambiência inovadora em cada caso. Conforme já explanado anteriormente, esta dimensão é composta por 8 questões, que após a sua avaliação geram a média da dimensão.

Figura 5 - Evolução do detalhamento dos scores que compõem a dimensão ambiência inovadora da empresa A



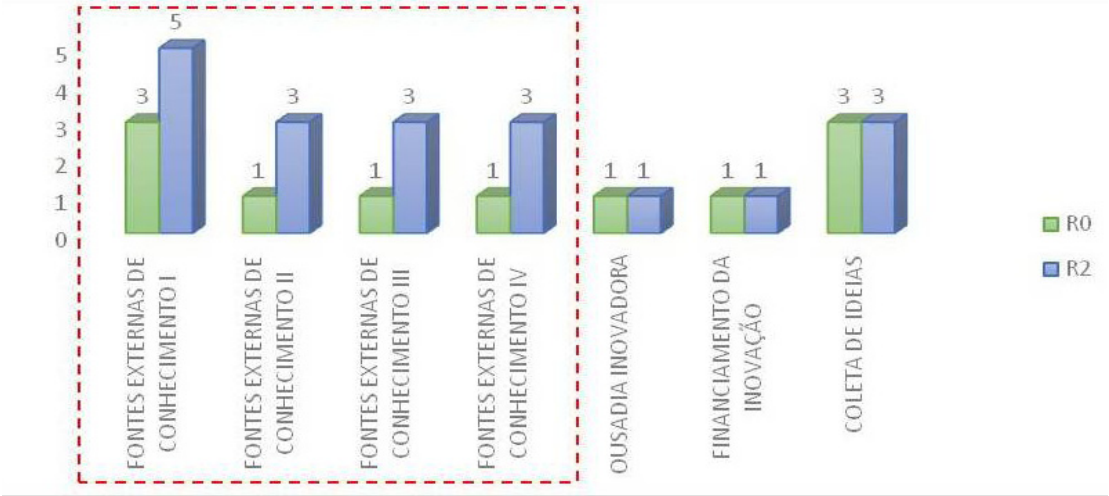
Fonte: Pesquisa desenvolvida pela autora / 2014

Figura 6 - Evolução do detalhamento dos scores que compõem a dimensão ambiência inovadora da empresa B



Fonte: Pesquisa desenvolvida pela autora / 2014

Figura 7 - Evolução do detalhamento dos scores que compõem a dimensão ambiência inovadora da empresa C



Fonte: Pesquisa desenvolvida pela autora / 2014

Pela análise dos resultados, podemos perceber que existe uma deficiência nas empresas deste segmento nos pontos: ousadia inovadora e financiamento à inovação. A ousadia inovadora diz respeito ao número de projetos para desenvolvimento de novos processos/produtos/formas de trabalhar que foram abandonados por algum motivo de insucesso. E o quesito financiamento da inovação avalia se a empresa vem utilizando destes recursos ou não, para suas atividades inovadoras.

Durante as reuniões realizadas com as empresárias, percebe-se que esta deficiência se deve muitas vezes à falta de planejamento para desenvolvimento de novos projetos nas empresas, e também pelo pouco conhecimento que as empresárias têm sobre as entidades e órgãos financeiros de apoio, que podem auxiliar as pequenas empresas, na cidade de Salvador.

Nos três casos estudados, para se obter um resultado rápido e eficiente, foi proposta uma primeira ação voltada para a coleta de ideias dos colaboradores, através de uma caixa de sugestão para colaboradores, mas nenhuma das três empresas adotou esta ação, por isso nota-se a igualdade dos resultados em todas as empresas. Nos quesitos referentes a fontes externas de conhecimento, que trata do quanto à empresa faz uso consultorias ou do apoio de entidades no seu empreendimento, de busca novas informações ou *know-how* ouse participa de eventos e busca conhecimentos com fornecedores ou clientes, percebe-se que houve aumentos consideráveis nos seus resultados, afinal uma das atribuições do ALI foi de proporcionar aos empresários inúmeras fontes externas de conhecimento, como participação em seminários, feiras e congressos, assim, a participação nestes eventos foi diversificada, através da realização de cursos, como expositores, ou somente como congressistas. Foram apresentadas às empresárias também fontes de financiamentos para a inovação, além de cursos e palestras, e clínicas tecnológicas voltadas para este assunto. Além do acesso direto ao SEBRAE, proporcionando exclusividades em cursos, consultorias etc. Além dos cursos EAD propostos sempre com o intuito de aumentar o acesso à inovação de todos componentes da empresa. Este conhecimento foi proposto para aumentar suas fontes de conhecimento e para que as empresárias despertassem a sua ousadia inovadora e, através de tal incentivo, criassem projetos de inovação nas suas empresas, neste sentido temos como exemplo a empresária A, que acabou aceitando um novo desafio adquirindo a empresa C, pois acreditava no potencial de inovação da empresa.

6 CONCLUSÃO

O estudo feito, além de avaliar as diversas dimensões de inovação, se propôs a avaliar o resultado de algumas proposições que tiveram o objetivo de aumentar o uso de novas tecnologias e de processos inovadores, com a finalidade de aumentar a competitividade e os novos negócios. O programa ALI visou, com as ações propostas, incrementar a inovação nas empresas atendidas e os resultados obtidos foram observados nos radares de inovação aplicados (R0, R1 e R2) ao longo dos dois anos de acompanhamento das empresas (2013 e 2014) e por meio da escrita deste estudo.

Por meio dos dados analisados, é possível concluir que, no cenário atual, a dimensão ambiência inovadora contribui em média com 12% no MGI das empresas analisadas. Esta contribuição pode ser considerada como favorável, já que a média padrão de contribuição é de 14%, e este número tende a aumentar caso as empresas continuem a implementar ações de inovação. Foi possível analisar o crescimento das empresas tanto na sua MGI - tendo a empresa A um crescimento de 16%, a empresa B um de 15%, e a empresa C com o crescimento de 21% - quanto no crescimento da dimensão ambiência inovadora. Tendo a empresa A com um crescimento de 10%, a empresa B com 38% e a empresa C com um crescimento de 69%.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me concedido uma oportunidade profissional tão enriquecedora para a minha caminhada. Ao SEBRAE e ao CNPQ, pela rica oportunidade de adquirir estes valiosos conhecimentos, e poder traduzi-los em uma produção, que tem o intuito de agregar cada vez mais valor às pequenas empresas do estado da Bahia.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, Dorian; DESTEFANI, Jully. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. Curitiba, 2008.

BACHMANN, Dorian; DESTEFANI, Jully. **Perfil do grau de inovação das MPEs do Paraná**. Curitiba: SEBRAE, 2009.

Jornal do Sistema Fecomércio. Informativo do Sistema FECOMÉRCIO/SESC/SENAC-ES, 19. ed., set./out. 2013. Disponível em:http://fecomercio-es.com.br/assetmanager/assets/JORNAL_FECOMERCIO-%20SET-OUT.pdf. Acesso em: 06 nov. 2014.

MACULAN, Ann-Marie. **Características da inovação nas micro e pequenas empresas**. *T&C Amazonia*, ano VI, n. 13, fev. 2008. p. 32-36.

MELO. Eduardo; SEABRA. Fátima; SOUZA, Joilson *et al.* **Estudo de tendências de mercado**- Salvador: SEBRAE-Bahia, 2011.108p.:il.-(Série Tendências e Oportunidades de Negócios).

SEBRAE. **O protagonismo das micro e pequenas empresas na Bahia**. *Conexão Bahia*, n. 201, abr. 2013.

SEBRAE, **O que é o SEBRAE?,** 2013. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/quem-somos/sebrae-um-agente-de-desenvolvimento. Acessado em: 17 nov. 2013, às 20h00min.

SEBRAE, **Estratégia, 2013**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/estrategia. Acesso em: 18 nov. 2013, às 22h00min.

TIRONI, Luís F.; CRUZ, Bruno de O. Inovação incremental ou radical: há motivos para

diferenciar? Uma abordagem com dados da PINTEC. Rio de Janeiro: IPEA, 2008.Texto para discussão n° 1360. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4619 . Acesso em: 02 nov. 2014.

ANÁLISE DA DIMENSÃO AMBIÊNCIA INOVADORA NAS MPES DO SETOR DE MODA NO RIO DE JANEIRO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO

AUTORA: FRANCISCA ANGÉLICA DE OLIVEIRA
GRADUADA EM DESIGN DE MODA, ANGELICAOLIVEIRA.ALIRJ@GMAIL.COM

ORIENTADORA: FERNANDA DE ABREU CARDOSO
DOUTORA EM DESIGN, FERNANDADSG@GMAIL.COM

RESUMO

Compreende-se que na atualidade, a Gestão do Conhecimento tem se tornado uma necessidade e não mais um simples agregador nas relações gerenciais de uma determinada empresa. Para inovar, é preciso uma etapa anterior, onde a organização prospecta, coleta, analisa e absorve informações para, em seguida, aplicá-las no cotidiano do seu negócio. No setor de moda, a disseminação de informações é uma constante inerente ao próprio negócio, pautando-se principalmente na busca de conhecimento e antecipação de tendências. Partindo desse princípio, este artigo visa analisar como as pequenas empresas do setor de moda baseadas na cidade do Rio de Janeiro atendidas pela autora desta pesquisa, através do Programa Agentes Locais de Inovação, realizam a Gestão do Conhecimento no interior das suas organizações. Para tanto, foi escolhida a dimensão "Ambiência Inovadora", ferramenta que integra o Radar da Inovação que diagnostica em quais níveis de inovação uma empresa se encontra.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação. Radar da Inovação. Moda. Gestão do Conhecimento. Dimensão Ambiência Inovadora. Inteligência Empresarial.

1 INTRODUÇÃO

O corrente artigo versa a respeito da importância da Gestão do Conhecimento enquanto ferramenta de competitividade para as 14 empresas de pequeno porte do setor de moda atendidas pela autora no Programa Agentes Locais de Inovação, no município do Rio de Janeiro, participantes do programa no período de maio de 2013 a maio de 2015. A pesquisa inicia-se apresentando o referencial teórico sobre inovação e a dimensão Ambiência Inovadora, da qual a Gestão do Conhecimento faz parte. Analisa-se a inserção desta no processo de inovação organizacional e inteligência empresarial, onde, compreende-se que "Conhecimento, inovação e empreendedorismo formam, assim, um tripé indissociável para o sucesso das organizações na nova Economia. A essa sinergia entre Conhecimento, inovação e empreendimento damos o nome de Inteligência Empresarial." (CAVALCANTI e GOMES, 2001. p. 55).

Dessa forma, é apresentado o conceito da dimensão "Ambiência Inovadora", contextualizando-a com os objetivos pelos quais a mesma foi desenvolvida, além de discorrer acerca do Radar da Inovação, ferramenta da qual faz parte. Também se trata da importância do cultivo de ambientes propícios à inovação nas empresas de pequeno porte como estratégia de inteligência empresarial. Em seguida, trata-se dos novos paradigmas de uma economia baseada no conhecimento para geração de valor e competitividade, justificando-se enfim, a importância desse estudo como tema de referência com destaque na contemporaneidade.

A seguir, o artigo apresenta a metodologia do Programa ALI, bem como discorre sobre o trabalho de campo do Agente Local de Inovação. Após, o Radar da Inovação é apresentado com suas treze dimensões, bem como é descrita sua aplicação e a metodologia de mensuração de resultados das respostas dos empresários que resultarão nas ações propostas em Planos ao longo dos ciclos. O objeto desse estudo é detalhado logo a seguir, apresentando os segmentos das 14 empresas atendidas e observadas nessa pesquisa e a dimensão Ambiência Inovadora é então detalhada, apresentando a sua importância para as empresas. Na análise de dados, apresentam-se os resultados apurados nos ciclos 0, 1 e 2 em cada uma das empresas acerca dessas cinco questões que compõem a ambiência realizando um diagnóstico. Também são apresentados alguns resultados preliminares de ações que já estão sendo colocadas em prática por tais empresas, bem como alguns exemplos de outras ações já propostas.

Concluindo, apresentam-se as considerações sobre o uso das Fontes Externas de Conhecimento e da Coleta de Ideias como estratégias de Gestão do Conhecimento nas empresas atendidas. Traça-se uma visão sistêmica de como tais empresas do setor de moda lidam com a ambiência inovadora, sugerindo pontos de melhoria.

2 A INSERÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

2.1 O QUE É A DIMENSÃO "AMBIÊNCIA INOVADORA" E A IMPORTÂNCIA DO CULTIVO DE AMBIENTES PROPÍCIOS À INOVAÇÃO

Para se discorrer acerca do conceito "Ambiência Inovadora" faz-se necessário primeiramente discutir um pouco sobre definição de "Inovação". Para esse artigo usaremos, prioritariamente, a conceituação do Manual de Oslo (2005, p.55), documento editado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) que tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados: "Inovação é a implementação de um produto, bem ou serviço, seja novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios na organização do local de trabalho ou nas relações externas".

Tigre (2006, p. 72) diz ainda que: "A *invenção* se refere à criação de um processo, técnica ou produto inédito. Ela pode ser divulgada através de artigos técnicos e científicos, registrada em forma de patente, visualizada e simulada através de protótipos e plantas piloto, sem, contudo, ter uma aplicação comercial efetiva. Já a *inovação* ocorre com a efetiva aplicação prática de uma invenção".

A inovação seria, portanto, basicamente, a ideia sendo colocada em prática, gerando benefícios em termos de produto, processo, *marketing* ou organização. A dimensão "Ambiência Inovadora" integra o Radar da Inovação (uma ferramenta que será detalhada mais adiante) que foi desenvolvida pelo professor Mohanbir Sawhney, diretor do Center for Research in Technology & Innovation, da Kelogg School of Management, Illinois, EUA.

O Radar é instrumento de mensuração do grau de inovação de uma empresa, analisando-a em treze dimensões: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e, mais recentemente, Ambiência Inovadora. Sobre esta, Bachmann e Destefani (2008, p.9) afirmam que: "(...) optou-se por incluir uma dimensão adicional, denominada 'Ambiência inovadora', por entender que um clima organizacional propício à inovação é pré-requisito importante para uma empresa inovadora.".

Ou seja: o Radar priorizava até então formas de se mensurar o nível de inovação da empresa somente a nível externo, não considerando, anteriormente, o quanto que a cultura organizacional influencia nesse processo. Oliveira (2013, p.15) ressalta que são necessários cultivos de ambientes para que eles possam se

tornar propícios à inovação. Dentro desse contexto, ele cita o termo "Palpite Lento" onde afirma que: "as ideias revolucionárias quase nunca surgem em um momento de grande perspicácia ou inspiração. As ideias mais importantes levam muito tempo para evoluir e passam um bom tempo adormecidas." A cultura do ambiente inovador deve se iniciar, portanto, nas pequenas ações que também geram inovação e que podem ser desenvolvidas com pouco ou quase nenhum custo.

2.2 ECONOMIA BASEADA NO CONHECIMENTO PARA GERAÇÃO DE VALOR E COMPETITIVIDADE

A Economia vive um momento de crescente quebra de paradigmas, onde, cada vez mais, a competitividade é embasada na Gestão do Conhecimento. Gestores e executivos vivem os desafios dessa nova era onde devem ser capazes de transformar conhecimento em atividades práticas, gerando tomadas de decisões estratégicas rápidas e assertivas para o cotidiano dos seus respectivos negócios.

Segundo Lévy (2001), o poder das empresas dependerá cada vez mais da interconexão. É no adensamento das redes, na melhoria da qualidade das relações em seu interior e em seu entorno, que se encontra a maior possibilidade de se manter e desenvolver uma atividade lucrativa e inovadora. Castells (1999) enfatiza que o *conhecimento* e a *rede* são dois conceitos que se potencializam reciprocamente. Drucker (1997, *apud* CAVALCANTI, 2001, p.54) afirma que "a questão central para o executivo moderno é ser capaz de usar o Conhecimento para criar novos produtos e serviços.".

O Conhecimento passa a ser considerado, então, dentro da Nova Economia, como um quarto e novo fator de produção, onde Terra, Capital e Trabalho não são mais suficientes para suportar o processo de produção e geração de riqueza em todo o mundo. Essa afirmação pode ser demonstrada com os dados do relatório da OECD (*Organization for Economic Cooperation and Development*) de 1998 que apontam que mais de 50% do PIB (Produto Interno Bruto) dos países desenvolvidos devia-se ao uso do Conhecimento.

Os modelos econômicos vigentes precisam ser revistos a fim de se incorporar o Conhecimento nesse novo processo de geração de riqueza, onde Cavalcanti, Lima e Pereira Neto (2005, p.55) consideram que o mesmo é, portanto, "o novo motor da economia." Dessa forma, Inteligência Empresarial pode ser compreendida como a sinergia entre Conhecimento, Inovação e Empreendimento, os quais formam um tripé indissociável para o sucesso das organizações na nova Economia.

A seguir descreveremos a metodologia de pesquisa desse artigo, apresentando o que é o Programa ALI, bem como suas ramificações e como foi observado o uso dessas ferramentas de Gestão do Conhecimento por parte das empresas atendidas.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA DO PROGRAMA ALI

3.1 O QUE É O PROGRAMA ALI E O TRABALHO DE CAMPO DO ALI-RJ

O Programa ALI é uma plataforma de caráter extensionista, gratuita e especializada desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, cujo objetivo é "massificar soluções de inovação e tecnologia nas micro e pequenas empresas, tornando-as alcançáveis para todos os empresários e/ou empreendedores" (SEBRAE, 2015).

O Agente Local de Inovação é o profissional responsável por viabilizar uma conexão entre o empresário e a cultura da inovação, por um período de 24 meses, com a supervisão direta de um consultor sênior do SEBRAE. O ALI acompanha cerca de 50 empresas efetuando um acompanhamento *in loco* e customizado, onde realiza análises acerca do nível de inovação da empresa. Também fazem parte da rotina do agente a análise acadêmica do trabalho de campo realizado que deverá originar um artigo científico, além de uma série de participações em eventos sobre Empreendedorismo e Inovação. O ALI também participa de capacitações intensas e contínuas que abordam temáticas variadas como Eficiência Energética, *Business Model Canvas*, Propriedade Intelectual, Metrologia e Qualidade, dentre outros, sempre com o intuito de fornecer o melhor atendimento possível para as empresas participantes do programa.

A série de documentos que compõe o Diagnóstico Empresarial é aplicada com cada empresário, a fim de se obter uma visão geral da organização. Em seguida, em todos os demais ciclos, passam a ser aplicados o Radar da Inovação, seguido de uma análise SWOT (ferramenta utilizada no Planejamento Estratégico que mapeia as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da empresa), construída em parceria com o empresário, onde as informações obtidas a partir desses dois documentos gerarão uma Devolutiva e o Plano de Ação. Esse processo se repete por quatro ciclos a fim de que o empresário possa estar preparado para inovar espontaneamente, sem necessariamente, carecer do acompanhamento do agente.

3.2 O QUE É O RADAR DA INOVAÇÃO E COMO É APLICADO

O Radar da Inovação, conforme descrito anteriormente, é um documento que serve para mensurar o grau de inovação da empresa. A ferramenta surgiu da necessidade e da dificuldade inerente a criar indicadores que mensurassem o grau de inovação de uma organização, captando também seus aspectos intangíveis. As 13 dimensões são distribuídas considerando as ofertas criadas, os clientes atendidos, os processos empregados e os locais de presença usados. A partir desses quatro pilares principais as demais categorias vão se acoplando, nos fornecendo uma visão sistêmica da organização nas suas mais diferentes competências, dando origem às 13 dimensões.

Cada dimensão apresenta uma série de questões com respostas dividas entre alternativas a, b ou c. Cada uma dessas possui peso diferente, onde será atribuída nota 01 quando a inovação não está

presente, nota 03 quando a inovação é incipiente e nota 05 quando a inovação está presente. A soma das respostas dará origem a uma média para cada dimensão, fornecendo também, uma média para o Grau de inovação Global.

O Radar é aplicado no início de cada ciclo, onde o empresário responde a uma série de questões. Essa ferramenta auxilia o ALI para conferir visual e estatisticamente o grau de evolução de uma determinada empresa, seja em uma dimensão isolada ou no todo, a partir das ações trabalhadas no Plano anteriormente construído com o empresário.

3.3 O OBJETO DE ESTUDO E A IMPORTÂNCIA DA DIMENSÃO AMBIÊNCIA INOVADORA PARA AS EMPRESAS PESQUISADAS

Esse estudo tem como objeto empresas dos segmentos de Comércio de bijuterias e acessórios, Vestuário multimarcas, Comércio de artigos esportivos e Confecção do vestuário do setor de Moda. As 14 empresas desse artigo estão distribuídas entre as zonas Sul, Centro, Norte e Oeste da cidade da cidade do Rio de Janeiro nos bairros Andaraí, Campo Grande, Cachambi, Centro, Ipanema, Penha, Rio Comprido, Tijuca e Vila Isabel. Todas as empresas são acompanhadas pelo Programa ALI e terão analisados os seus resultados da Dimensão Ambiência Inovadora referentes aos Ciclos 0, 1 e 2 dos quais participaram.

A Dimensão Ambiência Inovadora, conforme explanado anteriormente, tem como objetivo mensurar os esforços da empresa internamente para criar uma cultura da inovação. No Radar da Inovação, a mesma é composta por 8 questões que abordam as formas pelas quais a empresa demanda esforços para criar um ambiente de inovação. Para isso, são detalhadas 4 Fontes Externas de Conhecimento:

Consultorias/Entidades do Sistema S/Universidades/Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas - SBRT

I. Eventos/Associações Técnicas ou Empresariais

II. Fornecedores ou clientes

III. Taxas ou Royalties por invenções patenteadas

Além disso, são abordadas questões como: se a empresa faz uso da (V) Propriedade Intelectual, a (VI) Ousadia Inovadora, se já usou recursos de (VII) Financiamento para Inovação, e, por fim, se tem um sistema de (VIII) Coleta de Ideias por parte dos colaboradores. Nesse estudo, iremos analisar somente as questões referentes às formas como as empresas acompanhadas utilizam suas Fontes Externas de Conhecimento e como realizam Coletas de Ideias.

Essa dimensão é importante pelo fato de que sintetiza todos os principais meios pelos quais as empresas pesquisadas podem buscar conhecimento que possam auxiliar no seu processo de tomada de decisões estratégicas. As Fontes Externas exemplificam bem todas as entidades, *stakeholders* e instituições de apoio às quais as mesmas podem recorrer e ter acesso para iniciar um ambiente de inovação na empresa.

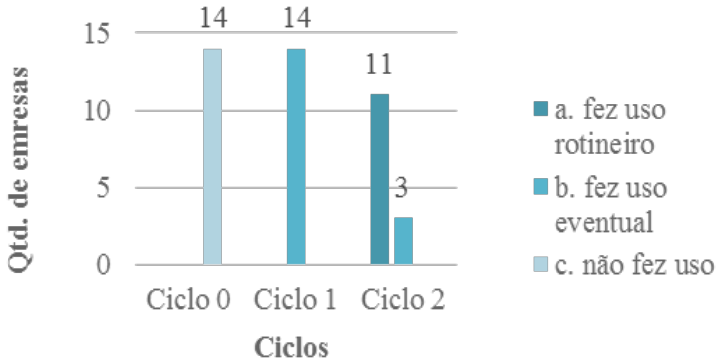
4 ANÁLISE DE DADOS E DESENVOLVIMENTO

A escolha da Dimensão "Ambiência Inovadora" se deu inicialmente por uma curiosidade pessoal da autora desse estudo em compreender como os empresários absorvem e aplicam as informações que captam ao longo dos seus cotidianos, para transformá-las em estratégias de tomadas de decisão e inovação. Conforme discutido, faz-se necessário fomentar um ambiente propício para que essas novas ideias sejam geradas, captadas e compartilhadas, para depois, serem aplicadas.

Ao acompanhar as 14 empresas do setor de Moda, me deparei com o fato de que muitos empresários confundem o exercício da atividade do setor em si com práticas de inovação. Ou seja: ao alegarem, por exemplo, que realizam o desenvolvimento de novos produtos a cada estação, esse é um fato inerente ao negócio de moda e não necessariamente, uma inovação. A mesma se daria se fossem utilizados um material, uma modelagem ou algum aparato/invenção novo ou captado via propriedade intelectual.

Em se tratando da percepção da importância da geração de uma ambiência inovadora, as empresas atendidas, não continham quaisquer práticas que suportassem tal âmbito, ou quando realizavam alguma atividade similar sempre o era de modo descaracterizado de formalidade, sem sistemática ou indicadores de resultados.

Figura 1 – FEC I – Consultorias/Entidades: Uso de consultorias, entidades do Sistema S, empresas juniores, sindicatos patronais ou SBRT por Ciclo



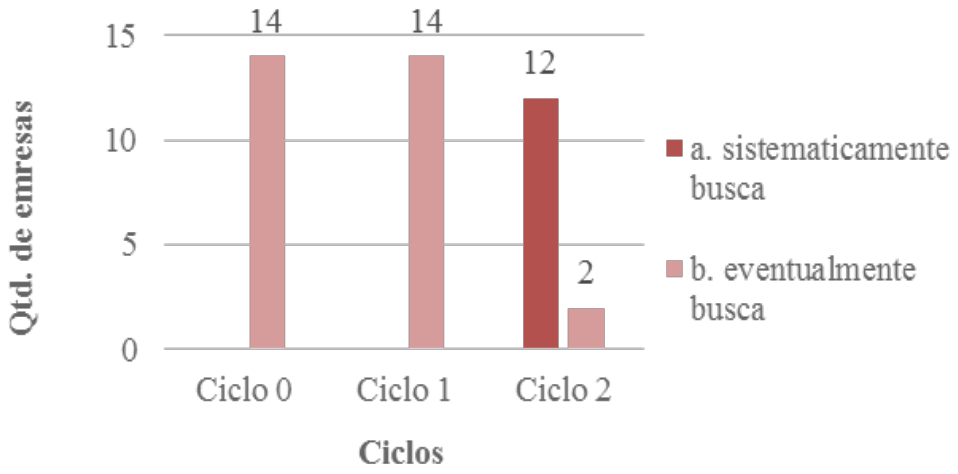
Fonte: Elaborada pela autora a partir de pesquisa de campo

Examinando a Fonte Externa de Conhecimento (FEC) I: "Consultorias/Entidades" foi possível perceber que a totalidade das empresas pesquisadas, no ciclo 0, não havia realizado uso dessas ferramentas nos últimos três anos, desconhecendo as possibilidades de aproximação da organização com esses atores. Muitas dessas empresas sequer tinham conhecimento dos papéis e serviços prestados por essas instituições antes do atendimento do agente.

As empresas que já haviam utilizado algum serviço do tipo conheceram essa possibilidade basicamente através do sistema S, ou seja, participaram de algumas atividades/eventos do SENAI, SEBRAE, SESI ou SENAC, que, posteriormente, vieram a se desdobrar em alguma absorção de informação para Gestão do Conhecimento ou consultorias, como o SEBRAETEC (produto nacional do SEBRAE que tem como principal objetivo oferecer serviços customizados e especializados em sete áreas de inovação), por exemplo.

As Universidades, por exemplo, possuem Empresas Juniores que realizam consultorias gratuitas ou a custo reduzido, além de programas como o Edital RHAE do CNPq que apoia a presença do Pesquisador na Empresa. Muitas dessas empresas, no início do atendimento, ainda no primeiro ciclo, também desconheciam o SEBRAE, bem como sua missão, confundindo-o muitas vezes como uma instituição bancária ou similar. O trabalho de campo como ALI apresentou novas possibilidades para as empresas realizando a aproximação das mesmas com plataformas do Sistema "S" específicos para o setor de moda no Rio de Janeiro, como o programa Sebrae Inteligência Setorial, o Sebrae Moda e o Senai Moda Design, da Firjan.

Figura 2 – FEC II – Eventos e Associações: Busca de novas informações e tecnologias em eventos (Seminários, Congressos, etc.) e associações técnicas ou empresarias por Ciclo



Fonte: Elaborada pela autora a partir de pesquisa de campo

Já a FEC II comprovou ser a mais utilizada dentre as quatro Fontes da Dimensão onde todas as empresas pesquisadas declaram buscar informações e tecnologias em eventos e associações, ainda que eventualmente, em um primeiro momento. De acordo com minhas análises e vivências de mercado, esse fato se comprova por conta de uma cultura no setor de Moda de comparecer a eventos como desfiles, palestras de tendências, salões têxteis, feiras especializadas em maquinários, dentre outros.

Viajar ou analisar conteúdo, portanto, de salões como Première Vision, Couro Moda, Prêt-à-porter ou ainda, comparecer ou se informar a respeito de eventos de moda como Fashion Rio, Minas Trend, Dragão Fashion e São Paulo Fashion Week, bem como os internacionais, são práticas inerentes ao cotidiano do empresário de moda.

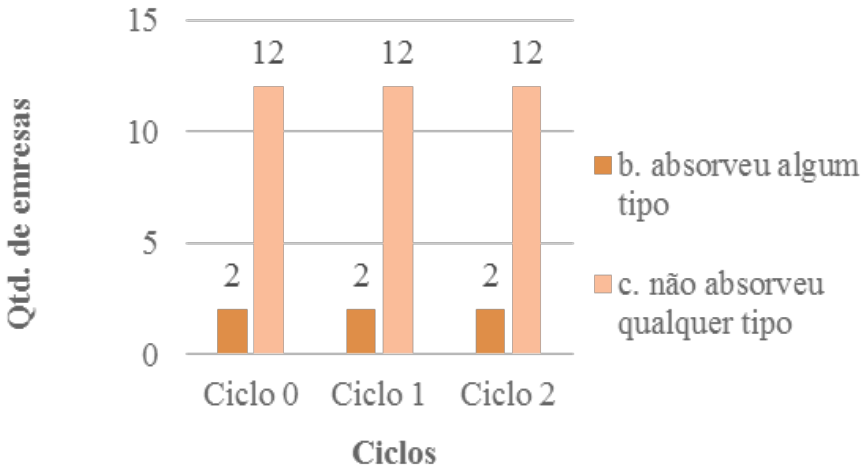
Pode-se perceber, no gráfico, que algumas dessas empresas passaram a frequentar tais eventos em busca de conhecimento de modo mais pertinente e sistemático, muitas vezes incorporando-os ao calendário

de atividades da empresa. É o caso das empresas "T.B." e "K" que passaram, a partir do atendimento do agente, a comparecer aos eventos na Firjan como o Giro Moda e Rodada de Negócios.

Essa Fonte Externa de Conhecimento é a mais viável, dentre as apresentadas, para a realidade das MPEs do setor, visto que o SEBRAE, bem como outras instituições, possui uma série de parcerias e ações voltadas para o setor de Moda, que são comunicados frequentemente através de eventos e palestras gratuitos como Palestras, Workshops e Cursos que a instituição oferece aos mais diversos segmentos, realizando parcerias com outras instituições do Sistema Moda Brasil como a Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (Assintecal) e o Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos – IBGM, por exemplo.

O SEBRAE também realiza, através de uma ação nacional, tratados de cooperação, a exemplo do que ocorreu no São Paulo Fashion Week (SPFW) desse ano com a segunda edição do "Contextualizar na Moda". A ação é um convênio firmado entre o SEBRAE e o Instituto Nacional de Moda e Design (In-Mod) que teve como objetivo proporcionar aos 150 empresários do setor, de todo o país, uma vivência aprofundada durante a missão técnica através de uma agenda intensa durante o SPFW com visitas ao *backstage* de desfiles, encontros com consultores e pesquisadores para acompanhar desfiles ao vivo comentados por especialistas em consumo e tendências, além de encontros com diretoria e presidência de grandes grupos de varejo de moda.

Figura 3 – FEC III – Fornecedores ou Clientes: Absorção de novos conhecimentos ou tecnologias junto a fornecedores ou clientes por Ciclo



Fonte: Elaborada pela autora a partir de pesquisa de campo

Na FEC III pude apreender que todos os empresários ao responderem essa questão cometem um equívoco quanto ao seu sentido ao confundir "conhecimento" com "tecnologia", daí a pouca quantidade de empresas que realmente tenha absorvido algum tipo conhecimento/tecnologia nessa fonte externa. O que se busca saber com essa FEC é se o empresário capta conhecimentos ou tecnologias junto aos seus fornecedores ou clientes, ou seja, se esses fazem parte do processo de ideação e tomada de decisão. Inclusive o processo de coleta de ideias pode, também, se estender a esses atores, não os restringindo somente às funções básicas de vendas de insumos e compras de produtos, respectivamente, designadas a esses *stakeholders*.

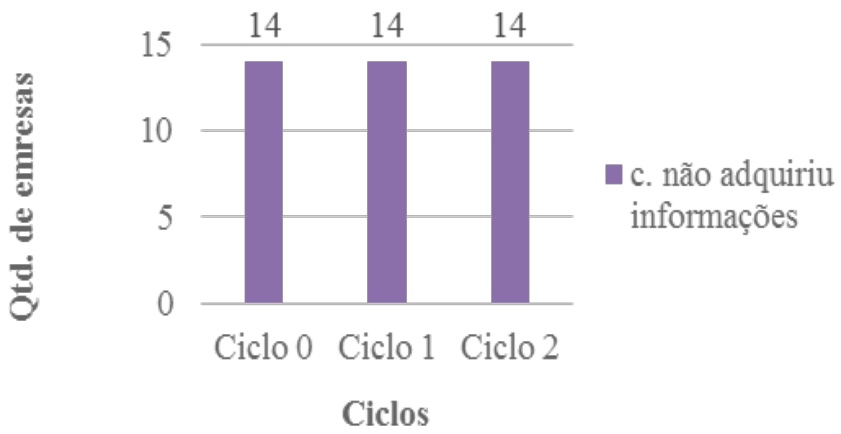
Desta forma, ao pesquisar sobre determinado produto junto aos fornecedores, esse ato pode, não necessariamente, se configurar como absorver conhecimento, se considerarmos que estamos falando necessariamente da dimensão "Ambiência Inovadora". Para tal, o fornecedor deveria atuar como um parceiro, promovendo novas ideias e transitando novas propostas de tecnologias para o empresário. O que causa confusão muitas vezes é o fato de o empresário achar que porque está comprando um tecido novo para a nova coleção isso se configura como aquisição de conhecimento ou tecnologia, caracterizando, portanto, uma inovação, o que não é real.

O simples fato de um empresário realizar a compra de uma tecnologia de um fornecedor, segundo a Pesquisa Industrial sobre Inovação Tecnológica (PINTEC) do IBGE se configura como uma inovação. Isso se dá porque seus indicadores 4) Aquisição de software e 5) Aquisição de máquinas e equipamentos configuram inovação tecnológica, de acordo com as bases metodológicas do Manual de Oslo.

No entanto, esse tipo de ação (aquisição de máquinas, equipamentos e software) é contemplado por outras Dimensões, como a "Processos", por exemplo. Para ser considerada dentro da dimensão "Ambiência Inovadora" deveria ser otimizada ao se estabelecer uma relação (preferencialmente formal) de coleta de ideias, previamente estabelecida dentre as partes: empresário e fornecedor. São esses esclarecimentos que são discutidos e apresentados junto aos gestores das empresas atendidas, por isso, o número alto de empresas que não absorvem quaisquer tipos de conhecimento ou tecnologias junto a fornecedores ou clientes quando considerados dentro dessa dimensão do radar.

A última FEC revelou total falta de conhecimento dos empresários com as ferramentas de aquisição de tecnologia via patentes. Essa é uma realidade ainda muito distante da Empresa de Pequeno Porte, apesar dos esforços do Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI em tentar reverter esse quadro. O Instituto possui uma política de preços diferenciados para esses tipos de empresas, apoiando a transferência de tecnologia para os pequenos negócios através da Diretoria de Cooperação para o Desenvolvimento (DICOD) que possui dentre alguns dos seus principais objetivos, os seguintes: "Promover a articulação entre os demais setores do INPI e o público externo", "Promover uma maior participação de brasileiros no sistema de PI" e "Organizar o atendimento do INPI às micro, pequenas e médias empresas".

Figura 4 – FEC IV – Taxas ou Royalties: aquisição de informações, técnicas ou não, pagando taxas ou royalties por invenções patenteadas ou absorção de know-how e competências por Ciclo

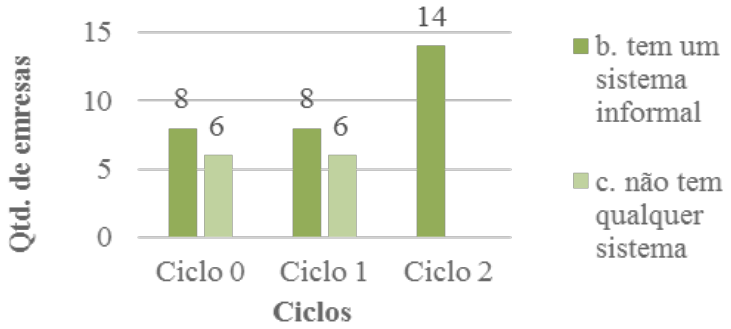


Fonte: Elaborada pela autora a partir de pesquisa de campo

No trabalho de campo como ALI têm sido trabalhados com essas empresas os conceitos repassados através de treinamento no INPI pelo Centro de Disseminação da Informação Tecnológica - CEDIN, setor componente do DICOD. No entanto, percebe-se que o empresariado ainda não possui uma cultura de valorização do uso de patentes e afins, não sendo essa, portanto, uma questão priorizada pelo mesmo para se trabalhar no Plano de Ação construído em parceria com o ALI. Muitas vezes sua aproximação junto a esse contexto se resume apenas à prática de Registro de Marca junto ao INPI. Isso justifica o porquê de nenhuma empresa ter aderido a essa Fonte Externa de Conhecimento.

Examinando a questão "Coleta de ideias" os resultados foram:

Figura 5 – VIII-Coleta de Ideias: avalia se a empresa possui um sistema para colher sugestões dos colaboradores por Ciclo



Fonte: Elaborada pela autora a partir de pesquisa de campo

O gráfico demonstra que, no ciclo 0, mais da metade das empresas atendidas possuía esforços para colher sugestões dos colaboradores, ainda que de modo coloquial. Essa predisposição forneceu espaço para que o agente trabalhasse, sistematicamente, ao longo dos ciclos, junto aos empresários, algumas inovações organizacionais, ao se repensar, conceitualmente, os papéis dos colaboradores da empresa. Dessa forma, ao final do segundo ciclo, todas as empresas atendidas realizaram pelo menos um sistema informal de coleta de ideias, abrindo espaço assim, para essa prática.

Percebeu-se que parte significativa dos empresários apresentava resistência em abrir essa via de contato, muitas vezes por insegurança em envolver o funcionário no processo de geração de ideias ou tomada de decisões. Mais uma vez, isso se dá pela cultura organizacional do empresariado que ainda não visualiza seus colaboradores como seres também providos de ideias que podem ajudar com a resolução de problemas estratégicos da empresa. Dessa forma, a Ambiência Inovadora pressupõe que os funcionários podem ir além de suas funções básicas de trabalho colaborando também com ideias, promovendo um espaço propício para a inovação e o bem-estar da empresa.

Dentre as ações baseadas nessa questão, propostas para as empresas acompanhadas, podemos citar o case da empresa "T.B." onde, após conversar com o empresário acerca da importância dessa ambiência ficou acertado promover um sistema de coleta de ideias e troca de informações com as gerentes das quatro lojas da empresa, espalhadas por diferentes regiões e pontos de venda da cidade. Esse sistema se estende também a toda a equipe de vendas: estoquistas e vendedoras, além dos funcionários da fábrica.

Desse modo, foram propostas ações onde as gerentes e vendedoras foram apresentadas à Plataforma Sebrae Inteligência Setorial e convidadas a realizarem leituras acerca dos boletins de tendências e relatórios de inteligências do Programa. Em seguida, com base nas leituras, cada uma deveria gerar pelo menos três ideias para serem aplicadas na respectiva loja onde trabalham e, quando fosse o caso, reportar ideias para a fábrica, onde se encontra o empresário, bem como sua equipe de desenvolvimento de produto e *marketing*.

Pretende-se com esse conjunto de Planos de Ações promover uma aproximação entre a fábrica e as lojas, com a equipe de vendas e desenvolvimento de produtos trabalhando cooperativamente através da coleta e trânsito de ideias entre ambas as partes para oferecer produtos não apenas com design diferenciado, mas também embasados nos hábitos de comportamento e consumo dos clientes da marca.

Concluindo a análise dos dados, podem ser listadas algumas ações que já foram propostas ou implementadas às/nas empresas de moda pesquisadas atendidas que se enquadram na Ambiência Inovadora:

Quadro 1 – Ações propostas / implementadas pelas empresas acompanhadas

AÇÕES PROPOSTAS	AÇÕES IMPLEMENTADAS
Criar um Programa de Sugestões para a Gestão da Inovação junto à administradora do shopping onde a loja está alocada.	Reunir os colaboradores para falar sobre o trabalho com o Programa ALI e construir em conjunto, a Missão e a Visão da Empresa.
Comparecer ao evento Novas Inspirações para o Varejo, da ASSINTECAL, promovido pelo Sebrae Moda RJ.	Aplicar um Questionário de Satisfação e Opinião junto aos colaboradores internos para a Coleta de Ideias.
Criar um ambiente intranet para compartilhamento da informação com todos os funcionários.	Inserir as gerentes de lojas e equipe de vendas da empresa no processo de Coleta de Ideias.
Realizar parcerias, em eventos, com outras empresas do setor de moda também atendidas pela agente.	Realização de cadastro por parte do empresário e toda a equipe colaboradora no programa Sebrae Inteligência Setorial.
Desenvolver ação de marketing em parceria com o Shopping, envolvendo toda a equipe de varejo no processo de geração de ideias para o evento.	Realização do curso-Gestão da Inovação- Inovar para Competir- Plataforma de Ensino a Distância do SEBRAE.
Elaborar um resumo das confirmações de tendências do Verão 2015 apresentados no Giro Moda, ao qual a equipe de estilo compareceu, para ser apresentado a toda a equipe de varejo da empresa, em um treinamento de argumentos de vendas.	Comparecer aos eventos: Giro Moda Verão 14-15, promovido pelo Senai Moda Design – FIRJAN e Fórum de Inspirações Verão 2016, da ASSINTECAL, promovido pelo Sebrae Moda RJ.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de pesquisa de campo

5 CONCLUSÕES

Percebeu-se com a análise dos dados fornecidos pelo radar da inovação que a média geral do Grau de Inovação da Ambiência Inovadora (GIAI) das empresas pesquisadas nesse estudo, considerando o último ciclo no qual cada uma foi atendida, foi: 2,43. A melhor média GIAI alcançada foi 3,0 e a pior, 2,5.

Esse resultado nos mostra que para uma empresa ser considerada excelente, ao adquirir média 5 quanto a sua dimensão Ambiência Inovadora, ela precisa desenvolver suas particularidades e arriscar mais em temas ainda pouco ou nada explorados, investindo em territórios como propriedade industrial e patentes, taxas e royalties e busca por financiamentos para inovação, por exemplo.

Observou-se nas empresas pesquisadas que deve haver um amadurecimento com relação a formalizar o processo de Gestão do Conhecimento, seja amadurecendo suas fontes externas de conhecimento estreitando relações com Universidades ou com o próprio Sebrae, bem como Sistema S, seja através de trocas de ideias para promover captação de conhecimento com fornecedores e clientes ou ainda se utilizando de patentes para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. As empresas atendidas devem, também, potencializar e amadurecer suas estratégias de absorção de dados em feiras e eventos do setor, trabalhando todas as etapas da Gestão do Conhecimento: captação, absorção, aplicação e compartilhamento de informações.

Verificou-se, também, que o sistema de coleta de ideias confere aos funcionários um sentimento de pertencimento à empresa onde trabalham. Possui também um aspecto intrínseco de valorização da escuta do outro e humanização das relações de trabalho, que quando bem administrado, só tem aspectos positivos a agregar. Além disso, a busca de Fontes Externas de Conhecimento deve ser bem gerenciada a fim de se mensurar resultados através de indicadores e perceber visual e estatisticamente a importância de se manter uma ambiência inovadora na empresa. Para tais objetivos, o empresário tem contado com o apoio do agente, tendo a certeza de que criar uma Ambiência Inovadora é essencial para o sucesso da sua organização.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao SEBRAE e ao CNPq pela oportunidade de participar do Programa ALI e poder fazer parte dessa etapa história da inovação no país, bem como aos empresários atendidos pela disponibilidade e por acreditarem no propósito do programa.

Tenho gratidão também pela minha mãe, Mônica, base de tudo, pela orientadora, pelos amigos do Programa ALI, companheiros de jornada, e, principalmente, pelo parceiro, Antônio Melo, calmaria e inspiração de todos os dias.

REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, M. C. B.; LIMA, Rosa Maria Ferreira; PEREIRA NETO, André de Faria. **Gestão do conhecimento em arranjos produtivos locais: o caso de Nova Friburgo.** Produto & Produção, Porto Alegre, v. 8, n.3, p. 35-45, 2005.

CAVALCANTI, M. C. B.; GOMES, E. . **Inteligência Empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia**. Produção (São Paulo), Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 53-64, 2001.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA - **Mobilização Empresarial pela**

Inovação: cartilha: gestão da inovação / José Fernando Mattos, Hiparcio Rafael

Stoffel, Rodrigo de Araújo Teixeira. – Brasília, 2010. 47 p.:il. ISBN 978-85-7957-026-1

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1997. In: CAVALCANTI, M. C. B.; GOMES, E. . **Inteligência Empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia**. Produção (São Paulo), Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 53-64, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Inovação 2011-PINTEC**. Disponível em

<http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/pintec2011%20publicacao%20completa.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **A Diretoria de Cooperação para o Desenvolvimento (DICOD)**. Disponível em:

<http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/dicod>. Acesso em: 04 jan. 2015.

OLIVEIRA, L. P. J. **"Oportunidades para Inovação."** In: PORTO, G. S. (Org.). Gestão da Inovação e Empreendedorismo. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier / Campus, 2013. 364 p.

ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

PORTO, G. S. (Org.). **Gestão da Inovação e Empreendedorismo.** 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier / Campus, 2013. 364 p.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C. e ARRONIZ, I. **The 12 different ways for companies to innovate.** MIT Sloan Management Review. v. 47, n. 3, p. 74-81, 2006.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: A Economia da Tecnologia no Brasil.** 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. v. 1, 282 p .

CLIENTES E SUAS RELAÇÕES: IMPORTÂNCIA DE RELACIONAMENTO E OFERTA NA DINÂMICA DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS

AUTORA: TAINÁ ARAUJO FREITAS
GRADUADA EM ADMINISTRAÇÃO, TAINAF@ALIRS.COM.BR

ORIENTADORA: CLÁUDIA FELIPPE RAMOS
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO, CFRAMOS2@UCS.BR

RESUMO

A inovação é um dos maiores atributos responsáveis por gerar diferencial competitivo nas organizações. Empresas que conseguem implementar esse conceito em seus negócios podem utilizá-lo como forma de ampliar seus resultados. Neste documento apresento a relação da inovação com dimensões de extrema importância para qualquer organização: clientes, relacionamento e oferta. Foram utilizadas para análise dos dados cinco empresas de pequeno porte do setor do comércio situadas na região metropolitana de Porto Alegre (Alvorada, Cachoeirinha e Gravataí). Todas as empresas do presente estudo são participantes do Programa ALI - Agentes Locais de Inovação do Sebrae no ciclo 2014-2016. Como forma de análise foi utilizada a ferramenta Radar de Inovação, bem como a avaliação do ambiente e segmento das organizações. A partir dos resultados obtidos foi possível observar o desenvolvimento dessas empresas quanto às conceituações propostas. Além de projetar novos cenários a partir das ações sugeridas de acordo com as especificidades de cada organização.

PALAVRAS-CHAVE: pequenas empresas, comércio, clientes, relacionamento, oferta.

1 INTRODUÇÃO

O presente documento tem como objetivo apresentar a análise de cinco empresas de pequeno porte do varejo, na região metropolitana de Porto Alegre, com foco nas dimensões clientes, relacionamento e oferta através do estudo de caso aplicado. A expectativa é, a partir das informações levantadas, identificar o cenário atual das organizações, visualizar tendências e realizar prognósticos que auxiliem na concepção de valor das

dimensões supracitadas. Sendo o propósito maior desta pesquisa a elucidação da presente questão: Como as pequenas empresas do comércio varejista da região metropolitana de Porto Alegre se relacionam com seus clientes, considerando ainda a oferta de seus produtos e serviços aos mesmos?

As empresas selecionadas para o estudo estão situadas em três cidades da região metropolitana de Porto Alegre: Alvorada, Cachoeirinha e Gravataí. Embora sejam cidades geograficamente muito próximas possuem realidades divergentes no que se refere ao cenário do setor varejista. O segmento das empresas aqui tratadas contempla a linha de vestuário, ótica e relojoaria. Sendo na linha de vestuário representada pelos nichos de moda casual, *streetwear*, *surf* e *skatewear*.

A partir do conceito de inovação na realidade das empresas de pequeno porte serão analisadas as concepções de clientes, relacionamento e oferta. Este trabalho foi desenvolvido a partir de pesquisa realizada com empresas participantes do Programa ALI - Agentes Locais de Inovação do Sebrae/CNPq durante o ciclo 2014-2016.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo buscou referências em periódicos e publicações contemporâneas, além do referencial clássico da área de inovação e gestão empresarial. Serão abordados, portanto, no referencial teórico, as seguintes temáticas: inovação e seus conceitos, clientes como peças chave nas organizações, relacionamento e oferta.

2.1 NOVAÇÃO E SEUS CONCEITOS

Se ao longo do tempo os conceitos de inovação foram se alterando é importante entender de que forma chegamos às concepções estabelecidas atualmente. Partimos de um conceito de inovação muito atrelado ao desenvolvimento tecnológico, onde facilmente se conceituava como algo inovador o que fora estabelecido através desse processo.

Schumpeter (1997) considera que a inovação é a mola propulsora do desenvolvimento econômico. Salientando o poder renovador da inovação, pois é capaz de criar ciclos quase infinitos de criação e resultados. Dessa forma trabalhamos com um conceito mais abrangente de inovação e não somente o que contempla pareceres de desenvolvimento tecnológico.

Conforme o Manual de Oslo a inovação pode ser classificada da seguinte forma, inovação em: produto (bem ou serviço); processo; *marketing* ou organizacional (OCDE, 2007). O documento indica como inovação algo novo ou significativamente melhorado dentro das tipologias mencionadas.

Os autores Bessant e Tidd (2009) comentam ainda sobre o conceito de inovação como uma sequência que tem como objetivo adquirir vantagens através das relações estabelecidas e as oportunidades identificadas. E não só o paradigma estabelecido de algo totalmente novo ou sem precedentes. Ainda segundo os autores (2009, p.20) a inovação é algo significativo para as empresas, independente do porte ou segmento que se encontram conforme indicam: “A explicação é bastante simples: se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como criamos e ofertamos, corremos o risco de sermos superados por outros que

o façam. Em última instância, é uma questão de sobrevivência". Para os autores inovação se tornou um termo comumente utilizado em vários segmentos como forma de valorizar seus produtos ou serviços.

Importante salientar, porém, que mesmo atualmente o conceito de inovação sendo algo extremamente difundido como forma de agregar maior potencial competitivo às organizações e mantê-las ativas no mercado, não há uma fórmula única para que a prática da inovação tenha êxito em todas as empresas. Na visão de Davila, Epstein e Shelton (2007), é necessário que cada empresa consiga chegar a um denominador comum entre os componentes da sua cultura organizacional e a gestão da inovação, para que a estratégia adotada seja a mais assertiva e duradoura possível dentro do seu contexto.

2.2 CLIENTES COMO PEÇAS CHAVE NAS ORGANIZAÇÕES

Estratégias cada vez mais orientadas ao cliente são tendências no direcionamento organizacional, o cliente tem se tornado cada vez mais o foco dos esforços das empresas. Ações de identificação de necessidades, mercados e o uso das manifestações dos clientes a fim de obter melhorias em processos e resultados são algumas formas de aprimorar essa conexão com os clientes (SEBRAE, 2010).

Cobra (2009) comenta sobre satisfação do cliente como sendo o produto da equação: resultado obtido versus expectativa do cliente. Ou seja, é a diferença entre o que o cliente recebe efetivamente e o que esperava receber. Porém ser assertivo neste alinhamento de expectativas requer dedicação e atenção por parte das empresas, para enxergar além do que o consumidor expõe textualmente. Por isso a importância da utilização de ferramentas e formas de mensuração desse cliente, tanto no formato quantitativo como qualitativo.

2.3 RELACIONAMENTO

No que diz respeito a relacionamento, trataremos das formas de agregar valor na relação cliente-empresa através da identificação de facilidades, amenidades e métodos informatizados de fortalecer essas conexões (SEBRAE, 2010).

Tendência na área de *marketing* é o direcionamento ao *marketing* de relacionamentos. Para os autores Peppers e Rogers (2001) *marketing* de relacionamento está fortemente embasado no cliente-alvo e não necessariamente na participação de mercado que a empresa possui. Proporcionando assim o foco no cliente e, através da maior identificação de suas necessidades, torná-lo cada vez mais exclusivo nessa relação.

Cobra (2009, p. 16) ressalta "Para reter um cliente é preciso proporcionar diversas conveniências com o objetivo de tornar esse cliente leal, uma vez que cliente satisfeito é cliente leal". O desafio, portanto, é tornar a experiência de compra do cliente cada vez mais significativa. Para isso, há diversas técnicas e ferramentas disponíveis, mas que só serão efetivas se conectarem-se intimamente às necessidades e expectativas do público alvo da organização.

2.4 OFERTA

Os produtos, bens ou serviços oferecidos pela organização aos clientes devem refletir a sua estratégia diante do mercado. Empresas que conseguem perceber que o conjunto desses itens ofertados ao consumidor é boa parte do que representa a empresa para os seus clientes, tem maior facilidade em tornar a sua oferta um grande diferencial competitivo.

Manter uma dinâmica de atratividade constante no relacionamento empresa-cliente depende também da capacidade de inovação da empresa em ofertar ao seu consumidor novidades significativas que possam impacta-los positivamente. Kotler (2000, p.69) afirma: "clientes de hoje são mais difíceis de agradar. São mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores.".

Em publicação o SEBRAE (2010) salienta itens como oferta de novos produtos ou serviços, reconhecimento de novos mercados e ousadia na seleção do *mix* de soluções apresentados aos clientes como alguns dos fatores que podem sensibilizar o consumidor.

Para Gordon (2000) o cliente perceberá maior valor na oferta da empresa quando esta apresentar opções customizadas e personalizadas. Ao apontar as dificuldades de se customizar produtos individualmente, inviabilizando financeiramente o processo, sugere a customização em massa. Nesse processo, ainda segundo o autor, é possível ofertar aos clientes soluções sob medida às suas necessidades de forma lucrativa através da customização dos serviços e comunicações atrelados ao bem ou serviço principal.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE MÉTODO

A fim de verificar os resultados das dimensões tratadas no estudo "Clientes", "Relacionamento" e "Oferta" foi empregado nas empresas o método exploratório do tipo estudo de caso. Para Tachizawa e Mendes (2006) o estudo exploratório investiga possíveis soluções para a problemática verificada. São delineadas respostas aos questionamentos através de pesquisa bibliográfica, apuração dos conceitos aplicáveis ao tema e coleta de dados e informações adicionais relacionadas ao assunto.

Diehl e Tatim (2009, p.61) apontam como as principais vantagens do estudo de caso: "o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos". Enquanto Roesch (2009) ressalta como forte benefício do estudo de caso a possibilidade de pesquisar e perceber o indivíduo em seu meio social.

3.2 FOCO DO ESTUDO

Para mensuração do escore de inovação nas empresas foi utilizado o Radar de Inovação. Ferramenta esta que foi desenvolvida através da parceria entre o Sebrae e a Bachmann & Associados e foi adaptada da obra The 12 Different Ways for Companies to Innovate. Com esta ferramenta é possível identificar o grau de inovação da empresa e visualizar a análise de forma segmentada em função das treze dimensões apresentadas. A saber:

oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora. Para este estudo iremos considerar a análise das seguintes dimensões: Clientes, Relacionamento e Oferta.

Para cada dimensão apresentada é agregada uma pontuação que pode variar entre 1,0 e 5,0. Este escore é atribuído através da análise das respostas do questionário que fazem parte da metodologia e abordam a gestão da inovação na organização.

3.3 AMOSTRA

Conforme classifica Diehl e Tatim (2009, p. 64) amostra é "uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada". O presente estudo se utilizará da amostragem não probabilística e o método de seleção da amostragem foi realizado por julgamento. Sendo assim foram selecionadas cinco empresas entre as cinquenta atendidas no Ciclo 2014-2016 pela Agente Local de Inovação autora do estudo. Entre as cinco empresas selecionadas do setor de comércio varejista quatro atuam no segmento de vestuário e uma no óptico. Sendo sediadas nos municípios de Cachoeirinha, Gravataí e Alvorada, respectivamente.

As entrevistas foram realizadas em sua totalidade com os sócios proprietários das empresas, além da participação de colaboradores chave dentro da organização. Ao total foram doze pessoas ouvidas e suas opiniões e pareceres considerados para a análise das ferramentas Radar de Inovação e Matriz SWOT. Sendo que das doze pessoas a proporção de gênero foi de cinco homens para sete mulheres (42% e 58% respectivamente).

3.4 COLETA DE DADOS

Sendo a pesquisa de caráter qualitativo foi utilizada a abordagem através de entrevistas pessoais com questões abertas, tendo como base o questionário parte integrante da metodologia do Radar de Inovação. Além desta forma de interação também foi feita observação dos ambientes organizacionais em questão. Para Diehl e Tatim (2009), as entrevistas têm as seguintes vantagens como forma de pesquisa: podem ser aplicadas a qualquer parcela da população, possuem maior flexibilidade, tornam viável a análise da reação dos entrevistados e fornecem dados e informações pertinentes, mas que não estão documentadas.

As informações foram coletadas em reuniões realizadas no período entre setembro de 2014 e maio de 2015.

4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 CENÁRIO NA REGIÃO

Para auxiliar no entendimento segue breve relato dos municípios tratados. Embora a cidade de Alvorada possua um dos menores PIB per capita do estado, está em um momento de expansão econômica.

Há a expectativa de lançamento do primeiro s*hopping center* da cidade e é possível perceber uma crescente preocupação do comércio de lojas de rua com o impacto desta ação no faturamento de seus negócios e manutenção de seus clientes.

Cachoeirinha é uma das cidades limítrofes de Porto Alegre, e em função dessa proximidade, entre outros fatores, tem dificuldade em alavancar maior quantidade e diversidade de negócios em seu território. Culturalmente o município tem sido visto como cidade-dormitório, expressão que caracteriza regiões economicamente mais viáveis para a moradia, mas que não tem uma economia ou estrutura fortes o suficiente para atender a demanda da força de trabalho que ali reside.

Gravataí além de representar a maior dessas cidades em território também possui o melhor cenário econômico com um PIB que gira em torno de seis milhões de reais em último levantamento realizado pelo IBGE e FEE- Fundação de Economia e Estatística em 2012.

Porém há algumas características peculiares a todas as cidades mencionadas: a percepção de um público com menor poder aquisitivo, com grau de instrução pouco elevado e, portanto, menos exigente. Há um consenso no mercado que entende que a clientela de maior poder aquisitivo da região opta por se deslocar para a capital para o consumo de itens de valor agregado superior. Quando tratamos de produtos de consumo diário ou de menor investimento há um grande fluxo para estes comércios, evidenciando que o consumidor acaba levando em consideração a relação custo-benefício ao definir onde irá adquirir bens ou serviços. Relativizando inclusive a questão *status* nesta análise.

4.2 SEGMENTOS DE ATUAÇÃO

Embora este estudo trate de empresas com linhas diferentes de vestuário, e mesmo artigos ópticos ou de relojoaria, há um denominador em comum que norteará este trabalho: são todos bens fortemente influenciados pela moda, estilo de vida dos usuários e consequentemente exigem uma relação de proximidade com seu consumidor.

4.2.1 VESTUÁRIO

4.2.1.1 Casual

O conceito da moda casual, que contempla um estilo mais descontraído sem perder o alinhamento, nasceu nos Estados Unidos ao delimitar o vestuário adequado às empresas que instituíram o "*causal fryday*". Dia em que a empresa abre mão da formalidade no *dress code* de seus funcionários. A linha casual se refere à moda do dia a dia e de estilo urbano, tendo como peça ícone o jeans. Embora entre seus itens constem peças como vestidos, blusas, saias e bermudas. O estilo é retratado por coleções despojadas e ao mesmo tempo elegantes.

4.2.1.2 *Surf e Skatewear*

Após grande demanda do segmento de *Surfwear* nas décadas passadas, o público foi gradualmente migrando para a linha Skate, em função do aumento significativo de praticantes do esporte. No decorrer do período foi possível notar um perfil de consumo distinto, não só de praticantes do esporte como de pessoas que são adeptas ao estilo de vida, mas não necessariamente o praticam.

O cenário do *Surf* e *Skate* no país é fortalecido também pelo momento favorável dos esportistas brasileiros, ganhadores de torneios mundiais e pessoas referência no esporte. Seja com Gabriel Medina no *Surf* ou Pedro Barros e Bob Burnquist no *Skate*, há maior interesse no que estes ícones consomem, indicam e em seu *lifestyle*.

4.2.1.3 *Streetwear*

O comportamento urbano direciona a linha *Streetwear,* inicialmente influenciada pelas referências *Surf* e *Skatewear,* atualmente assume uma linguagem própria que transcende a questão dos esportes. São vestimentas caracterizadas por serem soltas, despojadas, com cortes que primam pelo conforto e demonstram atitude em seu conceito.

Segmento de moda que subverteu a ordem de lançamento das tendências pela alta costura. Se antes os grandes estilistas influenciavam a moda praticada nas ruas, a linha *streetwear* chegou para inverter essa ordem e influenciar nos desfiles e coleções.

4.2.2 ÓTICA E RELOJOARIA

O mercado óptico brasileiro aponta para a tendência de crescimento do setor nos próximos anos, motivado principalmente pela tendência de envelhecimento da população, o que sugere maiores cuidados com a saúde visual. Além deste indicativo há o apelo estético dos artigos ópticos, cada vez mais utilizados como acessórios de moda podendo assim ser harmonizados com o *look* escolhido. Despertando dessa forma o interesse do consumidor em obter diversos modelos concomitantemente. Pesquisas indicam as classes B e C como principais consumidoras desse segmento.

4.3 DIMENSÕES ABORDADAS

As três dimensões abordadas nesse estudo retratam o poder das relações entre empresas e clientes. Trata também como as formas de interação e comunicação estabelecidas nesta dinâmica podem impactar nos resultados da organização e de que forma é possível inovar.

4.3.1 CLIENTES

Conhecer seus clientes. Parece simplista, mas a utilização desse conceito no sentido mais amplo que seja possível tratar é capaz de proporcionar quantidades numerosas de benefícios às organizações. O conhecimento, cabe salientar, que abrange a identificação não só dos clientes textualmente falando, como de suas necessidades, principais características, mensuração do seu perfil de compra, o seu nível de satisfação junto à empresa, entre outros quesitos.

A identificação e mensuração dessas informações viabiliza a disponibilização de novas oportunidades de agregação de valor ao consumidor e até mesmo a delimitação de diferentes mercados a serem atingidos.

4.3.2 OFERTA

A identificação do estabelecimento comercial com seus consumidores passa, entre tantas formas de interação, pelo *mix* de produtos e serviços ofertados aos seus clientes. A apresentação destes itens de forma coerente e eficaz é capaz de atrair, aproximar e fidelizar os consumidores.

Entre alguns dos diferenciais percebidos pela clientela e factíveis de serem promovidos pela empresa estão: a oferta de marcas exclusivas, introdução de novas marcas e/ou produtos, comercialização de produtos com marca própria, inserção no *mix* de marcas renomadas. Além do viés contrário, ou seja, a retirada de itens inadequados ao perfil da empresa e seu consumidor.

O conjunto bem aplicado destas atividades, pode se tornar um dos maiores diferencias competitivos de uma organização. Mas para que isso aconteça é primordial conhecer o público o qual deseja atingir. Assim como empresas, que não possuem um direcionamento concreto do seu público alvo, correm o risco de se transformarem em marcas esquizofrênicas, não estabelecendo vínculos eficazes e duradouros com seus clientes.

4.3.3 RELACIONAMENTO

O relacionamento da empresa com o seus clientes pressupõe todas as formas de interação entre as partes, contemplando aí os estímulos visuais, auditivos, olfativos, gustativos e táteis.

Uma das oportunidades de identificar melhores práticas de interação com o consumidor está na construção da jornada do usuário. Para isso é necessário compor todo o fluxo de interação do usuário com a marca, desde a primeira forma de contato até o pós venda. Dessa forma é possível perceber pontos críticos nessa dinâmica, e auxiliar no aprimoramento dessa concepção a partir do direcionamento de melhores práticas.

Alguns dos diferencias aplicados no varejo com esse intuito são: disponibilização de degustação e experimentação aos clientes; aromatização e sonorização do ponto de venda, compatíveis com proposta da empresa; formas de comunicação eficazes e atrativas via redes sociais; organização de eventos para os consumidores; entre outros.

4.4 PANORAMA DAS EMPRESAS

Itens comuns a todas as empresas abordadas neste estudo são a gestão familiar, empresas com tempo razoável de mercado e presentes nas redes sociais. Segue breve relato de suas principais características e mercado em que atuam. Além do resultado do diagnóstico Radar de Inovação nas dimensões abordadas neste estudo, e algumas das ações de aprimoramento propostas.

O item Oferta é o que melhor pontua entre todas as cinco empresas, média de 3,2. Pois leva em conta a quantidade de itens agregados ao *mix* de produtos das organizações, bem como aqueles que são retirados do mercado no último período. Demonstrando maior interesse das organizações em inovar neste quesito.

Tanto na dimensão Relacionamento quanto em Clientes as médias das empresas são mais modestas. No que se refere ao segmento de Relacionamento podemos perceber uma tendência das empresas em inovar de forma mais comedida, média de 1,8. Embora algumas das empresas tenham atividades voltadas para o Relacionamento com o cliente já implantadas, pouco se nota quanto ao interesse das mesmas em aprimorar

essas atividades durante o período avaliado (últimos três anos). Na dimensão Clientes o cenário é bem próximo, as empresas não procuram aprofundar o conhecimento sobre o seu usuário a fim de ampliar as possibilidades de interação com o mesmo. A média deste quesito entre as empresas estudadas foi de 1,68.

4.4.1 EMPRESA 1

Empresa com quase cinquenta anos de história, tradicional na cidade em que atua, o município de Alvorada. Traz na estrutura familiar o norte direcionador de sua estratégia competitiva e modo de operacionalizar suas atividades. É gerida pelas filhas e netos de seu fundador, possuem vasta experiência de mercado e atualmente têm o interesse cada vez mais crescente de profissionalizar a organização. Atuam no segmento de ótica e relojoaria, possuem uma loja física no centro da cidade e estão presentes nas redes sociais.

A empresa 1 apresentou escore geral de 2,2 no grau de inovação global e a partir dos resultados obtidos foi possível verificar a oportunidade de aprimorar determinadas dimensões dentro da organização. A fim de aprimorar a dimensão Clientes foi sugerida ação para trabalhar estrategicamente o cadastro dos mesmos. Para tanto foram elencados campos obrigatórios a serem colhidos no ato do registro no software de gestão para que fosse possível mensurar os principais perfis de clientes e de compras. A proposição se deu a fim de gerar maior assertividade nas ações de *marketing* e auxiliar a identificação das necessidades dos clientes.

4.4.2 EMPRESA 2

Empresa que iniciou suas atividades com foco no nicho de mercado de *surf* e *skatewear,* hoje direciona suas atividades também para a linha *streetwear* e moda casual. Ampliou seus pontos de venda e atualmente conta com três lojas físicas nas cidades de Cachoeirinha e Gravataí, sendo uma delas em *shopping center*. É gerida pelo casal de sócios, que recentemente apostou na comercialização de itens com marca própria como forma de ampliação de resultados.

O grau de inovação global identificado na Empresa 2 é de 2,0. Foi possível, dessa forma, identificar itens mais desenvolvidos sob o aspecto na inovação, tais como Marca e Clientes. Embora existam itens que careçam de maior atenção e são relacionados aos descritos anteriormente, são eles: Relacionamento e Rede. Como oportunidades de melhorias, foram sugeridos no plano de ação os seguintes itens: comercialização de maior variedade de produtos com marca própria, a valorização da experiência de compra e criação de sistemática de fidelização de clientes. Tais ações visam aprimorar o Relacionamento entre empresa e cliente e oportunizar a organização resultados positivos no que se refere ao ciclo de recompra do cliente, bem como aumento de tempo de permanência do cliente na loja e do ticket médio.

4.4.3 EMPRESA 3

Empresa que está há quinze anos no mercado de *surf* e *skatewear,* é dirigida atualmente pelo casal de sócios. Durante o período de existência da organização possuíram lojas no litoral e cidades próximas, porém em momento de dificuldades financeiras e de gerenciamento destas reduziram a estrutura para uma loja física na cidade de Cachoeirinha. Atuam com foco no público jovem e esportista, procurando disponibilizar eventos e atividades para os mesmos. São campeonatos de skate, apoio às associações de esportistas, coquetéis entre outras atividades.

A Empresa 3 apresentou escore geral de 1,9 no grau de inovação global e os resultados apontaram a conveniência de estruturar um Plano de Ações para a melhoria do processo de inovação, especialmente na dimensão Clientes. Foi trabalhado, portanto, com ações que direcionavam para a gestão estratégica do cadastro de clientes, a utilização de novos canais de comunicação com este além de proposta de fidelização dos mesmos. Tais ações visam aumentar não só a inovação na dimensão Clientes, como na dimensão Relacionamento em decorrência de ações oportunizadas pelo aprimoramento da primeira.

4.4.4 EMPRESA 4

Empresa com vinte anos de mercado é um dos comércios pioneiros na linha *surf* e *skatewear* na região metropolitana de Porto Alegre. Hoje possuem direcionamento também para a linha casual e *streetwear* e estão presentes em duas lojas físicas, ambas em shopping centers nas cidades de Cachoeirinha e Porto Alegre. Na região onde atuam são reconhecidos pelas marcas que comercializam, sendo algumas delas exclusivas. Como forma de comunicação e interação com seus clientes a empresa se faz presente nas redes sociais, patrocina um skatista profissional, além de realizar esporadicamente eventos em escolas (gincanas e campeonatos).

Na Empresa 4 foi identificado o grau de inovação global de 1,7. Entre os itens trabalhados no Plano de Ações está a forma de interação da marca com seus clientes. Dessa forma se sugere a avaliação da jornada do usuário a fim de identificar oportunidades de aprimoramento dessa relação e oportunizar melhorias no atendimento além de padroniza-lo. Favorecendo assim o Relacionamento entre empresa e cliente e oportunizando melhores resultados para a organização.

4.4.5 EMPRESA 5

Empresa de nome forte na região onde atua, está presente no mercado a cerca de trinta anos. Atua no comércio de vestuário atendendo o público feminino, masculino e infantil com foco em moda casual. Possuem uma loja física no município de Cachoeirinha, estão presentes nas redes sociais e buscam se diferenciar no mercado pela forma de atendimento intimista e personalizado. Na região é referência pela exclusividade de comercialização de algumas marcas de vestuário ou calçadista. São responsáveis pela organização de eventos na loja, como desfiles e coquetéis.

Na Empresa 5 foi identificado o grau de inovação global de 1,5 dentro dos 5,0 pontos possíveis. Entre as dimensões com maior pontuação está a Oferta, que obteve maior escore em função da inserção de uma gama de novas marcas e retirada de outras no último período. No Plano de Ações foram sugeridas atividades de elaboração de um padrão de atendimento para o comércio bem como a capacitação da sua equipe de colaboradores. A proposta é proporcionar ao cliente uma experiência única e relevante, independente de qual colaborador esteja lhe atendendo. Dificuldade encontrada atualmente no cenário avaliado.

Importante salientar que os planos de ações sugeridos a todas as empresas retratadas neste estudo estão em fase de implementação. Por esse motivo, no momento não são apresentadas evidências dos resultados obtidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que o objetivo deste estudo foi apresentar os resultados obtidos através da pesquisa elaborada nas empresas selecionadas e promover a reflexão sobre as temáticas abordadas no referencial teórico, conclui se que o mesmo obteve êxito ao que se propunha.

A correlação das dimensões abordadas: clientes, relacionamento e oferta são capazes de gerar um alto grau de transformação dentro das organizações, em especial para o setor do comércio, foco deste estudo. Desde a perspectiva de entendimento do seu público alvo, passando pelo vínculo criado com esse consumidor até a oferta de produtos ou serviços disponibilizados ao cliente. Através da inovação que atua tanto como pano de fundo, como norte direcionador dos conceitos propostos, foi possível apresentar resultados expressivos do cenário das empresas de pequeno porte da região metropolitana, especialmente do setor do comércio.

Ao tratar neste estudo sobre os conceitos de oferta e relacionamento na dinâmica entre empresa e consumidor, foi proposto o aprofundamento da dimensão cliente em primeira instância. Visto que a identificação destes é a base para formatar as dimensões oferta e relacionamento. Sendo assim ao conceber a proposição de valor ao cliente é possível aprimorar a experiência de compra do usuário e impactar positivamente a relação entre marca e consumidor.

É possível verificar no mercado atual diversas empresas, principalmente as organizações de pequeno porte da região tratada, com dificuldade em definir ou mesmo perceber a que público tem interesse em atingir. Consequentemente se perdem ao comunicar e tentar gerar valor aos clientes que atendem.

Essa miopia organizacional dificulta a alavancagem de resultados, por sistematicamente tratar as consequências e não as causas. A sede por ações imediatistas atrapalha a visualização do negócio e seus empasses de forma holística.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq financiadores do Programa Agentes Locais de Inovação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CBSK- **Confederação Brasileira de Skate**. Acesso em: 20 maio 2015. Disponível em: <http://www.cbsk.com.br >

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas** - métodos e técnicas. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FEE - **Fundação de economia e estatística**. Acesso em: 18 maio 2015. Disponível em: http://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/municipios.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

OCDE. Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e implementação de dados de inovação. 3. ed. 2005.

PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. **Marketing one to one**: ferramentas para implementação de programas. São Paulo: Makron, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: Uma investigação sobre o Lucro, Capital, Crédito, Juro e ciclo Econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEBRAE. **Guia para a inovação**: Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação. SEBRAE/PR, 2010.

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildásio. **Como fazer monografia na prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E INOVADOR NAS EMPRESAS DE MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

AUTOR: DIEGO RODRIGO VIEIRA FERNANDES
GRADUADO EM ADMINISTRAÇÃO, AGENTEALIDIEGO@GMAIL.COM

ORIENTADOR: MILER FRANCO D'ANJOUR
MSC EM ADMINISTRAÇÃO, MILER.DANJOUR@IFRN.EDU.BR

RESUMO

Este artigo tem como objetivo geral, conhecer o perfil estratégico e de inovação de empresas de material de construção, a partir do modelo de Miles e Snow e estabelecer uma comparação entre esses resultados. Em uma amostra de 50 empresas do segmento de material de construção que participam do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI/SEBRAE) na região metropolitana de Natal, o presente estudo utilizou uma pesquisa do tipo descritiva, na qual por meio de uma análise quantitativa, mensurou o grau de inovação das empresas bem como identificou o comportamento estratégico adotado por essas empresas. Os resultados obtidos mostraram que as empresas de acordo com o radar da inovação são consideradas inovadoras ocasionais e em relação ao comportamento estratégico, há ocorrência dos quatro tipologias de estratégia, isto é, defensiva, prospectora, analítica e reativa, no qual a de maior predominância foi à reativa, o que denota uma fragilidade no processo de inovação alicerçado em uma postura estratégica consciente nestas empresas. Diante destes resultados, conclui-se que as empresas de material de construção já desenvolvem algumas ações de inovação, todavia para se alcançar um patamar de empresas inovadoras sistêmicas é necessário que o gestor realize um alinhamento do comportamento estratégico destas empresas saindo de uma tipologia reativa, para um comportamento analítico e até mesmo prospectivo.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo é resultado do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), hoje presente nos 27 estados brasileiros, o qual é executado por meio de parceria entre SEBRAE e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). O foco do programa é colaborar para que a inovação se torne parte do cotidiano da empresa e no ponto de vista científico, fomentar a pesquisa e disseminação da cultura da inovação. Para mensurar o nível de inovação, o programa utiliza o radar da inovação, que através da pontuação das 13 dimensões e 42 variáveis, mede o grau de inovação das empresas.

O conceito de inovação é um tema debatido em diferentes áreas de conhecimento, pois faz parte do cenário atual e tem se tornado cada vez mais popular. Com o intuito de contextualizar a definição do termo inovação, torna-se necessário remeter a alguns autores.

Segundo Drucker (1987), a inovação pode ser entendida como o ato de aplicar recursos às novas capacidades e, assim gerar riqueza, sendo a inovação um instrumento específico do empreendedor. Schumpeter (1934) reforça essa definição dizendo que o lançamento de um novo produto (ou melhoria na qualidade de um produto já existente); a introdução de um novo método de produção (inovação no processo); a abertura de um novo mercado, uma nova fonte de fornecimento de matérias primas ou de bens semifaturados, uma nova forma de organização industrial são considerados inovação.

Com o intuito de inseri-la e contextualizá-la no presente estudo, a definição de estratégia também possui ampla discussão, onde seu conceito começou a formar-se na arte de guerrear, porém, hoje, está presente em todas as organizações e evoluiu consideravelmente em relação à perenidade das empresas em meio às crises mundiais e frequentes oscilações. Para Mintzberg (1978), estratégia foi redefinida como sendo uma linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, tendo sido planejada com antecedência ou não.

Nas décadas de 1970 e 1980, os autores focaram sua definição com base no modelo econômico industrial, tendo como principal modelo das forças competitivas de Porter (1996), as quais eram baseadas nas condições ambientais. A partir da década de 90, os autores voltaram os estudos sobre estratégia para o interior das organizações, onde para ter sucesso, as estratégias da organização devem ser formuladas a partir de recursos considerados raros e valiosos, que sejam insubstituíveis e de difícil imitação (Barney, 1991), que pode ser tanto de natureza tangível quanto intangível (Pike; Roos; Marr, 2005), onde Drucker (1987) reforça esta guinada afirmando que de fato, a inovação, cria recursos.

Á vista da amplitude dos conceitos descritos sobre inovação e estratégia, compreende-se que tais temas possuem interrelação considerada, pertinente e de acordo com Coombs (1994) estes temas estão fortemente ligados e que esta interrelação já é amplamente reconhecida, a qual será desenvolvida no terceiro capítulo. Em referência a estratégia, a utilização de recursos estratégicos nas organizações corrobora com a necessidade de se conhecer e pesquisar sobre o comportamento estratégico adotado nas empresas, onde, por conseguinte, no presente estudo se limitará ao segmento de material de construção.

Segundo a Anamaco (2014), no Brasil o universo de lojas varejistas de material de construção é de aproximadamente 133 mil, onde mais de 95% são pequenas e médias empresas. A região Nordeste, que está entre as três regiões que mais crescem no país, contempla cerca de 18% de todas as lojas de material de construção do Brasil, onde deste percentual, 1815 empresas estão situadas no Rio Grande do Norte.

Com a existência da grande quantidade de empresas de material de construção, as dificuldades que estas empresas enfrentam e os conceitos apresentados, faz-se necessário compreender o perfil inovador e qual o posicionamento estratégico adotado pelas empresas deste segmento no estado do Rio Grande do Norte. Diante deste contexto, o presente estudo tem como objetivo geral conhecer o perfil estratégico e de inovação de empresas de material de construção, a partir do modelo de Miles e Snow (1978) e através do radar da inovação (Bachmann, 2008).

2 COMPREENDENDO O MODELO DE MILES E SNOW

O modelo de comportamento estratégico desenvolvido por Miles e Snow é uma abordagem clássica e possui ampla aceitação entre os pesquisadores do campo da administração estratégica, e, por conseguinte é considerada uma das melhores para se entender a realidade estratégica de negócios e seu processo de adaptação às mudanças. Mesmo existindo vários modelos comportamentais sobre o tema estratégia, o modelo de Miles e Snow, frequentemente é o mais utilizado nos estudos de estratégia, devido ser capaz de medir a estratégia em um nível de abstração suficiente para ser aplicado em várias organizações (MILES E SNOW, 1978; CONANT *et al.* 1990; DOTY; GLICK; HUBER, 1993; GIMENEZ *et al.*, 1998 GIMENEZ, 2000).

No estudo do comportamento estratégico das empresas usam-se diferentes tipologias, sendo a de Miles e Snow (1978) "apropriada para o estudo deste tema quando se trata de pequenas empresas" (GIMENEZ *et al,* 1998). Miles e Snow (1978) propõem que existem quatro tipos de estratégias genéricas, sendo elas: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Onde tais estratégias competitivas revelam as diferenças entre as empresas por meio da relação da estratégia, estrutura e ambiente, diferenciando as respostas apresentadas pelas empresas aos três problemas de adaptação organizacional.

De acordo com Giglio & Onusic (2013), "a estratégia defensiva preocupa-se com a estabilidade, a partir do estabelecimento de uma posição de mercado na qual a organização possa exercer domínio em relação ao produto-mercado". Costa e Silva (2002) corroboram informando que raramente introduzem inovações tecnológicas e que o grande risco da empresa defensiva reside na possibilidade de o ambiente sofrer uma mudança para a qual sua tecnologia não esteja adaptada.

A estratégia prospectora se baseia em uma estrutura organizacional com controle mais descentralizado e orientado para produtos, favorecendo o desenvolvimento das tecnologias (Costa e Silva, 2002). Também direciona os esforços da organização para a busca ativa e contínua de novas e inovadoras oportunidades de mercado, agindo de maneira competitiva e agressiva frente aos concorrentes (Giglio & Onusic, 2013).

Já a estratégia analítica está localizada na área central entre a estratégia defensiva e prospectora. Essa estratégia se aproxima da ideia de imitação criativa, pois absorve e melhora inovações de concorrentes, até mesmo para se defender e se proteger da concorrência (Giglio & Onusic, 2013).

Completando as estratégias, está a reativa, onde para Giglio & Onusic (2013) representa a organização que percebe mudanças no ambiente, porém não consegue definir respostas na mesma velocidade. Para Miles e Snow (1978) este tipo de estratégia somente se sustentaria no tempo por meio de ambientes monopolísticos ou regulados. Caso o ambiente mude ou a empresa adota um dos outros tipos estratégicos ou irá sucumbir às pressões dos concorrentes e clientes.

3 ESTRATÉGIA E INOVAÇÃO

Estratégias são elementos chave da qual as organizações tem posse e que lhes permite distinguir-se de outras. Também corresponde ao resultado de decisões tomadas para guiar uma organização com relação ao seu ambiente, estrutura e processos que influenciam seu desempenho organizacional. Contudo suas definições são quase tão diversas quanto os autores que a mencionam, existindo intenção em aspectos que estão no fundamento do conceito, no conteúdo e nos processos de formação da estratégia (CHANDLER, 1962; HOFER e DAN, 1978; PORTER, 1980; MINTZBERG *et al.*, 2000).

Há alguns autores mais divulgados que buscaram renovar a prática da estratégia nas organizações. Hamel (1996) procurou reformular a estratégia como um ato subversivo, compromissado, que deve ser flexível e processual. Porter (1989) buscou um meio termo entre lições específicas e genéricas, criando estratégias gerais, mas enfatizando que diferentes empresas escolhem diferentes caminhos por meio das cinco forças competitivas. Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva de uma empresa depende, em essência, da estratégia escolhida para competir, da diferenciação ou liderança em custo, ou ainda do enfoque em segmentos específicos, buscando diferenciação ou custo.

De acordo com Pagnoncelli e Vasconcelos (1992), estratégia é um conjunto de ações e decisões coerentes que visam ao sucesso competitivo da empresa frente aos concorrentes, levando em consideração as percepções, crenças e princípios dos membros da empresa. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia de uma organização pode ser formulada intencionalmente, ou pode emergir inconscientemente, definindo um padrão de comportamento por um determinado tempo. Por isso, define estratégia como um padrão em um conjunto de decisões, ou seja, uma consistência em comportamento ao longo do tempo.

Para esses autores, as estratégias possibilitam às organizações diversas vantagens tais como: fixa a direção, focaliza o esforço, define a organização e provê consistência. Entretanto, para cada vantagem oriunda da estratégia, pode-se ter uma desvantagem associada.

Segundo Langfield-Smith (1997), o sucesso da implementação de uma estratégia envolve diferentes habilidades e recursos, onde a inovação pode ser essencial para a empresa desenvolver o seu negócio e suas atividades. No campo organizacional a inovação pode advir da inovação em processos e de novas ideias de produtos. Conforme Armbruster, Bikfalvi, Kinkel e Lay (2008), a inovação inclui a concepção técnica (novos produtos, novos métodos de produção), aspectos técnicos (novos mercados, novas formas de organização), inovações de produtos (novos produtos ou serviços) e inovações nos processos (novos métodos de produção).

Nair e Boulton (2008) afirmam que quando se inclui a inovação como uma prioridade estratégica, isso requer uma inclusão correspondente de decisões estruturais e que são importantes para a condução da inovação. Tidd *et al.* (2008) ainda complementam que a estratégia deve possuir um caráter inovador, isso porque a empresa deve se adequar a um cenário externo complexo e em contínua mutação, com a presença de incertezas sobre o desenvolvimento tecnológico futuro, ameaças competitivas e demandas de mercado. Com isso, as estruturas e os processos internos devem continuamente promover um equilíbrio de conflitos de modo a identificar, desenvolver e explorar conhecimentos específicos por meio da integração de todas as áreas funcionais.

O reconhecimento da importância estratégica da inovação e da tecnologia está aumentando de forma intensificada. Diversos autores (Castellacci, 2008; Gibson & Naquin, 2011; Sener & Saridogan, 2011; Calmanovici, 2011; Simonceska, 2012) têm apontado a importância da inovação para a competitividade das empresas. O Manual de Oslo (p, 23, 2006) complementa tal inclusão definindo que existem quatro tipos de inovação: produto, processo, organizacional e de *marketing*.

As empresas que formam a base de estudo da presente pesquisa fazem parte do Programa ALI do SEBRAE, do ciclo 2014-2016 (Programa Agentes Locais de Inovação), onde o foco do programa é fazer com que a inovação faça parte do cotidiano da empresa, utilizando ferramenta de diagnóstico de inovação denominada, Radar da Inovação, o qual foi criado por pesquisadores do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), nos Estados Unidos, contendo 12 dimensões, o qual foi adaptado e complementado por Bachmann e Destefani (2008), onde foi incluído a 13ª dimensão. O radar é uma metodologia que leva em consideração as dimensões em que a empresa pode inovar, onde se considera que a inovação não é um evento ou fato isolado, mas fruto de um processo.

4 METODOLOGIA

Com o objetivou conhecer o perfil estratégico e de inovação de empresas de material de construção, a partir do modelo de Miles e Snow, o presente estudo é do tipo descritivo, onde, Gil (1999, p. 64), compreende que a pesquisa descritiva visa descobrir a existência de associações entre variáveis e tem como objetivo principal à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis. Quanto aos procedimentos para levantamento de dados, foi utilizado o método *survey*, que segundo Cervo e Bervian (1983), refere-se ao tipo de pesquisa que visa determinar informações sobre práticas ou opiniões atuais de uma população específica. Quanto à natureza a pesquisa classifica-se como quantitativa, que segundo Diehl (2004), utiliza quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando-se de técnicas estatísticas.

O universo da pesquisa foi constituído por 50 empresas participantes do terceiro ciclo (2014-2016) do Projeto Agentes Locais de Inovação do SEBRAE/RN. O critério de amostra foi um estudo censitário, pois trabalhou as informações de todas as 50 empresas. Os dados foram coletados no período de 26 de setembro de 2014 a 07 de outubro de 2014 por meio da aplicação de questionário de pesquisa proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) com 11 questões que serviram para a avaliação do tipo de estratégia adotada pelas empresas. As questões foram ordenadas de acordo com o ciclo adaptativo, citado no capítulo 3, sugerido por Miles e Snow (1978), em três grandes áreas: problema de empreendedorismo (quatro questões), problema de engenharia (três questões) e problema administrativo (quatro questões).

Para cada questão existem quatro alternativas que representam cada uma delas um tipo de estratégia, sendo assim, através de um modelo de escolha forçada o respondente deve indicar que a alternativa que melhor se aproxima do comportamento da sua empresa. A distribuição das alternativas está disposta de acordo com o proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e colabora para atingir parte do objetivo definido para o presente artigo que é o de conhecer o perfil estratégico das empresas de acordo com o Modelo de Miles e Snow (1978).

Utilizou-se também o resultado do Radar da Inovação a fim de identificar os tipos de inovação já existentes nas empresas acompanhadas pelo projeto. O radar da inovação está dividido em 13 dimensões, onde o Quadro 3 descreve as características e variáveis de cada dimensão.

Quadro 1 – Dimensões do Radar da Inovação

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS	VARIÁVEIS
Oferta	Refere-se aos produtos oferecidos pela empresa. A empresa é considerada ao passo que lança novos produtos.	Novos mercados e produtos; Ousadia; Resposta ao meio ambiente; Design;Inovação tecnológica.
Plataforma	Adaptação dos recursos e infraestrutura da empresa às demandas de mercado.	Sistema de produção; Versões de produto.
Marca	Forma que a empresa utiliza e se apropria de sua marca.	Proteção da marca; Alavancagem da marca.
Clientes	Verificar como a empresa consegue ouvir e atender as necessidades dos clientes e identificar novos mercados.	Identificação de necessidade; Identificação de mercado; Uso de manifestações dos clientes – processos e clientes – resultados.
Soluções	Avalia a forma como a empresa integra bens, serviços e informações para minimizar as dificuldades do cliente.	Soluções complementares; Integração de recursos.
Relacionamento	Aborda a relação dos clientes com a empresa.	Facilidades e amenidades; Informatização.
Agregação de Valor	Formas como a empresa se relaciona com o cliente, parceiros e fornecedores, oferecendo serviços extras que agregam receita.	Uso dos recursos existentes; Uso das oportunidades de interação.
Processos	Forma como a empresa usa seus processos para buscar melhorias na sua eficiência operacional.	Melhoria dos processos; Sistema de gestão;Certificações; Software de gestão; Aspectos ambientais; Gestão de resíduos.
Organização	Métodos pelos quais a empresa estrutura as responsabilidades dos colaboradores.	Reorganização; Parcerias; Visão externa; Estratégia competitiva.
Cadeia de Fornecimento	Avalia como a empresa minimiza os custos atribuídos a aspectos logísticos.	Cadeia de fornecimento.
Presença	Corresponde aos canais de distribuição e pontos de venda que a empresa utiliza para promover os seus produtos no mercado.	Pontos de venda; Novos mercados.
Rede	Maneira como a empresa interage com a cadeia de fornecimento e com os clientes.	Diálogo com o cliente.
Ambiência Inovadora	Mede como a empresa cria um ambiente propício à inovação.	Fontes externas de conhecimento I, II, III e IV; Propriedade intelectual; Ousadia inovadora; Financiamento da inovação; Coleta de ideias.

Fonte: Elaboração própria a partir de Bachmann e Destefani (2008)

O grau de inovação das empresas foi avaliado a partir da pontuação mensurada por meio do radar da inovação, onde o escore em cada uma das 13 dimensões tem variância de 1 a 5 pontos e o valor global de inovação das empresas é determinado pela média das dimensões, levando em consideração que a 13ª dimensão (ambiência inovadora) possui peso 2. Através do Quadro 4 é possível observar uma escala de inovação nas empresas, a partir da pontuação alcançada no radar:

Quadro 2 – Classificação da inovação nas empresas quanto ao grau mensurado

GRAU DE INOVAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
1,0 – 2,5	Pouco inovadoras
2,6 – 3,5	Inovadoras ocasionais
3,6 – 5,0	Inovadoras sistêmicas

Fonte: Elaboração própria a partir de Bachmann e Destefani (2008)

De acordo com o quadro acima, a variação do grau de inovação entre 1,0 a 2,5 é considerada baixa, levando em consideração o escore que é aplicado (1, 3 ou 5). A pontuação 2,6 a 3,5 representa o valor central da avaliação, sendo assim consideradas como empresas que inovam ocasionalmente. Por fim os valores entre 3,6 a 5,0 representam as empresas que sistematicamente inovam e buscam de maneira constante ter uma cultura da inovação.

Para análise e tratamento dos dados foi utilizada uma distribuição de frequência, com o objetivo de realizar análise da interrelação de conteúdo do posicionamento estratégico com a classificação da inovação (Pouco inovadoras, inovadoras ocasionais e inovadoras sistêmicas) encontrada dentro das 13 dimensões que formam o Radar da Inovação, aplicado nas 50 empresas durante o terceiro ciclo do Projeto Agentes Locais de Inovação do SEBRAE/RN.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados descritos e analisados neste capítulo referem-se aos dados coletados com as 50 empresas participantes do terceiro ciclo (2014-2016) do Projeto Agentes Locais de Inovação do SEBRAE/RN. Parte dos dados corresponde ao resultado da média simples do radar da inovação aplicado pelo agente que acompanha as empresas, onde são avaliadas 13 dimensões. O grau de inovação coletado nas 50 empresas foi obtido pela média alcançada nas 13 dimensões, onde o grau de inovação global das empresas analisadas foi de 3,1, onde de acordo com sua classificação no radar, as empresas são consideradas como inovadoras ocasionais.

A segunda análise foi realizada través do questionário de pesquisa proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), que relacionam os tipos de estratégia adotados pelas empresas com o ciclo adaptativo. Com o intuito de melhor compreensão, foi realizada uma análise dos resultados, relacionando os problemas

citados no ciclo adaptativo com as empresas pesquisadas. Segundo Miles e Snow (1978) o primeiro problema do ciclo adaptativo é o empreendedor e que geralmente acontece nas empresas que procuram expandir seu domínio de produto-mercado. A Tabela 1 nos fornece de maneira detalhada as respostas obtidas em relação ao problema empreendedor.

Tabela 01 - Classificação dos Tipos de Estratégias no problema empreendedor

QUESTÃO / PROBLEMA	PROBLEMA DO EMPREENDEDORISMO				TOTAL DE EMPRESAS
	PROSPECTORA	DEFENSIVA	ANALÍTICO	REATIVO	
QUESTÃO 1	50%	20%	16%	14%	50
QUESTÃO 2	28%	22%	40%	10%	50
QUESTÃO 3	22%	38%	16%	24%	50
QUESTÃO 4	36%	24%	34%	6%	50
TOTAL	34%	26%	26,5%	13,5%	200

Fonte: Desenvolvido pelo autor

É possível observar que todos os tipos de estratégia foram citados na pesquisa, apresentando predominância da estratégia prospectora e abaixo dela, equilíbrio entre as estratégias defensiva e analítica. Outro fator que vale salientar é que não houve grande disparidade entre os tipos de estratégia prospectora e defensiva, esse resultado vai de encontro ao modelo de Miles e Snow (1978) que considera esses dois tipos de estratégia mais contrastante, mas por outro lado, evidencia que em relação ao problema de produto-mercado, as empresas do segmento de material de construção tanto buscam novos mercados e inovações de seus processos e produtos, como também a estabilidade por meio do domínio do mercado e pela ênfase na eficiência.

O segundo problema é de engenharia, que de acordo com Miles e Snow (1978) está relacionado ao desenvolvimento e escolha de um sistema técnico adequado para as soluções administrativas referentes ao problema empreendedor. De acordo com a Anamaco (2014), este é um grande problema do segmento, pois mais de 40% das lojas varejistas de materiais de construção no Brasil, possui o mínimo de estrutura tecnológica para dar suporte a sua produtividade e padronização dos seus sistemas. A Tabela 2 nos fornece os dados referentes às escolhas das empresas no problema de engenharia.

Tabela 02 - Classificação dos Tipos de Estratégias no problema de engenharia

QUESTÃO / PROBLEMA	PROBLEMA DE ENGENHARIA				TOTAL DE EMPRESAS
	PROSPECTORA	DEFENSIVA	ANALÍTICO	REATIVO	
QUESTÃO 5	16%	20%	40%	24%	50
QUESTÃO 6	42%	16%	20%	22%	50
QUESTÃO 7	28%	20%	30%	22%	50
TOTAL	28,67%	18,66%	30%	22,67%	150

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A tabela acima demonstra que a preferência das empresas quanto ao problema de engenharia é o tipo de estratégia analítica, significando que quanto a este problema a postura principal das empresas é analisar os custos e receitas de maneira cuidadosa para, a partir de então, identificar tendências de mercado que possuam resultado comprovado.

Completando o ciclo adaptativo temos o problema administrativo, o qual segundo Miles e Snow (1978) busca dar estabilidade as atividades que de maneira sucessiva resolvem os problemas da organização durante as fases do empreendedorismo e de engenharia e está relacionado a estruturas e processos organizados. Por meio da Tabela 3 é possível analisar os resultados da pesquisa nas empresas em relação a este problema.

Tabela 03 - Classificação dos Tipos de Estratégias no problema administrativo

QUESTÃO / PROBLEMA	PROBLEMA ADMINISTRATIVO				TOTAL DE EMPRESAS
	PROSPECTORA	DEFENSIVA	ANALÍTICO	REATIVO	
QUESTÃO 8	10%	24%	18%	48%	50
QUESTÃO 9	14%	18%	14%	54%	50
QUESTÃO 10	12%	24%	24%	40%	50
QUESTÃO 11	18%	14%	32%	36%	50
TOTAL	13,5%	20%	22%	44,5%	200

Fonte: Desenvolvido pelo autor

É possível perceber que em relação ao problema administrativo a maioria das empresas escolheu o tipo de estratégia reativa, mostrando que as empresas frente ao problema administrativo concentram o gerenciamento e avaliação de desempenho da empresa nas atividades que precisam de atenção imediata em vista das oportunidades de negócios e outros problemas que enfrentam.

Com o objetivo de consolidar e apresentar de maneira resumida os resultados alcançados pela pesquisa em toda sua completude, o Quadro 5 apresenta o percentual de empresas identificado em cada tipo de estratégia genérica de acordo com o modelo de Miles e Snow (1978).

Quadro 3 – Resumo dos resultados quanto ao perfil estratégico

TIPO DE ESTRATÉGIA			
Prospectora	**Defensiva**	**Analítica**	**Reativa**
25%	21,7%	25,8%	27,5%

Fonte: Desenvolvido pelo autor

É possível identificar e perceber que o perfil estratégico predominante foi o reativo, isso representa que em sua maioria as empresas do segmento de material de construção só respondem ao mercado quando

sofrem pressões competitivas a fim de não perder clientes e manter seu nível de lucratividade. Os resultados alcançados nesta pesquisa reforçam os resultados da Anamaco (2014), que em seu fórum apresentou que as empresas de material de construção do nordeste em sua grande maioria só realizam ações inovadoras, melhorias e aperfeiçoamentos internos ao sofrerem pressões externas dos seus concorrentes. Corroborando ainda mais, Miles e Snow (1978) reforçam que tais organizações conseguem perceber as mudanças no ambiente, porém não consegue definir respostas na mesma velocidade.

Por outro lado, o quadro também nos mostra que houve um equilíbrio entre os perfis estratégicos, com diferenças de pouca expressão, onde a divergência maior foi de 5,8% entre as a estratégia defensiva e reativa. Tais resultados nos levam a perceber que no segmento de material de construção existem empresas que estão sempre ofertando novos produtos ou serviços ao mercado e buscando ser uma das líderes, empresas que inovam na sua oferta, mas focam na qualidade e fidelização e empresas que buscam a estabilidade e o equilíbrio entre a oferta de novas soluções e a manutenção de seus clientes (MILES E SNOW, 1978).

Com o intuito de realizar uma análise de comparação e interrelação dos resultados do radar da inovação (Bachmann, 2008) e do questionário de pesquisa proposto por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), o Quadro 6 nos fornece um resumo dos resultados alcançados pela pesquisa.

Quadro 4 – Resumo dos resultados da pesquisa de campo

GRAU DE INOVAÇÃO	DIMENSÕES	TIPO DE ESTRATÉGIA
3,1 - Inovadoras ocasionais	Oferta, Plataforma e Cadeia de Fornecimento	Reativa

Fonte: Desenvolvido pelo autor

O quadro acima mostra que em relação à inovação as empresas pesquisadas apresentam inovações ocasionais, ou seja, ainda não existe uma sistemática de busca de inovações e que dentre as 13 dimensões do radar da inovação as que apresentaram resultados mais expressivos foram à oferta, plataforma e cadeia de fornecimento. Ainda dentro destes resultados, percebe-se que o tipo de estratégia que predominou na soma dos resultados dos três problemas foi a reativa, condizendo com o grau de inovação apresentado pelo radar da inovação.

6 CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo geral conhecer o perfil estratégico e de inovação de empresas de material de construção, a partir do modelo de Miles e Snow e estabelecer uma comparação entre esses resultados. Diante dos dados apresentados, foi possível perceber a relevância do tema para o setor de material de construção, tendo em vista a amplitude do universo de empresas deste segmento no Brasil e mais especificamente no Rio Grande do Norte.

Visando alcançar o objetivo geral proposto a esse artigo, em relação à inovação, os resultados mostraram que as empresas ainda encontram-se em posição intermediária, realizando inovações de maneira ocasional e não constante e sistemática, isso é provado também pelo baixo número de dimensões que apresentaram resultados mais expressivos (oferta, plataforma e cadeia de fornecimento) o que contribuiu para a redução do grau de inovação global (3,1) do segmento de material de construção. Algo que vale salientar refere-se ao radar da inovação, que é uma ferramenta que auxilia as empresas a decidirem quais ações elas podem implementar, tendo em vista que é possível perceber os principais potenciais de melhoria através da análise das dimensões.

No que se refere à classificação do tipo estratégico adotado pelas empresas de material de construção segundo Miles e Snow (1978), as empresas apresentaram para cada problema um tipo de estratégia predominante, onde no empreendedorismo o tipo de estratégia foi a prospectora, no problema de engenharia foi a estratégia analítica e no problema administrativo o tipo de estratégia reativa, sendo esta última a que predominou no somatório dos três problemas. Esses resultados mostram que por um lado as empresas percebem as mudanças e as incertezas, todavia nem sempre reagem a elas. Como também em outro aspecto, são empresas que buscam inovações e oportunidades no mercado, porém ainda o fazem de maneira esporádica. Com isso, percebe-se que as empresas enfrentam os mesmo problemas, mas adotam estratégias diferentes.

Sendo assim, o resultado da pesquisa mostra que as empresas de material de construção já desenvolvem algumas ações de inovação, todavia para se alcançar um patamar de empresas inovadoras sistêmicas é necessário que o gestor realize um alinhamento do comportamento estratégico destas empresas saindo de uma tipologia reativa, para um comportamento analítico e até mesmo prospectivo.

Diante do exposto, percebe-se que ainda há muito a ser explorado neste assunto e que o trabalho está em processo de construção, necessitando ser aperfeiçoado. Sugere-se que trabalhos futuros possam levar outras variáveis em consideração para o estudo como o grau de maturação das empresas, a interrelação do impacto das ações implantadas e o tipo de estratégia adotada pelas empresas e se as inovações são condizentes com os problemas do ciclo adaptativo.

AGRADECIMENTOS

As instituições CNPq e SEBRAE que me proporcionaram esta vivência indescritível.

REFERÊNCIAS

ABRAMAT. **Associação Brasileira da Indústria de Materiais de Construção**. Notícias. Disponível em: <http://www.abramat.org.br/*site*/lista.php?secao=8>.

ANAMACO. **Fórum Pesquisa Anamaco**. Instituto de Pesquisa Anamaco, 2015.

ANDREWS, K. **O conceito de estratégia empresarial**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation,28*(10), p. 644-657. doi: 10.1016/j.technovation. 2008, mar. 2003.

Bachmann, D. L. e Destefani, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Curitiba, 2008.

Barney, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.

CADERNOS DE INOVAÇÃO EM PEQUENOS NEGÓCIOS: **engenharia, tecnologia e energia**. SEBRAE, CNPq, v. 1 (2013). Dados Eletrônicos. Brasília, DF: SEBRAE, 2013.

CALMANOVICI, C. (2011). **A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras**. *Revista USP*, *89*, 190-203.

CASTELLACCI, F. (2008). **Innovation and the competitiveness of industries**: comparing the mainstream and the evolutionary approaches. *Technological Forecasting and Social Change*, *75*(7), 984-1006.

CERVO, Amado L. e BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, (1983).

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive *marketing* competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 365-383, set. 1990.

COOMBS, R., 1994, "Technology and Business Strategy". In: DOGNSON, M., ROTHWELL, R., **The Handbook of industrial innovation**, Cheltenham, UK, Edward Elgar, p. 384-392.

Costa, L. S. V.; Silva, J. F. A. As tipologias estratégicas "realmente" existem? In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. 26, 2002. Salvador. *Anais*. Salvador: ANPAD, 2002.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DOTY, D. H.; GLICK, W. H.; HUBER, G. P. FIT, Equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1196-1250, 1993

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987.

GIBSON, D., & NAQUIN, H. (2011). **Investing in innovation to enable global competitiveness**: the case of Portugal. *Technological Forecasting and Social Change*, *78*(8), 1299-1309.

Giglio, E. M., & Onusic, L. M. (2013). **Revalorização do modelo de Miles**: lições das teorias de redes para decisões estratégicas. Revista Eletrônica de Administração, 19(1), 192-218.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. Management Science, v. 29, n. 9, p. 934-948, 1978.

Gimenez, F. A. P. *et al.* **Estratégia em pequenas empresas**: uma aplicação do modelo Miles e Snow. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 22, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais*... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD.

Gimenez, F. A. P. O estrategista na pequena empresa. Maringá: [s.n.], 2000.

Hamel, G. Strategy as revolution. **Harvard Business Review,** July-August, p. 69-82, 1996.

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society, 22*(2), 207-232. doi: 10.1016/S0361-3682(95)00040-2.

Miles, R. E.; Snow, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York, McGraw-Hill, p. 274, 1978.

MILES, R. E; SNOW, C. C. Organizational strategy, structure, and process. Stanford. Stanford Business Books, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAIR, A., & BOULTON, W. (2008). **Innovation-oriented operations strategy typology and stage-based model**. *International Journal of Operations* & *Production Management*, *28*(8), 748-771.

OCDE. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed., 2006.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELOS FILHO, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PIKE, S.; ROOS, G.; MARR, B. Strategic management of intangible assets and value drivers in R&D organizations. R&D Management, v. 35, n. 2, p. 111-124, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

QUINN, J. B. **Estratégias para mudança**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SCHUMPETER. The Theory of Economy Development.Harvard University Press, Boston, 1934.

SENER, S., & SARIDOGAN, E. (2011). The effects of science-technology-innovation on competitiveness and economic growth. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, *24*, 815-828.

SIMONCESKA, L. (2012). The changes and innovation as a factor of competitiveness of the tourist offer (The Case of Ohrid). *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, *44*, 32-43.

TIDD, J., BESSANT, J., & PAVITT, K. (2008). ***Gestão da inovação***. Porto Alegre: Bookman. Voss, C. (1995). Alternative paradigms for manufacturing strategy. *International Journal of Operations* & *Production Management*, *15*(4), 5-16.

DA FEIRA DE MANGAIO AOS PEQUENOS NEGÓCIOS DA ATUALIDADE: AS DIMENSÕES PLATAFORMA E RELACIONAMENTO EM EMPRESAS DE ARTIGOS DO VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS DO ALTO OESTE POTIGUAR

AUTOR: JOSÉ VIVALDO MACHADO FERNANDES JUNIOR
ESPECIALISTA EM POLÍTICAS PÚBLICAS E DESENVOLVIMENTO, JUNIORALIRN@GMAIL.COM

ORIENTADOR: NAPIÊ GALVÊ ARAÚJO SILVA
DOUTORANDO EM CIÊNCIAS SOCIAIS, NAPIEGALVE@YAHOO.COM

RESUMO

Em tempos onde as vinte e quatro horas do dia parecem ser insuficientes para resolver todos compromissos pessoais e profissionais de um ser humano, a rapidez e praticidade são valorizadas pela grande maioria das pessoas. Ir a uma determinada empresa e, nela mesma, conseguir adquirir os mais variados produtos, é uma opção que não passa despercebida por clientes que se enquadram nesse perfil de intensos afazeres diários. Neste contexto, procurou-se analisar duas variáveis do Programa Agente Local de Inovação (ALI) em empresas do segmento de vestuário e acessórios da Região Alto Oeste Potiguar. A primeira, Plataforma, considera a diversidade de famílias de produtos comercializadas. Por sua vez, a dimensão Relacionamento está voltada às ações que promovem comodidade. Em relação à natureza dos dados, o método é quantitativo. O universo da pesquisa configura-se num total de 20 empresas do setor comercial de roupas e acessórios, sendo que o valor da amostra é de 8 empresas. O instrumento de coleta foi a observação sistemática e os formulários utilizados pelo ALI, tratados por intermédio da estatística descritiva. Como resultados aponta-se que a totalidade das empresas apresentam um posicionamento estratégico baseado na variedade, mas evidenciou-se que algumas inovações são ocasionais, ressaltando-se a importância de um aperfeiçoamento constante, de modo a fortalecer, em especial, ações voltadas à interação e satisfação dos consumidores.

PALAVRAS-CHAVE: Agente Local de Inovação. Plataforma. Relacionamento. Vestuário.

1 INTRODUÇÃO

Ao se reportar à vida empresarial, tornou-se impraticável lidar com termos profissionais sem que uma pequena palavra sirva como base de orientação para os mais variados caminhos que possam ser seguidos: inovação! A capacidade de reinventar-se, sem pestanejar, revela-se como uma grande possibilidade para se obter vantagens competitivas mediante o mercado deveras acirrado que presenciamos nos dias atuais. Com inovação, é possível agregar valor às diversas dimensões que compreendem o âmbito dos negócios, preparando-se melhor para eventuais instabilidades e visualizando constantemente alternativas de crescimento, redução de custos e/ou maximização de lucros.

Neste ínterim, encontra-se o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), oriundo de uma parceria entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A concepção do Programa ALI se deu a partir da necessidade em incentivar práticas de inovação e tecnologia dentro das micro e pequenas empresas (MPEs), oferecendo maior acesso de conhecimento aos empresários e ferramentas que possam torna-los não somente mais competitivos, mas reconhecedores de que o ato de inovar deve ser um processo em constante atividade.

Entre as dimensões de atuação do ALI, o estudo optou por analisar a Plataforma e o Relacionamento em empresas do setor comercial, dentro do segmento de artigos do vestuário e acessórios na região do Alto Oeste Potiguar, buscando identificar correlações entre a capacidade inovadora destas dimensões e as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas a partir do portfólio de produtos e de medidas voltadas à satisfação e interação com os clientes.

A primeira dimensão, Plataforma, baseia-se no portfólio de produtos, onde possivelmente percebe-se uma semelhança com o mangaio (feiras típicas da região Nordeste), considerando-se um abrangente mix de comercialização, caracterizando, assim, a venda de diversas famílias de produtos em um determinado local.

A segunda dimensão, Relacionamento, por sua vez, adentra neste universo procurando identificar, a partir da integração Empresa/Clientes, medidas que propiciem um bom relacionamento entre ambos, apropriando-se de estudos na área do *marketing* que associam o tratamento oferecido aos consumidores a diversos fatores positivos, que vão desde a fidelização, perpassam pela divulgação da imagem e culmina, enfim, no aumento das vendas.

2 METODOLOGIA

A pesquisa configura-se, quanto aos fins, como exploratória e descritiva e, quanto aos meios, é um estudo de caso. (VERGARA, 2007).Ainda, no que diz respeito à natureza dos dados, o método da pesquisa está qualificado como quantitativo. (ROESCH, 2005).

O universo do estudo são as 20 empresas localizadas no Alto Oeste Potiguar que estão participando do Programa ALI (Ciclo 2014/2016) que possuem a Classificação Nacional de Atividades Econômicas-Fiscal (CNAE) 4781-4/00, correspondente ao comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios. Por sua vez, a amostra

corresponde às 08 empresas que se encontravam em uma etapa mais avançada. Neste caso, os entrevistados foram selecionados de modo não aleatório segundo um critério de julgamento. (MALHOTRA, 2006).

A coleta de dados ocorreu através de visitas às empresas para a aplicação dos formulários utilizados pelos Agentes Locais de Inovação (Ciclo 2014-2016) no exercício de suas atividades, que deram suporte à entrevista padronizada (MARCONI e LAKATOS, 2008), e a observação sistemática.

Na etapa de tratamento dos dados, onde foram analisadas as informações previamente colhidas através da entrevista padronizada com base em formulários e observação sistemática, utilizou-se a estatística descritiva (CRESWELL, 2007).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com relatos do historiador Plutarco, em meados do século I A.C, o general Pompeu proferiu a frase que por muito tempo motivou os romanos e disseminou-se por toda a Europa como uma máxima a ser seguida para garantir a expansão e a autonomia: "Navegar é preciso". Para tanto, se a veracidade dessa expressão atravessou séculos, hoje em dia, como num jogo de palavras, pode-se afirmar que outra ação dá lugar e sentido à questão de sobrevivência: "Inovar é preciso!".

Inovar é preciso!

Para Drucker (1986, p. 378), a inovação é definida como o ato de "atribuir novas capacidades aos recursos existentes na empresa, gerando riqueza". Outro modo de definir a inovação foi proposto por Schumpeter (1988), onde o termo poderia caracterizar-se sob a dimensão de um novo produto, de um novo processo, pela procura de novos mercados, desenvolvimento de novas fontes de insumos e pelo estabelecimento de novas estruturas de mercado. Ambas as definições, às suas maneiras, comungam da ideia de que essa capacidade de estar sempre se reinventando, traduz-se enquanto um processo complexo e resultante de inúmeros fatores que, por sua vez, estão abertos às mais variadas análises e interpretações.

Neste ínterim, é interessante ressaltar que os olhares começaram a se voltar para a terminologia – e com o objetivo de padronizar uma interpretação – no ano de 1963, quando a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) decidiu reunir especialistas em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). O Manual Frascati, como o documento ficou conhecido, auxiliou o entendimento global acerca da relevância da P&D e da inovação como elementos de condição *sine qua non* para o desenvolvimento das economias. (CNI, 2010).

Posteriormente ao Manual Frascati, o Manual de Oslo representa a fonte mais atualizada no que concerne à padronização das terminologias utilizadas pelos pesquisadores da OCDE. O referido documento visa "orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados", confirmando-se como uma das principais referências para as atividades de inovação no Brasil, onde pontua que: "Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas". (Manual de Oslo, 2004, p. 55).

No que concerne à inovação dentro deste contexto de políticas, é consumado o fato de que, historicamente, ela sempre foi vital para o desenvolvimento capitalista. Contudo, a partir da crise dos anos 1960 e 1970, o conhecimento em si passou a ser constituído como a mais importante força produtiva, característica esta que transforma o capital intelectual em um ativo de grande valor e em constante aperfeiçoamento. (COLBARI, 2014).

A intensidade e predominância de investimentos que passaram a ser aplicados em conhecimento causou uma certa ruptura de perspectiva para quem estava acostumado a ver, prioritariamente, investimentos em capital fixo como o motor do desenvolvimento econômico. (LASTRES *et al.*, 1999).

Neste contexto, são inúmeros os estudos que abordam as políticas públicas de fomento à inovação, aportadas na figura do Estado como instância reguladora com capacidade de garantir condições à inovação de uma maneira menos dependente de espírito empreendedor e bem mais subsidiado por pesquisas científicas. Entre tantos, um dos arranjos institucionais destinados ao fomento da inovação nas MPEs envolve o SEBRAE e o CNPq, através da parceria na realização do Programa ALI.

Por sua vez, para que o Programa ALI possua capacidade de mensurar o grau de inovação, ele se utiliza de diagnósticos que abrangem treze dimensões que são comuns a empresas que atuam no setor de indústria, comércio e serviços, a saber: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora. (SEBRAE, 2010).

Especificamente, o escopo deste estudo direcionou-se à análise de duas dimensões: Plataforma e Relacionamento. Segundo Bachmann& Associados (2008, p. 28): “Plataforma é o nome dado a um conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou a tecnologias que são usadas, de forma “modular”, na construção de um portfólio de produtos. A habilidade em utilizar uma mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos reflete maior capacidade inovadora”.

Trocando em miúdos, a dimensão Plataforma de determinada empresa será caracterizada pela capacidade dos recursos físicos servirem a mais de uma família de produtos. Tratando-se diretamente do setor comercial, exclusivamente abrangido pelo estudo, pode-se desconsiderar a área produtiva, inerente ao setor industrial e direcionar puramente para uma mesma estrutura que é utilizada para comercializar variados produtos.

No que abrange a dimensão Relacionamento, são consideradas as experiências dos clientes ao interagir com as empresas. Inerente a este mutualismo, encontra-se o desejo de gerar boa vontade e uma imagem positiva desassociada à obtenção de receitas, resumindo-se, assim, a práticas voltadas ao aprimoramento da comunicação e fortalecimento da relação com os consumidores. (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2008).

3.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA: PLANEJANDO O SUCESSO

Há tempos a estratégia tem sido vista como um pressuposto fundamental para se obter sucesso. Datado do século IV a.C, o tratado militar conhecido pelo nome “A arte da guerra”, de Sun Tzu, já trazia em seus treze capítulos aspectos relacionados à formulação de estratégias que, hoje em dia, abstraíram-se dos campos de batalhas e ganharam espaço, com as devidas ressalvas e adaptações, no mundo dos negócios.

Para Porter (2009) a estratégia deve ser entendida como o caminho no qual os esforços serão direcionados, sendo de fundamental importância a decisão de um posicionamento perante o mercado, portanto, a essência da formulação estratégica está diretamente ligada à competição. A rivalidade entre os concorrentes atuais; ameaças de novos entrantes ou produtos/serviços substitutos; e o poder de negociação dos fornecedores ou clientes, configuram-se enquanto a base para a agenda estratégica de ação.

É mister ressaltar que, por se tratar de um processo de extrema relevância para a vitalidade das empresas, de acordo com Mintzberg, *et al.* (2000) a formação de estratégia é um espaço complexo de desígnio arbitrário. Envolve transformação e perpetuação; cognição individual e interação social; análises e negociações; isso tudo em resposta a um ambiente tendenciosamente exigente.

3.2 DA FEIRA DE MANGAIO AOS PEQUENOS NEGÓCIOS DA ATUALIDADE

De longe, ouvem-se os gritos: "Fumo de rolo, arreio de cangalha, aqui tem pra vender, quem quer comprar? Bolo de milho, broa, cocada... aqui tem pra vender, quem quer comprar?" Pé-de-moleque, alecrim, canela. Ah, tem pássaros também! Entre um freguês e outro, o "mangaieiro" se anima com as vendas e até sai para tomar uma "bicada de cachaça com lambú assado", olhando sinuosamente para "Maria do Joá". Mas não para por aí, não! Tem cabresto de cavalo e "rabichola". Tem farinha, rapadura e graviola. Pavio de candeeiro, panela de barro e "alpargatas de arrasto praqueles que gostam dançar um xaxado ao som do sanfoneiro que fica no canto da rua fazendo floreio e animando a todos".

O ambiente acima é conhecido mundialmente através da canção "Feira de Mangaio", uma composição de Sivuca e Glorinha Gadelha, que data de 1978 e foi eternizada pela voz da cantora Clara Nunes. Popularmente, "mangaio" é um termo utilizado para designar um tipo de feira da região Nordeste, onde o mix de comercialização são produtos de uma variedade incomensurável, que vão de utilidades domésticas à agropecuária e fármacos homeopáticos. É um local onde "se vende de tudo" e, em geral, por preços bem acessíveis.

Nesta conjuntura, a diversidade existente em feiras desta natureza, permite estabelecer um comparativo, em especial com a dimensão Plataforma, onde a diversificação tão comentada na canção e de forte apelo dentro do ambiente cultural das feiras, aqui, passa a ter relação nos pequenos negócios formais da atualidade.

Não obstante, ao transportar o universo das feiras para as MPEs e analisar tal característica abrangida pela Plataforma, faz-se necessário, ainda, atentar para as experiências obtidas a partir da interação com clientes, ora exposta pela dimensão Relacionamento, com vistas à realidade emergente de criação de valor. Ainda nas palavras de Bachmann& Associados (2008, p. 38), é a dimensão que "leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos. A finalidade é gerar boa vontade e imagem positiva e não está associada à receita."

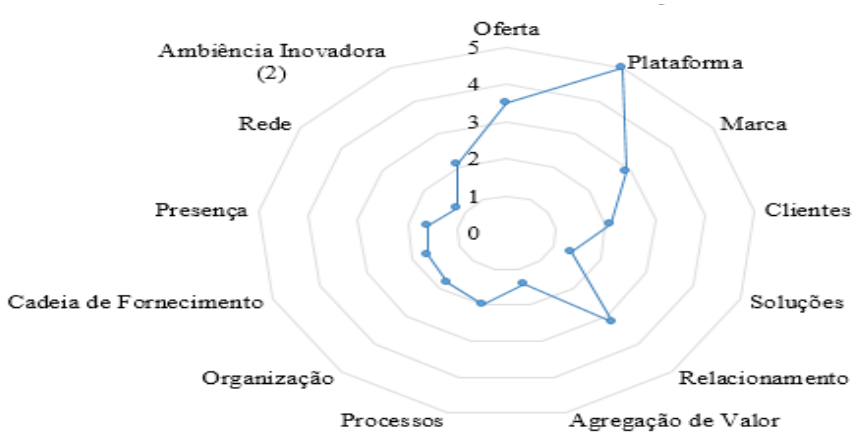
Segundo o pensamento de Prahalad (2004), que corrobora a essência da dimensão Relacionamento, a interação de consumidores e empresas torna-se o novo lugar de criação de valor, onde este processo deve acomodar uma ampla variedade de co-criação de experiências, que por sua vez implicam em novas capacidades para em empresas.

Denota-se, nesta circunstância, a importância de ponderar acerca dos diferentes posicionamentos empresariais, seja baseado em variedade, necessidade ou acesso (PORTER, 2009), observando as características tanto relacionadas à quantidade dos produtos comercializados, quanto voltadas à retenção e satisfação dos clientes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta etapa são apresentados os resultados obtidos mediante a aplicação dos formulários em 08 empresas do comércio varejista de artigos do vestuário localizadas no Alto Oeste Potiguar. Aqui, por uma questão de preservação de identidade, representadas pelas nomenclaturas: Alfa; Beta; Gama; Delta; Épsilon; Digama; Zeta; e Eta. É importante frisar que os questionários correspondem ao momento (R_0) da aplicação do Radar de Inovação.

Gráfico 01 - Média do Grau de Inovação



Fonte: Pesquisa de campo (2014)

Inicialmente, pode-se visualizar no Gráfico 01 a média do Grau de Inovação Global das empresas que foram estudadas, que representa todas as dimensões que compõem o escopo de apreciação do Programa ALI, conforme anteriormente explanado.

Com maior riqueza de detalhes, o Quadro 2 também expõe a média de inovação global apresentadas pelas empresas pesquisadas. Nota-se que, as dimensões que são foco de estudo e prioritariamente abordadas na pesquisa, estão entre aquelas que possuem as pontuações mais elevadas, onde a Plataforma registra a melhor média (5,0) e o Relacionamento ocupa o terceiro lugar, com uma média (3,2), ficando logo atrás da dimensão Oferta (3,5).

Quadro 02 - Grau de inovação das dimensões e global.

GRAU DE INOVAÇÃO									
DIMENSÕES	EMPRESAS								
	Alfa	Beta	Gama	Delta	Épsilon	Digama	Zeta	Eta	Média
Oferta	3	3	3	4	2	5	5	3	**3,5**
Plataforma	5	5	5	5	5	5	5	5	**5**
Marca	3	3	2	3	3	3	3	3	**2,9**
Clientes	1,7	1,7	1,7	2,3	1,7	2,3	3	2,3	**2,1**
Soluções	1	1	4	1	1	1	1	1	**1,4**
Relacionamento	4	3	2	5	1	5	5	1	**3,2**
Agregação de Valor	1	1	3	2	1	1	1	1	**1,4**
Processos	2,3	2	1,7	2	1,3	2,7	2	2	**2**
Organização	1	1,5	1,5	2,5	1	3	3	1	**1,8**
Cadeia de Fornecimento	3	1	1	3	1	1	3	1	**1,7**
Presença	1	1	1	3	1	1	3	2	**1,6**
Rede	3	1	1	1	1	1	1	1	**1,2**
Ambiência Inovadora (2)	1,9	1,9	1,9	2,1	1,3	3	2,7	1,9	**2,1**
Grau de Inovação Global	2,3	2	2,2	2,7	1,6	2,6	2,9	1,9	2,3

Fonte: Pesquisa de campo (2014)

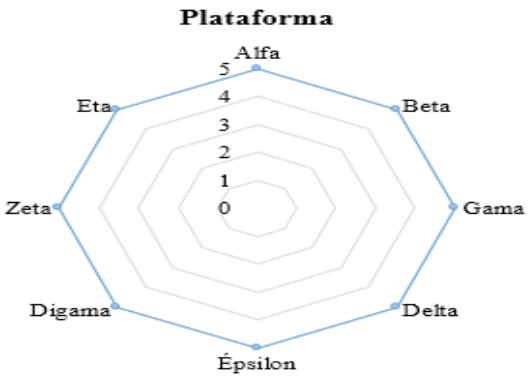
Vale salientar que o grau de inovação global apresenta uma média de (2,3) na escala de 1 a 5, o que significa que, de modo geral, as empresas encontram-se num patamar um pouco abaixo do que se compreende como "inovação ocasional", ou seja, necessitam trabalhar melhor suas dimensões para poder expandir a ideia de inovação dentro de seus empreendimentos.

No entanto, ainda assim, apresentam uma média exatamente igual à média global nacional, de (2,3) para as empresas que encontram-se no (R_0), o que denota que esta não é uma limitação prioritariamente da região, mas de um cenário brasileiro que, embora visualize a cada dia a necessidade de estar inovando, ainda exerce atitudes tímidas em relação a isso.

4.1 ANÁLISE DA DIMENSÃO PLATAFORMA

Contudo, o resultado da média geral denota que há uma tendência em inovar nas dimensões foco do estudo, que aparentemente oscilam em relação às demais dimensões, inclusive apresentando índices relativos aos 3,0 pontos, no caso do Relacionamento, o que neste patamar indica que existem inovações ocasionais e, em especial, a dimensão Plataforma, que obteve a pontuação máxima (5,0), caracterizando uma área de inovação sistêmica. (Gráfico 02).

Gráfico 02 - Grau de Inovação na dimensão Plataforma



Fonte: Pesquisa de campo (2014)

Para auferir a dimensão Plataforma, no caso específico do comércio varejista, setor em que se realizou a pesquisa, os empresários são questionados da seguinte forma: "Os recursos físicos e de conhecimento para a produção ou atendimento servem a mais de uma família de produtos?". Portanto, a partir desta indagação, caso a empresa trabalhe exclusivamente com um produto, recebe pontuação 1. Se atende à uma família de produtos, recebe o escore 3. E, caso sejam comercializadas mais de uma família de produtos, a pontuação é 5. É notório, dentro das empresas estudadas, que todas conseguem trabalhar de maneira altamente satisfatória essa dimensão, uma vez que a média é igual à nota máxima a ser atingida dentro desta avaliação.

Este tipo de aproveitamento da infraestrutura para o atendimento de uma variedade de produtos, resulta em uma vantagem competitiva que reflete a capacidade de inovação e criatividade da empresa. O gráfico 02 revela, desta forma, a predominância de um posicionamento estratégico que, segundo Porter (2009, p. 47), é denominado de "*posicionamento baseado na variedade*, pois se fundamenta na escolha de variedades de produtos e serviços, não em segmentos de clientes". Embasado por Porter (2009), pode-se dizer que essa variedade é capaz de atender a uma gama de clientes justamente por possuir esta característica tão forte.

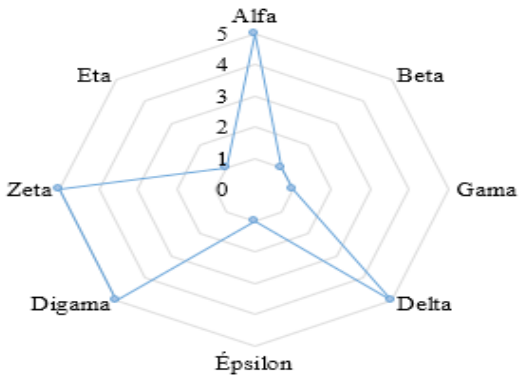
Através destas informações, é conveniente dizer que, mediante a pesquisa, esta tendência é uma medida que se assemelha ao universo do "mangaio", ora trazido à tona para estabelecer um comparativo com os pequenos negócios da atualidade devido à comercialização de uma infinidade de produtos de famílias distintas. Esta estratégia possivelmente tem obtido sucesso crescente nos últimos anos, devido ao perfil atual dos clientes, que para otimizarem o tempo do qual dispõem, optam por comprar em um ambiente que, de fato, os permitam desfrutar da possibilidade de adquirir diferentes produtos em apenas um local.

4.2 ANÁLISE DA DIMENSÃO RELACIONAMENTO

Por conseguinte, no setor comercial, para se analisar a dimensão Relacionamento (Gráfico 5) são feitas duas indagações. A primeira, que refere-se às facilidades e amenidades (ver Gráfico 3) criadas para estreitar laços com os clientes, questiona se, nos últimos 03 anos a empresa adotou mais de uma facilidade ou recurso para melhorar o relacionamento com os clientes. Neste caso, como exemplo, podem ser citadas a disponibilidade de acesso à rede *wi-fi*; um novo ambiente onde seja possível aguardar ser atendido ou finalizar uma compra/

processo; o fornecimento de água, chá ou cafezinho; o envio de brindes ou cartões de aniversário; entre tantas outras atitudes que estejam promovendo bem-estar e proximidade.

Gráfico 03: Grau de Inovação em Facilidades e Amenidades (Relacionamento)



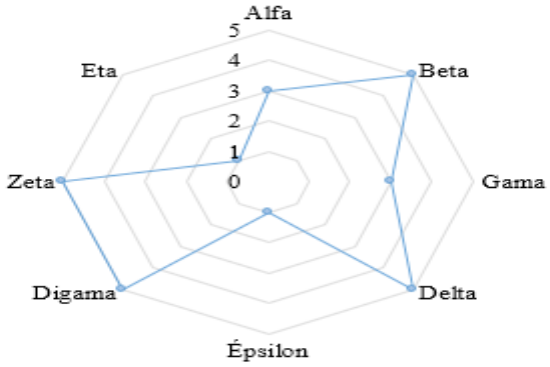
Fonte: Pesquisa de campo (2014)

Quanto a este questionamento, as empresas apresentaram perfis antagônicos entre si, sendo que metade delas nos últimos três anos tem trabalho muito bem as amenidades ofertadas aos clientes, obtendo a nota máxima (5,0) e a outra metade praticamente não fez nenhuma ação para fomentara e aplicar medidas que condicionem ao bom relacionamento.

Curiosamente, três das quatro empresas que obtiveram a maior pontuação são as que possuem menos tempo de existência. Tal fato pode sugerir que, por serem negócios mais recentes, os empresários conseguem visualizar melhor a necessidade de se trabalhar bem esta dimensão, para estabelecer maior empatia com seus clientes e tornar a experiência da compra mais satisfatória. Em contrapartida, as empresas mais antigas possivelmente têm uma maior resistência em reinventar maneiras de facilitar o relacionamento pelo fato de estarem bem posicionadas há mais tempo no mercado, o que pode gerar uma relativa acomodação.

A segunda pergunta, por sua vez, diz respeito à utilização de recursos da informática que podem tornar a experiência do cliente mais positiva, por se tratar de um aspecto de grande potencialidade e baixo custo relativo. Aqui, a empresa é questionada se, nos últimos 03 anos, adotou algum novo recurso de informática (*website, orkut, facebook, twitter*, etc.) para se relacionar com os clientes (Gráfico 4).

Gráfico 04: Grau de Inovação em Informatização (Relacionamento)



Fonte: Pesquisa de campo (2014)

Considerando-se esse aspecto, aborda-se a revolução da informação dentro o mundo dos negócios e os seus efeitos para o relacionamento com os clientes. Ressalta-se, aqui, nas palavras de Porter (2009), a utilização da internet como uma tecnologia capacitadora que possui um conjunto de ferramentas primordiais à formulação de estratégias e que exerce uma forte influência na cadeia de valor das empresas.

Contudo, frise-se que o poder da internet para a cadeia de valor deve ser visto sob uma perspectiva adequada, pois o paradoxo do "universo.com" é que seus próprios benefícios também criam um cenário mais complexo para aproveitar os aspectos positivos em forma de lucro. Neste ínterim, é preciso estabelecer estratégias sobre como lidar com os aspectos positivos da informatização, em especial através da utilização efetiva das mídias sociais, que atualmente estão em plena evidência e caracterizam uma mudança no papel do consumidor, que passou de isolado para conectado; de desinformado para informado; de passivo para ativo.

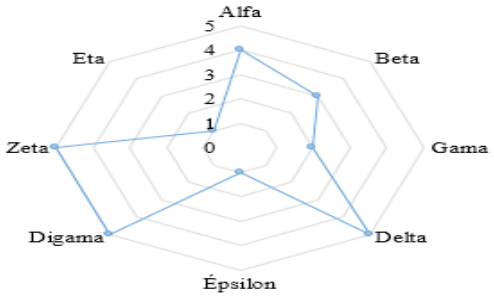
Para Prahalad (2004), o impacto deste novo consumidor se manifesta de diversas maneiras. Uma delas, com acesso a volumes de informação sem precedentes e a aquisição de uma visão global sobre empresas, produtos, tecnologias, desempenho, preços e isso ocasionou ações e reações em todo o mundo.

Outra possibilidade é a rede de contatos, onde a comunicação entre consumidores está cada vez mais fácil e abre um leque de oportunidades para os indivíduos compartilharem ideias e sentimentos, sem se importar com as barreiras geográficas e sociais. (PRAHALAD, 2004). Com isso, haja vista a expansão dessa criteriosidade, agradar ao cliente e encontrar maneiras de fidelizá-lo tornou-se um desafio constante para as empresas.

Mediante o questionamento, é notório que este aspecto vem sendo relativamente bem trabalhado pela grande maioria das empresas que participaram do estudo, sendo que apenas duas demonstraram não utilizar as mídias sociais para se relacionar com os clientes. No entanto, para os dias atuais, é impactante constatar que, ainda assim, negócios com um bom tempo de mercado e que estão em meio à um acirramento constante na busca por novos compradores, permaneçam alheios a incontáveis benefícios que a internet pode proporcionar.

De um modo geral, no que concerne aos resultados obtidos nesta dimensão (Gráfico 5), observa-se que existem inovações ocasionais atreladas ao Relacionamento com clientes, contudo, essa dimensão ainda pode ser mais bem explorada, seja através da utilização mais efetiva das mídias sociais ou na construção de um ambiente empresarial capaz de tornar a experiência da compra mais agradável para seus consumidores.

Gráfico 05 - Grau de Inovação na dimensão Relacionamento



Fonte: Pesquisa de campo (2014)

O *marketing* de relacionamento pressupõe algumas etapas para existir de maneira plena. A primeira é o relacionamento em si, em que o cliente se encontra entusiasmado com o tratamento oferecido. A segunda é a retenção, atrelada a um trabalho de manutenção de clientes através de atitudes diferenciadas. O terceiro é a referência, que já visualiza-se enquanto resultados de experiências bem-sucedidas a partir da divulgação de um cliente satisfeito. Por último, o quarto aspecto é a recuperação, onde há a oportunidade de reconquistar um cliente que porventura tenha recebido um tratamento fora dos padrões. (BARNES, 2002).

Portanto, diante do exposto, fica claro que uma empresa, para estabelecer um relacionamento mais duradouro e de qualidade com seu cliente, não pode estar alheio às mídias sociais e aos benefícios que a internet pode oferecer, caso seja sabiamente explorada, bem como no próprio ambiente físico, dispor de um clima agradável, que transmita confiança e comodidade ao cliente, para que este não se sinta tentado a procurar outra empresa para usufruir dos mesmos produtos ou serviços.

Correlacionando com a dimensão Plataforma, a apropriando-se do pensamento de Cesar e Bittencourt (2009), as empresas não se baseiam exclusivamente na quantidade de produtos ou serviços comercializados, mas na retenção e satisfação dos clientes. Embora o posicionamento baseado em variedade do Porter (2009) seja uma válida estratégia, por si só, ela não se torna autossustentável quando percebe-se que é necessário ir além da captação de clientes e voltar-se para a fidelização da clientela.

Por isso, sugere-se que medidas neste direcionamento sejam tomadas, tanto para a inserção e manutenção eficaz das mídias sociais, quanto para propiciar o melhor relacionamento na visita do cliente à loja. Deste modo, atingir positivamente um maior número de pessoas e realizar um atendimento mais individualizado e de perfeição, tornar-se-ão tarefas com grandes chances de se concretizar e satisfazer as demandas existentes.

5 CONCLUSÕES

A inovação nos seus mais variados aspectos tem sido considerada o sustentáculo das MPEs para que elas atuem no mercado com possibilidades de progredir e tornarem-se competitivas entre si. Dentre suas possibilidades de desempenho, o posicionamento estratégico baseado na variedade e o relacionamento com clientes tem sido peças fundamentais entre tantas outras que compõem este universo. Nesse contexto,

objetivou-se, nesta pesquisa, analisar o portfólio de produtos e medidas voltadas à satisfação e interação com os clientes enquanto estratégias competitivas empresariais.

No que diz respeito à Plataforma, diretamente relacionada ao mix de comercialização de produtos, a dimensão demonstrou forte inovação entre as demais avaliadas e denota-se que esta é uma característica proeminente das empresas de artigos do vestuário e acessórios do Alto Oeste Potiguar. A semelhança ao modo de atuação do "mangaio" ficou explícita ao se estabelecer o comparativo dos pequenos negócios da atualidade ora pesquisado, com o ambiente característico das feiras nordestinas. Tal qual a "Feira de Mangaio", observou-se que as empresas estudadas possuem a prática de posicionar-se a partir da variedade de produtos. Atente-se, apenas, para a importância de gerir o portfólio de produtos ao longo do tempo, seja levando em consideração o ciclo de vida ou a força e atratividade de mercado.

No que tange à dimensão Relacionamento, embora não tenha obtido uma pontuação tão acentuada quanto a Plataforma, o que se percebe é que existem inovações ocasionais neste aspecto e, de modo geral, vem sendo bem trabalhada nas empresas pesquisadas, quando comparadas às demais dimensões. Contudo, com base em Prahalad (2009) voltando-se para a criação de valor e o novo perfil dos consumidores, é preciso estar sempre atento às experiências com clientes, fortalecendo as ações direcionadas à satisfação e inserindo-se ao universo virtual, para se tornar cada vez mais próximo e conhecedor dos anseios dos indivíduos e, deste modo, criar uma imagem positiva e poder ofertar um tratamento personalizado e de qualidade.

Ademais, vale ressaltar a importância da relação entre tais dimensões para o êxito empresarial no que concerne ao estabelecimento de um vínculo emocional que desperte a fidelização do consumidor, uma vez que o relacionamento com o cliente através do *marketing* individual direciona-se à venda de vários produtos para uma mesma pessoa, e não à venda de alguns produtos para diversos clientes. (RAMOS, 2007). Neste ínterim, nos casos estudados, se as empresas dispõem, em sua totalidade, de uma extensa variedade de produtos, faz-se necessário potencializar as ações voltadas ao relacionamento, para que ambas se complementem ainda melhor e, coexistindo no mesmo patamar, sejam responsáveis de modo mais efetivo pelo próprio sucesso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente ao meu orientador, o Prof. Ms. Napiê Galvê de Araújo Silva e ao consultor sênior Rafael Demétrius, pelas contribuições dadas à pesquisa; às empresas que colaboraram com este processo; e ao SEBRAE e CNPq pelo financiamento do Programa ALI.

REFERÊNCIAS

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE:** cultura do empreendedorismo e inovação. Curitiba: 2008. Disponível em: <http://www.bachmann.com.br/web*site*/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2014.

BARNES, J. G. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CESAR, J. J; BITTENCOURT, C. L. 2009. **Satisfação dos Clientes Gera Lucros para a Empresa.** Disponível em: < http://www.artigonal.com/pequenas-empresas-artigos/satisfacao-dos-clientes-gera-lucros-para-a-empresa-921023.html>. Acesso em: 22 set. 2014.

CNI - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Mobilização Nacional pela Inovação:** cartilha de gestão da inovação. CNI: Brasília, 2010.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS (CNM); SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Manual de desenvolvimento**

dos municípios. Brasília: CNM/SEBRAE, 2011.

COLBARI, A. Cultura da inovação e racionalidade econômica no universo do pequeno empreendimento, Campo Grande. **Revista Interações,** v. 15, n. 2, p. 237-247, jul./dez. 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa:métodos qualitativo, quantitativo e misto /** Jonh W. Creswell; trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor:** prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

LASTRES, H. M. M. et. al. **Globalização e inovação localizada**. In: Globalização e inovação localizada: experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IBICT/IEL, 1999.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de *marketing*:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANUAL DE OSLO, OCDE – **Manual de Oslo:** Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação. 3ª ed., Tradução: FINEP, 2007. Disponível em: <www.finep.org.br>. Acesso em: 23 ago. 2014.

MANUAL DE FRASCATI, OCDE – **Manual de Frascati:** Metodologia proposta para definição da pesquisa e desenvolvimento experimental. Tradução: MCTI, 2013. Disponível em<http://www.mct.gov.br/upd_blob/0225/225728.pdf>. Acesso em: 23 out. 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, H. *et al.* **Safári de Estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, M. E. **Competição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição:** como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com clientes. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAMOS, F. S. **Marketing 1 a 1**. 2007. Disponível em: <http://www.portaldo*marketing*.com.br/Artigos/Marketing_1_a_1_uma_estrategia_fundamental_da_atualidade.html>. Acesso em: 27 out. 2014.

RODRIGUES, R. M. **Pesquisa Acadêmica:** como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHUMPETER, J. A. O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico. In: ___. **Teoria do Desenvolvimento Econômico:** Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico. 3. ed. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1988.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Guia para a inovação:** instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões de inovação. SEBRAE/PR, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DESIGN THINKING COMO FORMA DE INOVAR NA DIMENSÃO RELACIONAMENTO DAS PEQUENAS EMPRESAS NO RIO DE JANEIRO

AUTORA: LUCIANA DE MAGALHÃES SALES
GRADUADA EM PRODUÇÃO CULTURAL, LUCIANASALES@CRIATIVOESOCIAL.COM.BR

ORIENTADORA: MARIA ÂNGELA DE SOUZA FERNANDES
MESTRA EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL, M.ANGELA.SFERNANDES@GMAIL.COM

RESUMO

O processo de inovação é fundamental para o aumento da competitividade nas empresas de micro e pequeno porte, contribuindo economicamente para o desenvolvimento do país. O presente artigo tem como objetivo tratar de questões referentes ao processo de inovação na dimensão relacionamento, com o método qualitativo descritivo sob o modo de pesquisa bibliográfica; considerando aspectos de como a metodologia do *Design Thinking* pode contribuir para geração de produtos e serviços inovadores, a partir de uma interação no relacionamento com o cliente. Foram analisadas cinquenta e seis empresas no município do Rio de Janeiro, através do programa Agente Local de Inovação do SEBRAE/CNPq, em que agentes vão até às empresas desmistificar e incentivar o implemento da inovação, identificando uma maior capacidade de crescimento, através do implemento de inovações, nas empresas que se relacionam e interagem mais com seus clientes.

PALAVRAS-CHAVE: *Design Thinking*. Relacionamento. Inovação. Pequenas Empresas.

1 INTRODUÇÃO

"Nada existe de permanente a não ser a mudança"

(Heráclito).

Uma atitude fundamental no atual cenário empresarial competitivo é a consciência da implantação do processo de inovação na rotina das empresas; com um cliente totalizado em informação e imerso em um

mundo tecnológico, é preciso mais que suprir uma necessidade ou solucionar um problema, é necessário surpreender, encantar, proporcionar momentos mágicos.

Tendo como o principal objetivo fomentar a inovação em empresas de Pequeno Porte, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em parceria com o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) criou o programa ALI (Agentes Locais de Inovação), em que agentes vão até às empresas desmistificarem que a inovação não é algo mirabolante e pode fazer parte da rotina empresarial.

Este artigo utiliza o método qualitativo de caráter descritivo, sob o modo de pesquisa bibliográfica. A análise foi realizada em cinquenta e seis empresas de pequeno porte no setor de serviço e comércio, participantes do programa Agente Local de Inovação do SEBRAE/CNPq; através de um sistema chamado Radar da Inovação, que tem os dados obtidos por meio de um diagnóstico empresarial. Foi escolhida a dimensão de relacionamento, com o objetivo de tratar questões referentes à utilização do conceito de *Design thinking* como instrumento na busca da inovação nessa dimensão.

O *Design Thinking* tem uma visão centrada no ser humano, que são modelos mentais diferentes, vários tipos de culturas e padrões de comportamento. A proposta é inovar com menos riscos possíveis. Para isso primeiro deve-se imergir, colocar-se no lugar do outro. É importante entender a opinião, os desejos e as necessidades das pessoas e do mercado, para isso é preciso relacionar-se.

O processo de inovação é fundamental para o aumento da competitividade nas empresas de micro e pequeno porte, contribuindo economicamente para o desenvolvimento do país. A inovação é a criação de novas ideias, podendo ser tecnológica ou não.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONCEITO DE INOVAÇÃO

A inovação não é um processo sequencial, mas sim envolve muitas interações e *feedbacks* na criação de conhecimento, também é um processo de aprendizado que envolve múltiplos insumos e não depende de processos de invenção, e tais processos tendem a ser utilizados para a solução de problemas durante o processo de inovação e não para iniciá-lo. (SCARPELLI; JUNIOR, 2013)

Segundo o dicionário Aurélio, a palavra inovação tem por significado a ação ou efeito de inovar; introdução de alguma novidade na legislação, nos costumes, na ciência, nas artes etc. Além de ser a inclusão de algo novo em qualquer atividade humana, a inovação promove a trajetória do desenvolvimento humano proporcionando uma qualidade de vida, visto que surge em sua maior parte da tentativa de prover soluções que atendam as necessidades humanas. O processo de inovação dentro de uma empresa seria introduzir algo novo ou modificar algo já existente. Segundo o Manual de Oslo (1997), há quatro tipos de inovação: Produto, Processos, Marketing e Organizacional.

A inovação de produto é considerada uma inovação tecnológica, pois os métodos e recursos estão fundamentados na utilização da tecnologia. Julga-se uma inovação em produto a introdução de um novo bem ou serviço no mercado ou também a mudança substancial do mesmo. Quando esse produto é acolhido e

utilizado no mercado considera-se como inovador, portanto é a quantidade de compra do produto no mercado que define seu grau de inovação. A inovação de processo também é considerada uma inovação tecnológica e definida como a introdução de um novo método de produção ou de distribuição, ou o melhoramento do mesmo.

A inovação de *marketing* baseia-se na vivência do mercado e define-se como a criação de um novo método de *marketing* na empresa, tendo como objetivo a abertura de novos mercados, qualificação no atendimento dos clientes e aumento de venda dos produtos. Pode ter sido criado pela empresa ou copiado de outros negócios.

A inovação organizacional também se baseia na vivência do mercado, sendo que é a introdução de métodos organizacionais não usados anteriormente pela empresa, com finalidade de reduzir custos na administração e nos suprimentos.

Todos esses tipos de inovação citados podem ocorrer de forma radical, quando se cria algo completamente novo; ou de maneira incremental, ajustando algo já existente.

2.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Segundo o Guia para a Inovação (2010, p. 6), instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação: "Inovação é fundamental para a competitividade das empresas e desenvolvimento do País e nem sempre requer investimento, mas criatividade e determinação".

O mercado sofre constantes mudanças, sendo a flexibilidade fundamental para uma constante adaptação e a inovação precisa estar presente na rotina das pequenas empresas para sobrevivência e crescimento.

O segredo do sucesso está no conjunto e não apenas no indivíduo, pois grandes estrategistas e observadores do movimento de mutação constante das pessoas e do mundo, implementam uma cultura da inovação que atraem fidelidade e preferência em produtos e serviços.

Segundo a revista norte-americana *Business Week*, o processo de inovação consiste em recriar modelos de negócio e construir mercados totalmente novos que vão ao encontro de necessidades humanas não atendidas. (VIANNA *et al,* 2013).

2.3 ORIGEM DO DESIGN THINKING

O termo design tem sua origem do latim "*designare*", e mais tarde foi adaptado para o inglês "design". Em português primeiro veio com o significado de desenho industrial e agora tem assumido a sua forma original "design" como nomenclatura. (BOMFIM, 1998)

O design chegou em 1919 com a criação da primeira escola de design no mundo, a Bauhaus, na Alemanha; com o principal objetivo de unir a arte e a indústria. A ideia seria ter uma produção inovadora, mesmo sendo em série, visto que o período da Revolução Industrial substituiu o trabalho manual pela indústria e fabricação em massa, através das máquinas.

No período de 1850 a 1900 existiu o movimento *Arts&MineCrafts*, criado por William Morris, que era uma reação a essa forma de produção em série. A ideia era defender o artesanato criativo em oposição

à mecanização e interagir o artesanato à arte. Esse movimento foi considerado o precursor do design, pois o artesão artista deu origem ao profissional chamado designer nos dias de hoje. Design pode ser o gráfico, propondo uma comunicação mais eficaz ao usuário; o de produto, com produtos mais amigáveis, atraentes e mais fáceis de produzir e consumir; e o de interfaces, que seria fazer esse turbilhão de informações chegarem ao usuário de forma amigável, após a chegada dos computadores, *softwares* e internet (MELO; OLIVEIRA, 2014).

O Design tem seu foco na funcionalidade e na forma, com o objetivo de otimizar a relação do homem com o objeto, ele é o ponto de contato de um produto/serviço/marca com o seu usuário. As três principais fases do processo de design: definição de problemas, geração de ideias e criação da forma (LUPTON, 2014). A harmonia e a estética são extremamente importantes nesse processo, pois o foco é a adaptação dos produtos para as pessoas e para a produção. A forma deve seguir uma função, um propósito, uma estratégia; ela deve atender desejos emocionais, psicológicos, técnico, entre outros. O sucesso de um produto no mercado depende muito da experiência em sua interação, o que ele pode proporcionar ao usuário.

O Design *thinking* seria uma nova área de atuação do designer, pois se distancia um pouco da indústria ou da comunicação visual para se aproximar dos negócios, da área estratégica de uma empresa, já que a metodologia do designer explora tanto o lado criativo como o foco no consumidor. O ideal para gerar inovação, que é uma invenção aceita pelo mercado. É uma abordagem focada no ser humano que vê na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras para negócios. (VIANNA *et al.*, 2013).

A chamada metodologia DT (*Design thinking*) é um modelo de gestão, que une o pensamento analítico com o pensamento intuitivo, gerando uma eficiência para a estratégia da empresa. Segundo Rolf Faste, "*Design thinking* é uma forma de ação criativa" (MELO; OLIVEIRA, 2014, p. 19).

Com a chegada da era da informação nos anos 90 e logo depois o surgimento das mídias sociais, o poder sai da mão da empresa e passa para a mão do consumidor; tornando-se essencial conhecer as necessidades do consumidor a fundo e atendê-lo da melhor forma possível. Em 2006, o Fórum econômico de Davos discutia a economia criativa, no evento o design foi aceito como o modelo de pensamento mais adequado para lidar com a complexidade do mundo atual, não só no segmento dos negócios, mas também nas áreas da saúde, educação e habitação.

A consultoria do design de serviços só chega ao Brasil em 2010 e em 2011 o *Design Thinking* chega à mídia por meio da Globo News. Tudo isso muda o cenário empresarial, colocando o consumidor como personagem principal, com o poder em suas mãos; agora era necessário ouvir e inserir o ator principal (o consumidor) no processo de concepção do produto/serviço. Como dizia Henry Ford e Steve Jobs, é necessário "descobrir o que o consumidor deseja antes que eles saibam".

O *Design thinking* trabalha o processo chamado *fuzzy front end* – que permite uma interação e aprendizado constante, em que o erro gera aprendizado e ajuda a traçar caminhos alternativos, podendo assim descobrir oportunidades para a inovação. Mas a proposta é inovar com menos riscos possíveis, para isso primeiro deve-se imergir, colocar-se no lugar do outro, uma espécie de inteligência emocional. Essa empatia pode ser de forma cognitiva, compreendendo a perspectiva psicológica do outro; ou de forma afetiva, experimentando as reações emocionais por meio da observação da experiência alheia. Depois vem a ideação, que levanta o maior número de ideias possíveis, sendo o melhor de fontes multidisciplinares. E por fim a prototipação, que seria testar as ideias de várias formas.

O *Design Thinking* tem uma total proposta de se aproximar do cliente, descobrir suas necessidades, colocar-se no lugar dele e depois criar inovação a partir desse contato. Ele entende que problemas que afetam o bem-estar das pessoas são por motivos vários, e que é preciso mapear a cultura, os contextos, as vivências; somente assim pode se obter uma visão mais completa, identificando barreiras e gerando alternativas para transpô-las. (VIANNA *et al,* 2013).

A dimensão relacionamento do radar da inovação é tudo que o cliente ouve, sente ou vê, em sua relação com a empresa; pode ser associado então que: o *Design Thinking* é um potente método que se executa dentro da dimensão relacionamento, tendo como objetivo único implantar a inovação em seus produtos e serviços. No caso de um relacionamento humanizado, aprimora-se mais ainda o processo, pois gera uma aproximação e intimidade com o cliente, o que consequentemente promove um processo mais profundo na etapa da imersão, possibilitando o surgimento provável de uma inovação.

2.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR E NEUROMARKETING

Johanna Moisander (MELO; OLIVEIRA, 2014, p. 24), pesquisadora do Departamento de Comunicação da Escola de Economia Aalto University, levanta a questão: O que há de errado com a abordagem tradicional de pesquisa de *marketing*?

Podemos presumir que consumidores podem articular suas necessidades? Eles são racionais? Eles têm energia para escolher? Eles pensam fora da caixa? Não. Por isso precisamos mudar o foco de coletar dados e números para diferentes tipos de análise. Johanna concorda com Henry Ford e Steve Jobs, lembrando que devemos descobrir o que o consumidor deseja antes que eles saibam. Então, sugere como nova abordagem: não ouvir o que o consumidor diz ou pensa, mas focar mais no que as pessoas fazem como membros de comunidades. Foco no consumo e na rotina diária das pessoas.

As pessoas não compram produtos pelo que eles fazem, mas pelo que eles simplificam. É como revela uma famosa marca de cosméticos: “Não vendemos cosméticos, mas esperança” (Idem, p. 24). Johanna comenta também o slogan do anúncio da Harley-Davidson “The HarleyOwnersGroup”: “Quem disse que você não pode escolher sua família?” (Idem, p. 24). Ou seja, os consumidores podem participar da criação do valor da marca. Os consumidores devem ter um papel ativo.

As pesquisas de mercado tradicionais estão ficando ultrapassadas para atender um consumidor que está cada vez mais seletivo, desconfiado e racional. Tradicionalmente utilizam-se quatro métodos para pesquisa de mercado: qualitativa, quantitativa, técnicas de observação e técnicas experimentais. Conhecer bem o cliente é fundamental para conhecer bem o seu perfil, gostos, atitudes, preferências, hábitos, costumes, relações sociais e grupais de referências do consumidor. A pesquisa de mercado é a base inicial de um trabalho de aproximação. O neuro*marketing* é um novo campo de *marketing* que estuda o comportamento do consumidor, aborda um novo método de pesquisa, fazendo uso da avançada tecnologia investigativa da neurociência comportamental. As ferramentas neurocientíficas possibilitam, de forma objetiva e com rigor científico, uma nova dimensão de compreensão das motivações implícitas do comportamento do consumidor. De acordo com a atividade cerebral conseguimos ver se uma determinada comunicação vai gerar repulsa, desejo ou ainda compra por impulso. Descobriu-se que o cérebro gosta do simples. Quando você rebusca demais as ideias em sua mensagem ao consumidor ele ignora, e que segue uma zona lógica e por isso gosta que contem histórias. Na ultima década percebemos também que o cérebro feminino, diferente do masculino, se atrai pela socialização, mostre pessoas

em contato para vender para mulheres e principalmente como o seu produto chegou naquele momento da socialização. O cérebro ama imagens e principalmente à sua forma e semelhança; rostos sempre são bem-vindos.

O surgimento de inovações depende fortemente de um relacionamento com o cliente, conhecer seus desejos, necessidades, vontades, antes mesmo dele. O neuro*marketing* é uma maneira mais atual de fazer descobertas por métodos comportamentais e científicos. Existe uma rejeição muito grande, da parte do cliente, em preencher ou responder pesquisas de satisfação ou sugestão. A geração tecnologia não gosta de perder muito do seu tempo e responder ou preencher questionários, a possibilidade de pesquisas em métodos de observações sobre o comportamento do cliente são mais bem aceitos pelo consumidor. O método do neuro*marketing* é muito interessante, desde que sempre exista uma ética com o consumidor.

3 MÉTODO DE PESQUISA

O método utilizado nesse artigo foi qualitativo de caráter descritivo, sob o modo de pesquisa bibliográfica, com a obtenção de dados ou informações necessárias ao assunto discorrido.

Através dos dados levantados em forma de trabalho de campo durante atividades realizadas como Agente Local de Inovação, a escolha desse método justifica-se pela observação de como as pequenas empresas do município do Rio de Janeiro, participantes do Programa ALI, se relacionam com seus clientes e que métodos realizam para conhecê-los melhor.

Primeiro fez-se o diagnóstico empresarial em cada empresa, no mínimo dois e no máximo três, o que depende do tempo que a empresa entrou no programa. Depois foi analisado o grau na dimensão Relacionamento no radar da inovação, sistema criado pelo SEBRAE, constatando assim um bom ou excelente conceito nas empresas que se utilizam de métodos de aproximação ao cliente, na intenção de conhecê-lo melhor. Esse processo é o que fundamenta a ação criativa do *Design Thinking*.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O diagnóstico empresarial foi aplicado em cinquenta e seis empresas de pequeno porte no segmento de serviço e comércio, todas no município do Rio de Janeiro, no período de Junho de 2012 à Abril de 2015. As empresas que estão no programa Agente Local de Inovação desde o início conseguiram realizar três diagnósticos. As empresas que entraram depois, sendo o limite de adesão até Maio de 2013, realizaram no máximo dois diagnósticos.

Considerando a dimensão Relacionamento no Radar da Inovação, sendo avaliado tudo que o cliente ouve, sente ou vê na empresa no valor de 1 a 5.

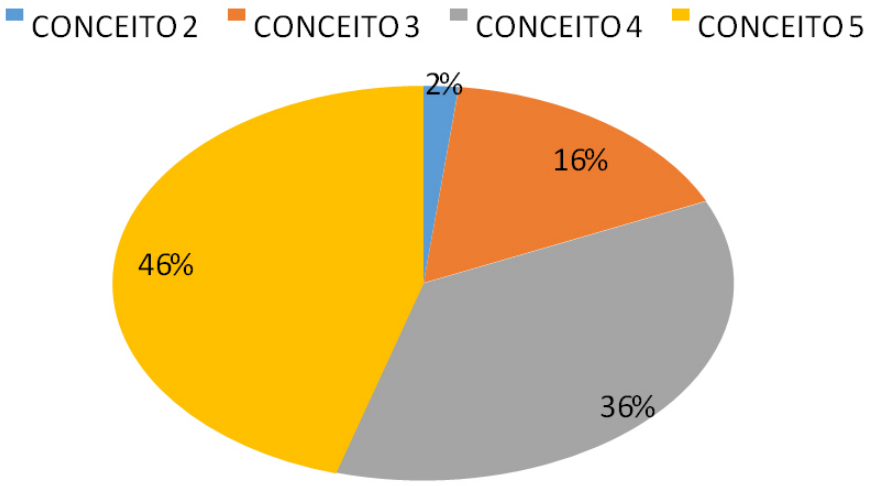
Conceito no valor 1 e 2 verificados como insuficientes, valor 3 bom, 4 muito bom e 5 excelente.

3.1 MODELO DO GRÁFICO PORCENTAGEM DOS CONCEITOS

Segue abaixo o resultado do conceito de cada empresa analisada:

EMPRESA	CONCEITO
1	2
9	3
20	4
25	5

FIGURA 1 - Resultado do conceito de cada empresa analisada



Fonte: Dados da Pesquisa. Elaborado pelo autor

Fazendo considerações por conceitos de cada grupo de empresas analisado:

Empresa com conceito 2 (2%), não foi observado nenhum tipo de comunicação com o cliente, com intuito de obter informação sobre suas necessidades. Empresa sem pesquisa de satisfação e ferramentas tecnológicas de interação com o cliente, único contato na empresa é o direto com colaborador que efetua a venda.

Empresas com conceito 3 (16%) identificou-se pelo menos uma comunicação informal com o cliente, com o intuito de identificar quais suas necessidades, com pesquisa de satisfação informal; apresentando alguma ferramenta tecnológica de interação com o mesmo, com utilização de pelo menos uma mídia social.

Empresas com conceito 4 (36%), o diálogo com o cliente dá-se de maneira formal, através de pesquisa de satisfação, existe uma interação com algumas ferramentas tecnológicas, utilizando mídias sociais.

Empresas com conceito 5 (46%) têm uma pesquisa de satisfação formalizada, com prática de avaliação da mesma; utiliza-se de várias ferramentas tecnológicas e as mídias sociais estão presentes no processo de interação com o cliente.

Realizando uma avaliação segundo o conceito do *Design Thinking*, o ser humano é o principal instrumento para criação de novas ideias, conhecê-lo é fundamental e para tal necessita-se de interação e

relacionamento. As empresas que obtiveram um conceito máximo na dimensão relacionamento estão mais próximas de produzirem produtos e serviços inovadores, pois têm como base a aproximação com o cliente que gera informação sobre suas necessidades, que é o principal fornecedor para ideias criativas. Segundo o conceito do *Design Thinking* a empatia, é a primeira fase para a busca de ideias inovadoras e criativas, pois somente se colocando no lugar do outro, podemos sentir suas necessidades. Após a imersão na busca de conhecimento e informações sobre o outro, surge a fase da ideação, em que as ideias aparecem em forma de tempestades, liberando todas suas possibilidades, desde a mais absurda até a mais coerente. Depois vem o momento de selecionar as boas e coerentes ideias e maturá-las para um processo de prototipação, ou seja, colocar em prática a ideia, experimentando da forma menos custosa possível. O ideal é testar e errar no papel ou no protótipo, para que no momento de estar ao mercado, seja de fato aceito e torne-se uma inovação.

5 CONCLUSÃO

A Inovação é fundamental para a competitividade e muitas das vezes para a sobrevivência da pequena empresa no mercado; sendo assim, tornar o processo criativo na formação de novos produtos e serviços na rotina empresarial é fator prioritário para o sucesso e sobrevivência dessas empresas.

A dimensão Relacionamento no Radar da Inovação identifica o grau de aproximação da empresa com o cliente, analisando que quanto mais se conhece, melhor se identifica suas necessidades; são esses problemas solucionados que geram grandes inovações, ou seja, invenções que são muito bem aceitas no mercado.

Percebe-se que as pesquisas tradicionais de satisfação ao cliente não motivam e nem atraem os mesmos a participarem. A possibilidade maior de êxito na busca por essas preciosas informações, tem mais eficiência quando se observa e entra no mundo dos analisados. Vivemos como eles vivem, sentimos o que eles sentem e assim identificamos o que eles precisam e desejam antes mesmo deles próprios.

O relacionamento é muito importante em todo o processo de busca de informação sobre as necessidades do cliente. As mídias sociais, as conversas informais, as pesquisas de satisfação e toda a forma de interação com o personagem principal do processo, são cruciais para estimular a formação de novas ideias.

Sendo assim conclui-se que a metodologia do *Design Thinking* é uma excelente possibilidade de identificar as informações das reais necessidades do cliente, através da primeira etapa da empatia; surgindo assim várias possíveis ideias, na etapa de ideação; por fim experimentando e colocando em prática em sua última etapa da prototipação, possibilitando o nascimento de mais uma inovação no mercado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao SEBRAE e ao CNPq pela oportunidade de realizar esta pesquisa, contribuindo para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, como também para o desenvolvimento das pequenas empresas do Rio de Janeiro, fomentando o processo de inovação. Assim como a orientadora Maria Ângela, por fornecer diretrizes e direcionamento no processo de criação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: **Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

BACHMANN, Dorian. **Guia para Inovação: Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação.** Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR, 2010.

BOMFIM, Gustavo Amarante. **Ideias e formas na história do Design.** UFPB, João Pessoa, 1998.

CHAN KIM, W. ; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do oceano azul**.

Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GONÇALVES, Carlos Alberto; JAMIL, George Leal; TAVARES, Wolmer Ricardo. **Marketing de relacionamento: Database Marketing**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2002.

LUPTON, Ellen, (org.).; [tradução Mariana Bandarra]. **Intuição, ação, criação: Graphic design thinking.** São Paulo: Editora G. Gili, 2013.

MELO**,** Adriana; OLIVEIRA, Camila. **Curso de Design Thinking, Metodologia para inovação nos negócios**. Wide Open Business School/ Arteccom, 2014.

PORTO, G. S. **Gestão da Inovação e Empreendedorismo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

TIGRE, P.B. **Gestão da inovação. A economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro, Ed. Campus/Elsevier, 2006.

TORRES, Simone Pádua. FONSECA, Sônia Cristina. **Marketing de relacionamento: A satisfação e fidelização do cliente**. Net, Minas Gerais. Disponível em: <http://www.iptan.edu.br/publicacoes/anuario_prodcientifica/arquivos/revista1/artigos/Artigo_Simone_Sonia.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2014.

VERGANA, S. C. BRANCO, P. D. **Empresa Humanizada: a organização necessária e possível**. Net, Rio de Janeiro, v. 41 n. 2., abr./jun. 2001. RAE – Revista de Administração de Empresas. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a03>. Acesso em: 15 mar. 2014.

VIANNA, M. *et al.* **Design thinking:** inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. Disponível em: <file:///C:/Users/Luciana/Downloads/Manual%20de%20Oslo%203%20Edi%C3%A7%C3%A3o%20Portugues.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2014.

Manual de Oslo: **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3. ed. OECD/FINEP, 1997.

DIMENSÃO AMBIÊNCIA INOVADORA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE SUPERMERCADOS ASSOCIADOS E NÃO ASSOCIADOS DO OESTE POTIGUAR

AUTOR: MICHAEL SERAFIM BARRETO
GRADUADO EM ADMINISTRAÇÃO, MICHAELSBARRETO@GMAIL.COM

ORIENTADOR: NAPIÊ GALVÊ ARAÚJO SILVA
DOUTORANDO EM CIÊNCIAS SOCIAIS, NAPIEGALVE@YAHOO.COM.BR

RESUMO

Este trabalho se propõe a analisar o grau de inovação em supermercados associados e não associados. As pesquisas foram realizadas em 15 empresas associadas e 15 não associadas situadas na região oeste do Rio Grande do Norte. A identificação e análise foram realizadas com base em sete quesitos da dimensão ambiência inovadora pertencente ao Radar da Inovação do programa ALI – Agente Local de Inovação, elaborado pelo Sebrae. Através desse instrumento buscou-se analisar se supermercados associados possuem maior grau de inovação que os supermercados não associados. Apesar da diferença pouco acentuada, a apresentação e discussão dos resultados mostraram que os supermercados associados possuem maior grau de inovação que os não associados. Diante de tais contribuições torna-se coerente afirmar que o associativismo proporciona condições favoráveis ao desenvolvimento de inovação aos supermercados associados, entretanto o mesmo não garante que as empresas associadas serão inovadoras, pois para tal acontecimento é necessário que o associativismo supermercadista seja bem estruturado e que seus componentes estejam comprometidos com os ganhos coletivos geradores de diferenciação e inovação.

PALAVRAS-CHAVES: Ambiência inovadora; Associativismo; Supermercados.

1 INTRODUÇÃO

É bastante difundida a importância das micro e pequenas empresas (MPEs) para promover o crescimento econômico, melhorar a distribuição de renda, aumentar de forma considerável a geração de emprego, e por consequência proporcionar mais qualidade de vida para a população. Esses benefícios provenientes das MPEs possuem maior visibilidade e impacto em pequenos municípios, que por seu porte, geralmente, não possuem médias e grandes empresas que possam contribuir no seu desenvolvimento. Por ter menor porte, menor necessidade de capital inicial e, geralmente, menor complexidade, as MPEs estão presentes nos mais diversos municípios brasileiros contribuindo para redução das desigualdades econômicas e sociais do nosso país.

Com a aceleração do processo de globalização de mercados e dos avanços tecnológicos, a concorrência entre essas empresas tem se tornado cada vez mais acirrada. Essa concorrência chega a ser considerada desleal quando ocorre entre MPEs e empresas de médio ou grande porte. Para amenizar essa concorrência muitas empresas estão se utilizando do associativismo para se manter e conquistar novos espaços no mercado. O setor supermercadista brasileiro representa um bom exemplo de associativismo bem consolidado, com resultados satisfatórios, principalmente quando se refere ao aumento do potencial competitivo das MPEs.

Embora o associativismo possua bases bem consolidas no segmento supermercadista, o seu início ocorreu, de forma bem estruturada, a pouco mais de uma década em nosso país. Segundo Fusco, Rospie e Yemal (2006) a partir da década de 90 grandes redes de supermercados internacionais entraram no Brasil, exigindo que os pequenos e médios supermercados nacionais buscassem alternativas para permanecerem no mercado. Na busca por essa sobrevivência eles formaram alianças para aumentar o poder de barganha, melhorar sua competitividade e sustentabilidade dentro de sua cadeia produtiva.

O crescimento e fortalecimento dessas alianças no setor supermercadista têm ocorrido de igual forma na região oeste do Rio Grande do Norte - RN. O associativismo supermercadista tem se fortalecido a passos largos nessa região, proporcionando a muitas empresas aumento de competitividade e lucratividade.

A própria formação dessas alianças representa uma inovação e os desdobramentos decorrentes das mesmas continuam a produzir constantes ações de inovação, porém os benefícios do associativismo podem ser neutralizados se houver falta de comprometimento, de ajuste entre as diferentes culturas organizacionais e individualismo por parte das empresas inseridas em rede, conduzindo-as a níveis de inovação inferior as empresas que não estão integradas a redes.

Para tanto se faz necessário analisar se as empresas inseridas em rede realmente se apropriaram das oportunidades de inovação e em consequência disso possuem maiores níveis relativos à inovação do que as empresas não associadas.

Com base nessas considerações, este artigo se propõe a analisar se o grau de inovação da dimensão ambiência inovadora presente em supermercados associados a uma rede é superior ao grau de inovação dos supermercados não associados da região oeste do Rio Grande do Norte, possuindo como objetivos específicos: verificar a utilização de fontes externas de conhecimento: em entidades de apoio, participação em feira e/ou congressos, conhecimento junto a fornecedores das empresas associadas e não associadas; identificar se as empresas realizaram mais de um projeto para desenvolver ou introduzir produto, processo ou modo de trabalhar, novo ou aprimorado, que acabaram abandonando; identificar se as empresas já utilizaram alguns

dos programas de apoio do governo (recursos financeiros) para as suas atividades inovadoras; identificar se as empresas têm um sistema para colher sugestões dos colaboradores.

2 METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido fazendo uso de uma metodologia em que se buscou viabilizar as técnicas de investigação, recorrendo-se, simultaneamente, a informações documentais e não documentais. De acordo com Cervo (1996), o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um dado fim ou um resultado desejado e metodologia é o estudo do conjunto de processos que o ser humano precisa empregar para a investigação e demonstração da verdade.

Para formulação de um referencial teórico que possa ser utilizado para repensar a situação das empresas no ambiente em que estão inseridas buscou-se, inicialmente informações referentes ao assunto, em referências bibliográficas como livros, artigos, reportagens e *site*s. Realizando-se assim uma pesquisa bibliográfica. Conforme Gil (1991) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

O presente artigo configura-se em um estudo de caso, devido ao fato de pretender focar a pesquisa em um determinado local, a fim de aplicar a teoria na prática. Para Triviños (1987), o estudo de caso pode ser realizado através de estudos multicasos, o que proporciona ao pesquisador estudar mais de uma empresa.

Esta classificação no presente trabalho deve-se ao fato de apresentar como principal objetivo comparar o grau de inovação da dimensão ambiência inovadora em supermercados associados em rede com os não associados a redes.

Para medir esse grau de inovação, utilizou-se um questionário denominado de radar da inovação, que foi aplicado em visitas realizadas em cada supermercado. Este questionário foi elaborado pelo Sebrae nacional para o programa ALI (agentes locais de inovação) e o mesmo é utilizado como referência nacional para indicar níveis de crescimento relativos à inovação. Desse questionário utilizou-se apenas a dimensão ambiência inovadora, composta por sete questões contendo três alternativas fechadas, com possibilidade de comentários em cada alternativa, que possibilitará uma análise quantitativa e qualitativa desses supermercados. Das sete questões, duas foram retiradas da análise dos dados, pois apresentaram valores idênticos.

A primeira unidade de estudo será representada pela rede supermercadista, uma associação de supermercados do oeste do Rio Grande do Norte, onde as 15 lojas serão analisadas. A segunda unidade de estudo será representada por supermercados não associados, localizados na cidade de Mossoró no Rio Grande do Norte, somando um total de 15 lojas submetidas à avaliação. Os supermercados dessa segunda unidade de estudo não possuem nenhum tipo de parceria entre si.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 INOVAÇÃO

Devido à globalização da economia, a inovação vem ganhando destaque como forma para se alcançar competitividade, rentabilidade e crescimento nas empresas, sendo um instrumento que, se utilizado estrategicamente, abre caminhos em mercados e torna a empresa mais competitiva.

As relações entre inovação, criatividade e desenvolvimento econômico são constantemente discutidas, motivados pela importância do conhecimento diante do processo produtivo capitalista contemporâneo. No universo do *management*, profissionais e organizações são estimulados a criar ambientes favoráveis à criatividade e/ou a inovação.

A literatura aponta para uma diversidade de conceitos e teorias relativas à inovação, estas aplicáveis em diferentes circunstâncias. Desse modo, um esforço preliminar deve ser empreendido com a finalidade de esclarecer algumas das principais nuances conceituais sobre o tema. O objetivo é de esclarecer como a inovação é evocada em muitas das pesquisas, sem a pretensão de esgotar a discussão conceitual.

O ato de inovar é ter uma ideia que as empresas concorrentes ainda não tiveram e inseri-la nas atividades estratégicas da organização, buscando o desempenho econômico e a criação de valor (SIMANTOB; LIPPI, 2003). Neste aspecto, a inovação vem sendo invocada como uma tática para salvar empresas, estados e países de suas ânsias econômicas e para a promoção de sua competitividade e desenvolvimento (PLONSKI, 2005).

No cenário competitivo atual [...], é fundamental aliar método, ferramentas de qualidade, criatividade e inovação para se diferenciar no mercado. Grande parte das empresas já passou pela fase da motivação e da garantia da qualidade, onde as certificações e a padronização dos processos auxiliaram na gestão das organizações. Hoje, além dessas necessidades, o alto desempenho e a inovação são os diferenciais competitivos.

Em outras palavras, a substituição de métodos antigos por novas formas de consumo e produção é o fator basilar da competitividade. Nesse sentido, a inovação se identifica como indispensável para as empresas sobreviverem e angariarem cada vez mais espaço nos mercados nacionais e internacionais (CRIBB, 2007).

Se tratando dos conceitos referentes à inovação, várias são as formas de abordar e descrever essa temática. O conceito de inovação é frequentemente vinculado à noção de tecnologia, que pode ser descrita simplificadamente como conhecimento técnico associado à produção de serviços e bens (CONCEIÇÃO, 2000). Tanto a inovação quanto o desenvolvimento tecnológico são fundamentais para o crescimento do emprego e produtividade, resultados importantes para a manutenção das organizações, principalmente as que buscam lucratividade (MANUAL DE OSLO, 2007).

O público consumidor está cada vez mais exigente. Exigências essas que vão além da qualidade, demandam expectativas nos produtos e serviços que contenham valor agregado, sendo a inovação um dos caminhos para se alcançar esse efeito. Para Prahalad e Krishman (2008), a inovação modela as expectativas dos consumidores, assim como responde continuamente às demandas, experiências dos consumidores e comportamentos em constante mutação.

A inovação está ligada a atitude de querer modificar algo. Em cada inovação está uma atitude, que se percebe numa perturbação com o atual estado das coisas, na busca inconstante de fazer tanto melhor quanto diferente, e na capacidade das pessoas, que são o elemento causador da inovação, transformando ideias em fato.

A inovação tem a capacidade de agregar valor aos serviços e produtos de uma empresa, diferenciando-a, ainda que momentaneamente, do ambiente competitivo. As inovações são importantes ao passo que permitem as empresas acessarem novos mercados, novos conhecimentos, realizarem novas parcerias, aumentarem o valor de suas marcas e receitas (INSTITUTO INOVAÇÃO, 2014).

A inovação deve ser levada em consideração como um conjunto interligado de desenvolvimento de procedimentos, ferramentas, tecnologias e dispositivos, tudo na medida exata para alcançar os fins traçados.

3.2 ASSOCIATIVISMO SUPERMERCADISTA

O associativismo se propõe a reunir um grupo de entidades ou de pessoas que procuram satisfazer interesses comuns. Esses interesses podem ser sociais, científicos, econômicos, políticos, filantrópicos ou culturais (SEBRAE, 2014). Quando se refere ao setor supermercadista, o associativismo é comumente chamado de rede ou centrais de negócios. Para Carvalho (2005) as centrais de negócios podem ser divididas em dois tipos: as independentes que são compostas por lojas pequenas que se unem para realizar compras e, eventualmente, dividir custos como máquinas e equipamentos. O segundo tipo são as patrocinadas, que são formadas por atacadistas que agrupam em torno de si lojas independentes. O primeiro tipo representa as denominadas redes horizontais, foco de estudo deste trabalho, e o segundo, representa as redes verticais.

Para que as redes não se consolidem com atividades dispersas elas precisam considerar as alianças como o caminho mais adequado para mudar o foco do posicionamento das empresas associadas. As alianças que obtêm maior sucesso são extremamente criteriosas, precisando estar concentradas em determinadas atividades com o intuito de obter um benefício competitivo específico (PORTER, 1998). O autor enumera no Quadro 1 alguns aspectos relevantes que justificam a formação de alianças:

Quadro 1 – Tipologias das vantagens estratégicas de alianças competitivas

MOTIVO	CARACTERIZAÇÃO
Economias de escala ou de aprendizado	Obtidas pela conjugação de forças na comercialização, na produção de componentes ou na montagem de determinados produtos. Com essa motivação, encontram-se as alianças formadas principalmente por grupos bancários e seguradores, que procuram, entre outros benefícios, explorar uma base ampliada de consumidores através do canal de distribuição bancário.
Acesso aos mercados locais, tecnologias de ponta e observância de marcos legais e regulatórios de propriedades de âmbito nacional	Nesse caso, pode-se citar a aliança feita em 1996 pelo grupo financeiro Itaú com o banco de desenvolvimento norte-americano *Bankers Trust* para caracterizá-lo. O grupo brasileiro adotou uma estratégia defensiva de atuação em um mercado que exigia capacidade de atuação global, como é o caso do segmento bancário de investimento. Objetivando não perder espaços, o Itaú optou pela parceria, aliando o seu conhecimento local à experiência do banco americano no mercado internacional de capitais.
Diluição do risco, pela corresponsabilização para os aportes de capital e pelos resultados do empreendimento.	Além dessas vantagens, competidores sofisticados também empregam alianças estratégicas para condicionar a natureza da competição numa determinada indústria como, por exemplo, licenciando uma tecnologia a fim de promover a padronização. As alianças podem compensar desvantagens competitivas, estejam elas nos custos de fatores ou em tecnologias, ao mesmo tempo em que preservam a independência, evitando a necessidade de uma fusão onerosa.

Fonte: Adaptação do autor (2015)

Alianças bem estabelecidas promovem redes bem estruturadas e com grande potencial competitivo. Por esse motivo muitas organizações se modificam com o intuito de conseguir lidar melhor com as incertezas que são geradas pelas rápidas das mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico (CASTELLS, 1999).

Essas incertezas e suas respectivas causas conduzem várias organizações ao associativismo, com o objetivo de manter essas pequenas e médias empresas no mercado, proporcionando ainda uma alternativa para profissionalização. Visando obter esses benefícios pequenos e médios supermercados se associam para criar sinergia e reunir forças para desenvolver melhorias no atendimento e na qualidade dos serviços prestados, além disso, são realizadas modificações logísticas e na obtenção de preços reduzidos nas negociações de compra com os fornecedores, sendo ainda implementada uma padronização nas empresas, que abrange o atendimento e o *marketing* da rede, e consequentemente a imagem dos associados. (WERNER; SEGRE, 2010).

Alves *et al* (2011) reforçam o benefício de melhor possibilidade de negociação com fornecedores ao afirmarem que o objetivo de constituição dessas redes tem sido, geralmente, aumentar o poder de barganha junto às indústrias, com o objetivo de obtenção de preços e melhores condições de pagamentos. Fusco, Rospie e Yemal (2006) defendem que esse aumento do poder de barganha é um dos benefícios primários para as redes, somado a possibilidade de realização de compras em grande escala. Como consequência do desenvolvimento e organização dos associados podem ser elaborados projetos para padronizar o *layout* e *design*, os processos, o atendimento e o *marketing* da rede, possibilitando uma identidade comum entre os integrantes da rede. O fortalecimento dessa identidade proporciona um excelente diferencial competitivo para as MPEs, possibilitando a concorrência com empresas de médio e grande porte.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O primeiro grupo de empresas (associadas) pertence a uma rede de supermercados que possuem 19 lojas, sendo cada uma pertencente a proprietários distintos. As lojas estão presentes em vários municípios na região oeste do Rio Grande do Norte. A rede possui um estatuto, devidamente registrado em cartório, e um regulamento interno que norteia suas atividades cotidianas. No centro de distribuição da rede são realizadas no mínimo três reuniões por mês, com participação obrigatória de todos os associados, sujeitos a pagamento de multas por atraso ou falta às reuniões. As empresas associadas compartilham ações de *marketing*, de processos, e algumas ações comerciais e financeiras que são realizadas pelos funcionários do centro de distribuição da rede. No segundo grupo de analise estão os supermercados não associados, todos pertencentes a proprietários diferentes e sem nenhuma parceria entre si. Esses supermercados estão localizados na cidade de Mossoró no Rio Grande do Norte, e possuem gestão administrativa e financeira similares. Esses supermercados possuem faturamento que os enquadram como empresas de pequeno porte. Diante dessas características dar-se-á início as análises dos dados obtidos através das sete questões extraídas do questionário radar da inovação do programa ALI (Agente Local de Inovação), aplicado em cada empresa mediante visita.

Pelos dados obtidos na pesquisa de campo pôde-se observar que houve uma grande diferença ao comparar associados e não associados com relação ao uso eventual de consultorias ou entidades de apoio, pois 60% dos associados demonstraram se utilizar dessa fonte externa de conhecimento e apenas 6,67% dos não associados buscam esse tipo de apoio. O Sebrae foi a principal fonte de apoio citada pelos associados, onde vários associados realizaram cursos de precificação, finanças, d'olho na qualidade, visual de loja e Empretec. Foram ainda realizadas consultorias de licenciamento ambiental, *layout* e design estratégico. Pelo fato de se reunirem constantemente os associados compartilham conhecimentos e resultados obtidos nesses cursos e consultorias, impulsionando os demais participantes da rede a buscarem esse apoio.

Dyer e Singh (1998) nomeiam essa prática de "rotina compartilhada de conhecimento", e partem da ideia que as organizações estão sempre aprendendo através da colaboração com outras organizações. O aprendizado extraído durante as reuniões em rede não se restringe a indicação de cursos e consultorias, mas se expande ao ponto de implantarem ou adotarem ideias e tecnologias dos próprios associados, sem necessariamente ter a intervenção de alguma entidade de apoio ou empresa de consultoria. Esse apoio interno explica o alto percentual (40%) de empresas associadas não buscarem fontes externas de conhecimento. A importância desse compartilhamento como um estímulo para a busca de conhecimentos externos torna-se evidente ao identificarmos que 93.33% das empresas não associadas não utilizam essa fonte externa de conhecimento e também não usufruem do apoio interno.

Tabela 1 - Fontes externas de conhecimento I.

ALTERNATIVAS	ASSOCIADAS		NÃO ASSOCIADAS	
	Nº DE LOJAS	(%)	Nº DE LOJAS	(%)
A. A empresa faz uso rotineiro de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAC, universidades, empresas júnior, sindicatos patronais, etc.	0	0,00	0	0,00
B. Nos últimos três anos, a empresa fez uso eventual de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAC, universidades, empresas júnior, sindicatos patronais, etc.	9	60,00	1	6,67
C. Nos últimos três anos, a empresa não fez uso de consultorias ou do apoio de entidades como o SEBRAE, SENAC, universidades, empresas júnior, sindicatos patronais, etc.	6	40,00	14	93,33

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2014)

A busca por novas informações e tecnologias em eventos (Seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais é uma pratica comum aos integrantes de redes supermercadistas. 100% das empresas associadas buscam sistematicamente novas informações e tecnologias na própria associação empresarial que pertencem, fato que não ocorre com as empresas não associadas, pois apenas 13,33% buscam eventualmente novas informações e tecnologias apenas em eventos (seminários e congressos, feiras, etc.).

A maioria das empresas associadas também buscam novas informações e tecnologias em feiras específicas para seu segmento, organizadas pelas seguintes associações: APAS (Associação Paulista de Supermercados); ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados); ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados) e Exponor Brasil. Participa ainda da FICRO (Feira Industrial e Comercial da Região Oeste), uma feira regional que reúne expositores e visitantes com o objetivo de possibilitar a realização de negócios. Os associados se reúnem três vezes por mês e durante essas reuniões são de vários assuntos relevantes para a manutenção e o crescimento da rede, bem como troca de informações e discussões sobre novas tecnologias.

Essa prática tem desenvolvido uma complementaridade na rede, que é vista por Brandenburger e Nalebuff (1996) como um diferencial para o sucesso ou fracasso dos negócios. No caso da rede em questão temos um caso de sucesso, pois essa complementaridade existe e pode ser exemplificada através da contratação de uma empresa de publicidade para trabalhar o *marketing* da rede, visando fortalecer a marca e tornar seus produtos e serviços mais atrativos. Isso reforça a contribuição do associativismo para as MPEs, que se torna ainda mais evidente quando as pesquisas de campo mostram que 86,67% das empresas não associadas acabam não buscando essas fontes externas de informação e tecnologia.

Tabela 2 - Fontes externas de conhecimento II.

ALTERNATIVAS	ASSOCIADAS		NÃO ASSOCIADAS	
	Nº DE LOJAS	(%)	Nº DE LOJAS	(%)
A. A empresa sistematicamente busca novas informações e tecnologias em eventos (Seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais.	15	100,00	0	0,00
B. A empresa eventualmente busca novas informações e tecnologias em eventos (Seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais.	0	0,00	2	13,33
C. A empresa não busca novas informações e tecnologias em eventos (Seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais.	0	0,00	13	86,67

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2014)

Dentro do aspecto fontes externas de conhecimento III, pode-se notar que 66,66% das empresas associadas não absorveram qualquer tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores ou clientes, enquanto que 66,67% das empresas não associadas se utilizaram dessa fonte de conhecimento. Esse elevado percentual de empresas associadas que não buscam essa terceira fonte de conhecimento, se dá pelo fato dos empresários preferirem buscar um conhecimento e tecnologia mais bem elaborados e cientificamente comprovados nas fontes de conhecimento externo I e II. Para os não associados essa é a fonte de conhecimento mais explorada e os fornecedores são responsáveis pela maior parte das contribuições. Apesar do elevado percentual de busca dos não associados, vários empresários consideram duvidosos ou insuficientes o teor das informações, pois alguns representantes das empresas fornecedoras transferem esse conhecimento, muitas vezes duvidoso, apenas com o interesse em realizar venda de seus produtos. As principais contribuições dos fornecedores para os não associados são sugestões de preço que o mercado aplica, melhores formas de expor os produtos e indicações de fornecedores de máquinas e equipamentos. Essas mesmas contribuições se repetem para os 26,67% dos associados que buscam essa fonte de conhecimento.

Os benefícios descritos comprovam que essa fonte de conhecimento deveria ser mais utilizada pelos associados, contribuindo para agregar mais valor ainda a seus produtos e serviços quando somada as outras fontes de conhecimento já utilizadas.

Tabela 3 - Fontes externas de conhecimento III.

ALTERNATIVAS	ASSOCIADAS		NÃO ASSOCIADAS	
	Nº DE LOJAS	(%)	Nº DE LOJAS	(%)
A. A empresa tem por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto a fornecedores ou clientes.	1	6,67	0	0,00
B. Nos últimos três anos, a empresa absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores ou clientes.	4	26,67	10	66,67
C. Nos últimos três anos, a empresa não absorveu qualquer tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores ou clientes.	10	66,66	5	33,33

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2014)

Dentro do aspecto referente à ousadia inovadora os percentuais foram semelhantes, pois 93,33% das empresas associadas e 100% das não associadas não realizaram qualquer projeto para desenvolver ou introduzir produto, processo ou forma de trabalhar novo ou aprimorado que acabaram abandonando. Apenas um supermercado ousou ao mudar a data de abertura nos domingos, das 6h00min para as 7h00min. A empresa realizou essa mudança com o objetivo de reduzir as despesas com energia tendo em vista que a quantidade de clientes nos domingos é muito inferior se comparada aos demais dias da semana. Tal medida não foi bem aceita pelos clientes, por isso o empresário voltou a abrir as 6h00min. A maioria dos empresários associados e não associados entrevistados, demonstraram não considerar benéfico realizar qualquer projeto para desenvolver ou introduzir produto, processo ou forma de trabalhar novo ou aprimorado, para depois abandona-lo. É importante frisar que o risco faz parte da realidade das empresas que inovam frequentemente, principalmente das que realizam inovações radicais em seus produtos, processos e serviços. Tal afirmação somada aos resultados obtidos revela uma necessidade de aumento da ousadia inovadora dos supermercados associados e não associados da região oeste do Rio Grande do Norte.

Tabela 4 - Ousadia inovadora

ALTERNATIVAS	ASSOCIADAS		NÃO ASSOCIADAS	
	Nº DE LOJAS	(%)	Nº DE LOJAS	(%)
A. Nos últimos três anos, a empresa realizou mais de um projeto para desenvolver ou introduzir produto, processo ou modo de trabalhar, novo ou aprimorado, que acabou abandonado.	0	0,00	0	0,00
B. Nos últimos três anos, a empresa realizou um projeto para desenvolver ou introduzir produto, processo ou forma de trabalhar, novo ou aprimorado, que acabou abandonado.	1	6,67	0	0,00
C. Nos últimos três anos, a empresa não realizou qualquer projeto para desenvolver ou introduzir produto, processo ou forma de trabalhar novo ou aprimorado que acabou abandonado.	14	93,33	15	100,00

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2014)

Referente ao item coleta de ideias comprova-se através das respostas obtidas que 100% dos não associados possuem um sistema informal para colher sugestões dos colaboradores contra 93,33% dos associados. Apenas um associado afirmou não ter qualquer sistema, formal ou informal, para colher sugestões dos colaboradores. Os associados e não associados geralmente colhem essas sugestões em reuniões informais que, na maioria das vezes, ocorre de forma esporádica. Grande parte dos empresários pertencentes aos dois grupos afirmou dar abertura aos colaboradores para sugerir, entretanto reconhecem que dificilmente os funcionários procuram dar sugestões. Nenhuma das empresas entrevistadas possui um sistema informal para colher sugestões dos colaboradores.

A maioria das empresas associadas e não associadas afirmaram encontrar dificuldades de implantar e manter esse sistema formal de coleta de sugestão pelos seguintes motivos: sobrecarga de trabalho por possuírem poucos funcionários; as subdivisões dos turnos dos funcionários durante o dia, que dificultam as realizações de reuniões que poderiam ser utilizadas para colher sugestões; pouco interesse em saber sugestões dos colaboradores e falta de conhecimento sobre gestão de pessoas. A inovação precisa envolver todos os integrantes da empresa. A falta de um sistema formal de coleta de informações provoca rupturas no processo de gestão da inovação, pois os colaboradores possuem um contato direto com processos, produtos, serviços e clientes. Através desse contato os funcionários adquirem conhecimento tácito, que se difundido para a parte estratégica da organização, promovem uma ampliação da visão empresarial, surgimento de atividades inovadoras, elementos importantes para o aumento da competitividade empresarial das empresas associadas e não associadas.

Tabela 5 - Coleta de ideias

ALTERNATIVAS	ASSOCIADAS		NÃO ASSOCIADAS	
	Nº DE LOJAS	(%)	Nº DE LOJAS	(%)
A. A empresa tem um sistema formal para colher sugestões dos colaboradores.	0	0,00	0	0,00
B. A empresa tem um sistema informal para colher sugestões dos colaboradores.	14	93,33	15	100,00
C. A empresa não tem qualquer sistema, formal ou informal, para colher sugestões dos colaboradores.	1	6,67	0	0,00

Fonte: Dados coletados na pesquisa (2014)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela notória relevância do associativismo para o setor supermercadista nesse estudo procurou-se identificar se o grau de inovação da dimensão ambiência inovadora presente em supermercados associados a uma rede de supermercados é superior ao grau de inovação dos supermercados não associados da região oeste do Rio Grande do Norte.

Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de campo, por meio da aplicação de questionário que serviu de base para análise descritiva. A descrição dos resultados obtidos evidenciou que as empresas associadas possuem um grau de inovação superior ao das empresas não associadas. As maiores diferenças percentuais foram identificadas nas fontes de conhecimento I e II, onde a primeira trata do uso de consultorias ou entidades apoio e a segunda se refere à busca de novas informações e tecnologias em eventos (Seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais. Apenas no item referente às fontes de conhecimento III os supermercados não associados alcançaram percentuais positivos relevantes e maiores que os associados, os demais quesitos explanados apresentaram mínimas discrepâncias percentuais entre eles, embora o contexto do associativismo proporcione inúmeras possibilidades de desenvolvimento referente aos assuntos tratados nesses quesitos.

Por fim, é relevante destacar que a formação de redes supermercadistas não deve ser vistas como um meio para solucionar todos os problemas das micro e pequenas empresas. Ela deve ser entendida como uma base norteadora que direciona de maneira sistemática e coerente à busca de soluções conjuntas que proporcionam complementaridade entre os integrantes, com o objetivo final de aumentar o potencial competitivo dos supermercados. Na busca por esse objetivo os supermercados encontram no associativismo um excelente caminho para criar um ambiente organizacional propício à inovação, e através deste estudo pode-se constatar a veracidade da contribuição do associativismo para os supermercados presentes na região oeste do Rio Grande do Norte.

AGRADECIMENTOS

A Deus a quem devo tudo o que tenho e sou. Aos meus pais e minha noiva, pelo amor, incentivo e apoio incondicional. Ao Sebrae pelo privilégio de fazer parte de uma instituição de missão fundamental para o desenvolvimento do nosso país. Ao CNPq por proporcionar este grande aprendizado de valiosa experiência acadêmica e profissional. Ao meu orientador por todo o suporte para elaboração deste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Rosália Rodrigues; BRITO, Mozar José; CASTRO, Cleber Carvalho; SOARES, Ari de Souza. **Benefícios competitivos e conflitos em rede horizontal do setor supermercadista.** Read: Ed. 69, v. 17, n. 2, maio/ago. 2011, p. 530-559.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition**. New York: Doubleday, 1996.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. In: M. Castells (Org.), **A era da informação: economia, sociedade e cultura (p. 209-259)**. São Paulo: Paz e Terra.

CARVALHO, A. **Centrais de negócios: desafios da união**. **Supermercado Moderno.** São Paulo, v. 36, n. 7, p. 36-42, jul. 2005.

CERVO, A.L. **Metodologia cientifica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CONCEIÇÃO, Octavio A. C. **A centralidade do conceito de inovação tecnológica no processo de mudança Estrutural.** Ensaios FFE, Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 58-76, 2000.

CRIBB, André Yves. **Artigo Mudança cultural coletiva: o pré-requisito da inovação no Brasil.** Publicação Jornal da Ciência em 27/11/2007. Disponível em: <http://www.protec.org.br/ artigos.asp?cod=106>. Acesso em: 9 out. 2014.

DYER, J. H.; SINGH, H. **The relational view: cooperative strategy and sources of inter organizational competitive advantage**. Academy of Management Review, New York, v. 23, n. 4, p. 660-679, out. 1998.

FUSCO, José Paulo Alves; ROSPI, Leonardo; YEMAL, José Alberto. **Formação de aliança estratégica no setor supermercadista.** XIII SIMPEP: (Bauru, SP), 06 nov. 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

INSTITUTO INOVAÇÃO. **A inovação: Conceitos, a importância de inovar, a dinâmica da inovação.** Disponível em: <http://www.institutoinovacao.com.br/inovacao.php>. Acesso em: 07 out. 2014.

MANUAL DE OSLO**. Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica.** 3. ed. 2007.

PLONSKI. G. A. **Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil.** Revista São Paulo em perspectiva, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 25-33, jan./mar. 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: **criando e sustentando um desempenho superior.** 25. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, C. K; KRISHNAN, M. S. **The New Age of Innovation: Driving Co-created Value through Global Networks.** NewYork, NY: McGraw Hill, 2008.

SEGRE, Lídia Micaela; WERNER, Alexandre. **Uma Análise do Segmento de Supermercados: Estratégias, Tecnologias e Emprego.** Disponível em: <http://www.senac.br/informativo/BTS/281/boltec281e.htm>. Acesso em: 07 set. 2014.

SEBRAE. **Esclarecendo Conceitos.** Disponível em: <http://arquivopdf.sebrae.com.br/customizado/desenvolvimento-territorial/temas-relacionados/associativismo-e-cooperativismo>. Acessado em: 30 set. 2014.

SIMANTOB, M; LIPPI, R. **Guia valor econômico de inovações nas empresas.** São Paulo: Globo, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva**. Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

DIMENSÃO MARCA: UMA FERRAMENTA PARA DESENVOLVER A GERAÇÃO DE VALOR E DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

AUTOR: PAULO RICARDO CONDI
GRADUADO EM ADMINISTRAÇÃO, PAULOCONDI.ALIMS@GMAIL.COM

ORIENTADOR: JOSÉ F. VIANNA
PH.D. EDUCATION, JOSEFVIANNA@GMAIL.COM

RESUMO

Este artigo tem por objetivo discutir qual a representatividade que é dada a dimensão marca em relação ao grau global de inovação de quatro Clínicas Veterinárias de Campo Grande (MS), que participam do Programa ALI. A importância do tema proposto se faz presente pela necessidade das empresas em buscar cada vez mais diferenciais competitivos que sejam facilitadores de fidelização e captação de novos clientes. As discussões estão em torno de como essas Clínicas Veterinárias avaliam, protegem e se utilizam de ferramentas para alavancar sua marca. A metodologia aplicada está pautada pela utilização das ferramentas Radar da Inovação, Diagnóstico Empresarial e de evidências coletadas através da pesquisa exploratória de campo, juntamente com a pesquisa bibliográfica. Através dessa análise, foi possível detectar algumas limitações apresentadas pelas ferramentas Radar de Inovação e do Diagnóstico MPE, na mensuração da representatividade da dimensão marca, como até mesmo limitações por parte dos empresários em implementar ações de proteção e alavancagem de sua marca.

PALAVRAS-CHAVE: Marca. Inovação. Clínicas Veterinárias.

1 INTRODUÇÃO

O mundo atual exige cada vez mais que as empresas se desenvolvam nas mais diversas áreas organizacionais no exercício de sua atuação, sendo para isso necessário a utilização de métodos e técnicas de diferenciação, como alternativa para manter-se no mercado e desta forma gerar um diferencial competitivo em relação às outras empresas.

Nesse contexto é sabido que a marca faz parte do capital intangível das empresas e possui um papel fundamental diretamente relacionado à fidelização e atração do cliente por meio de ações de *marketing*.

Sendo assim este artigo torna-se relevante, pois não somente busca demonstrar qual o grau de importância que essas empresas objeto do estudo atribuem a sua marca, como se elas preservam esse patrimônio intangível através do seu registro e também de que forma a potencializam através de ações de *marketing* ampliando a possibilidade de geração de valor para o seu negócio.

O estudo tem por finalidade aferir ao seguinte questionamento: ***Qual a representatividade que é dada à dimensão marca em relação ao grau global de inovação das Clínicas Veterinárias de Campo Grande (MS), do setor de comércio que participam da terceira edição do Programa ALI?***

Além de apresentar alguns dos dados coletados pelas ferramentas: Radar da Inovação, Diagnóstico empresarial e Comportamento Empreendedor, junto às empresas participantes do Programa, buscaram-se também evidências para a elaboração deste artigo através de alguns questionamentos considerados indispensáveis para compreender como esses empresários se posicionam com relação a sua marca.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONCEITO DE INOVAÇÃO

Em princípio a palavra inovação nos remete a um conceito de inventar, criar algo inédito, porém as diversas definições encontradas estão diretamente relacionadas a um contexto e a forma de utilização deste conceito.

A definição de inovação apresentada pela lei 10.973 de 02 de dezembro de 2004 que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo (BRASIL, 2004) define em seu Art. I inciso IV: "Que inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços".

Outra definição que pode ser encontrada no *site* da instituição FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos coloca a inovação como (LONGO, 1996): "A solução de um problema" tecnológica utilizada pela primeira vez, descrevendo o conjunto de fases que vão desde a pesquisa básica até o uso prático, compreendendo a introdução de um novo produto no mercado, em escala comercial tendo, em geral, fortes repercussões socioeconômicas.

Desta forma a definição relacionada ao contexto empresarial das micro e pequenas empresas que será adotada neste artigo é a definição encontrada no Manual de Oslo da OECD que define inovação como sendo a (OECD, 2007): "Implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas".

A empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho que contribuam para aumentar a produtividade e/ou seu desempenho no mercado e que são classificadas pelo Manual de Oslo (OCDE, 1997) em quatro tipos:

Inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou uso previstos.

Inovações de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.

Inovações organizacionais é a implementação de novos métodos organizacionais nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho e nas relações externas da empresa. Essa inovação visa melhorar o desempenho de uma empresa por meio de redução de custos administrativos ou de custos de transação.

Inovações de *marketing* é a implementação de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças no design do produto ou na embalagem, no posicionamento do produto em sua promoção ou no estabelecimento de preços. Essas inovações são voltadas para atender melhor as necessidades dos consumidores.

As inovações podem ainda ser classificadas como radical ou incremental de acordo com o impacto no mercado. O desenvolvimento econômico é fruto de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas. Quando as inovações provocam grandes mudanças no mundo são denominadas de radicais, enquanto as inovações incrementais preenchem continuamente o processo de mudança.

Além disso, as inovações podem ser novas para o mercado e ser considerada como uma Inovação Local. No entanto se a inovação é nova para o mundo, seja no mercado nacional ou internacional a inovação poder ser considerada radical, pois o grau de novidade é muito maior do que uma inovação somente para o mercado local.

2.2 *MARKETING*

O tema *marketing* é amplamente estudado e pesquisado pela comunidade científica, pois dentre diversos motivos encontra-se uma grande demanda das empresas pela utilização de conceitos e técnicas desenvolvidas pelo *marketing*. Com essa diversidade de características, pode-se perceber que o *marketing*, em seu processo evolutivo veio sendo constituído de diferentes conceitos e também agregando novas técnicas aprimoradas no decorrer desse processo.

Em uma de suas primeiras definições sobre *marketing*, (KOTLER, 1993) evidencia que: "*Marketing* é o processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e da troca de produtos e valor com outras pessoas".

Quando o autor destaca esta relação de troca entre os indivíduos ele estabelece uma das características mais marcantes do *marketing*, que é a elevação do valor percebido pelos indivíduos, valor este que pode favorecer ambos os envolvidos neste processo de troca.

Segundo o mesmo autor, que em sua definição mais atualizada demonstra a importância do *marketing*, como sendo um agregador de valor e também um facilitador da construção de fortes relacionamentos com os clientes.

Em um contexto mais específico de negócios (KOTLER, 2007), "*marketing* envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes". Desta forma, definimos *marketing* como o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor de troca.

Tem-se baseado nesses conceitos também a ideia que além de satisfazer as necessidades dos consumidores, o *marketing* possui um papel imprescindível que é o de "criar" novas necessidades, não somente em seus consumidores como também potencializar o consumo de novos indivíduos por produtos e serviços.

2.3 MARCA

Conceitualmente as definições encontradas de marca não são muito distintas umas das outras, desta forma a complexidade se fará ao entendimento do empresário de como utilizar-se desse artifício para potencializar os resultados esperados no dia a dia da micro e pequena empresa.

No Brasil, o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) é responsável por realizar o registo de marcas e patentes. Segundo a Lei de propriedade industrial (BRASIL, 1996) define em seu Art. 123 inciso I – III, que marca é: "Todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas".

Entender o que é uma marca não é tarefa muito difícil para os empresários, o que se torna complexo muitas vezes são alguns questionamentos de ordem procedimental, por exemplo: Como posso registrar a marca? Como alavancar minha marca? Como realizar ações que traga visibilidade para marca e retorno financeiro?

2.4 DIMENSÃO MARCA

A dimensão marca possui dois questionamentos junto ao empresário, sendo que o primeiro item aferiu se a empresa possui o registro legal da marca junto ao INPI.

Este item possui como resposta três alternativas, sendo: a) A empresa tem uma ou mais marcas registradas; b) A marca da empresa não é registrada; c) A empresa não tem uma marca.

Já o segundo item está relacionado com a alavancagem da marca, sendo como as alternativas: a) A empresa usa sua marca em propaganda ou em outros tipos de produtos ou negócios; b) A empresa usa sua marca exclusivamente em seus produtos; c) A empresa não usa sua marca nos produtos ou negócio.

2.5 CULTURA DA INOVAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL.

Os gestores procuram explorar as mudanças como uma oportunidade de negócio ou serviço diferente e o sucesso da empresa depende da organização e das influências internas e externas. Cada empresa precisa encontrar uma solução particular para inovar e o sucesso da inovação depende como são estabelecidas as estratégias, mecanismo de implementação, conexões externas e o contexto organizacional.

A inovação de produtos ou serviços é de interesse do consumidor enquanto que a inovação na área administrativa (gestão) atende os interesses da organização estão relacionadas com as mudanças na estrutura organizacional. Para uma empresa possa competir e prosperar em meio a uma concorrência cada vez maior é

necessário que dirigentes reorganizem toda a empresa. A cultura organizacional de uma empresa é base para que seja implementado um processo contínuo de inovação.

Tidd Bessant e Pavit (2008) afirmam que o processo de gestão da inovação depende da abordagem estratégica para a inovação e para o desafio de sua gestão; do mecanismo e estruturas de implementação; do contexto organizacional que dão suporte a inovação. Portanto, para a empresa desenvolver uma gestão do processo de inovação é necessário o estabelecimento de rotinas organizacionais.

Muitas organizações precisam estabelecer uma estratégia de inovação e para isso precisam organizar e gerenciar de forma eficiente o e seu empreendimento. O processo de inovação possui como base de sustentação pessoas, estratégias, processos e recursos que são considerados fatores chaves para o sucesso.

O processo de inovação influencia a estratégia empresarial assim como esta influencia o processo de inovação é um ciclo de realimentação constante que cria uma espiral crescente de desenvolvimento dinâmico e permanente.

Não é possível desenvolver e implementar uma cultura de inovação se não existe uma cultura organizacional bem estabelecida.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia aplicada neste artigo é classificada como uma pesquisa exploratória, quantitativa e qualitativa, pois tem instrumentos como os questionários Radar de Inovação, Diagnóstico empresarial e Comportamento Empreendedor que possuem questões com alternativas (fechadas) e questões complementares que são as evidências (abertas).

Essas ferramentas são utilizadas pelo Programa Agente Local de Inovação do SEBRAE através da pesquisa de campo realizada junto às empresas participantes do programa e que são objetos desse estudo.

A concepção desta amostra teve como público alvo quatro empresas que participam da terceira edição do Programa ALI em Campo Grande (MS) e que estão registrados na Receita Federal com o CNAE- Código Nacional de Atividade Econômica no segmento de comércio de Clínica Veterinária.

Nesse segmento existem muitas modalidades e variações de atuação como, por exemplo: a empresa que é somente clínica veterinária e/ou pet shop e/ou consultório e/ou estética animal, dentre outras formas de atuação, desta forma, para constituir essa amostra em estudo, foi levado em consideração o critério que avalia se às empresas além de atuar como clínica veterinária, também desenvolve pelo menos mais duas frentes de atuação dentre os exemplos citados anteriormente.

Foram aplicados questionários nessas empresas no ciclo zero da metodologia do programa ALI (diagnóstico) e juntamente com os resultados quantitativos serão pontuadas, quando pertinentes, algumas evidências e particularidades das empresas analisadas.

A coleta dos dados foi realizada *in loco* juntamente com o empresário ou responsável legal pela empresa, onde em um primeiro momento, ele respondeu ao Diagnóstico empresarial para análise das práticas de gestão dentro da empresa, o Comportamento Empreendedor e posteriormente foi preenchido o Radar da inovação.

3.1 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A ferramenta Radar da inovação foi desenvolvida por Sawhney, Wolcot e Arroniz (2006) com o objetivo de mensurar o grau de inovação das empresas. Para isso, ele dividiu o radar em quatro dimensões principais, sendo elas: i) Ofertas criadas; ii) Clientes atendidos; iii) Processos empregados; iv) Locais de presença usados. Essas quatro dimensões iniciais foram se desdobrando em mais oito dimensões que avaliam o ambiente externo da empresa totalizando 12 dimensões.

Bachmann e Destefani (2008) fizeram a adaptação do instrumento para ser usado no Programa ALI e incluíram mais uma dimensão denominada de Ambiência Inovadora que permite avaliar o ambiente interno e favorece também o entendimento sobre o posicionamento que deve ser adotado por uma empresa, para que se tornar inovadora, sendo de fundamental importância que ela desenvolva um ambiente organizacional favorável à cultura da inovação.

Estas são as treze dimensões contempladas no Radar da Inovação e que integram esta metodologia para mensurar o grau global de inovação, sendo elas: Oferta, Processos, Clientes, Praça, Plataforma, Marca, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Organização, Cadeia de Fornecimento, Rede e Ambiência Inovadora.

O Radar da Inovação, assim como o Diagnóstico Empresarial (MBC/SEBRAE/FNQ, 2014) permite também realizar o registro de evidências que demonstram as ações desenvolvidas dentro da empresa, sendo coletadas através dos relatos do empresário ou até menos de forma subjetiva de acordo com o que é constatado pelo Agente Local de Inovação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No decorrer da aplicação da metodologia de trabalho do Programa ALI junto aos empresários aqui analisados, ficou evidente que muitos deles demonstraram que essa temática de registro de marca é assunto novo e de difícil entendimento por parecer inicialmente burocrático, oneroso e para alguns empresários não ser algo essencial ou relevante para o seu negócio.

Para entender a representatividade que a dimensão marca possui nessas Clínicas Veterinárias é necessário refletir sobre a forma sistêmica com que a empresa se relaciona nas diversas dimensões da inovação.

Quadro 1 - Escalas de avaliação dos questionários de pesquisa do ALI

ESCALA DAS ALTERNATIVAS DAS QUESTÕES		INTERVALO DOS ÍNDICES CALCULADOS
Empresas **Não inovadoras**	1	1,0 a 2,3
Empresas **Inovadoras ocasionais**	3	2,4 a 3,7
Empresas **Inovadoras sistêmicas**	5	3,8 a 5,0

Fonte: Elaborado pelo autor

Utilizando as escalas propostas no Quadro 1 a partir dos índices de inovação calculados podemos classificar as empresas AM e VC como inovadoras ocasionais e as empresas CB e DB como não inovadoras.

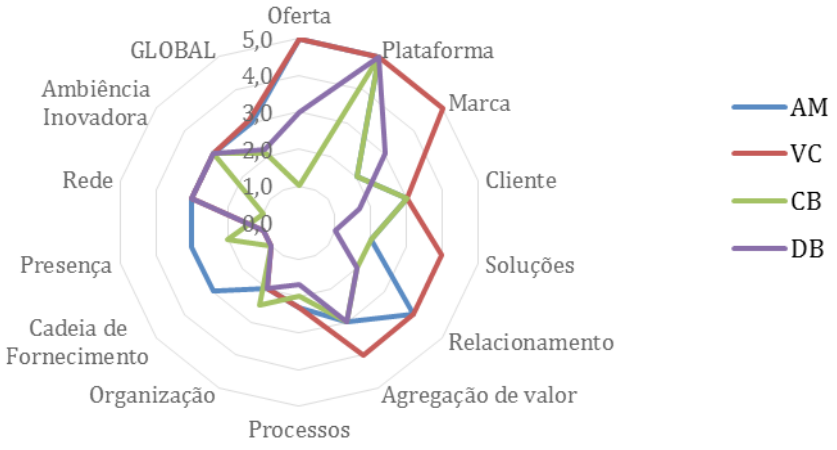
Tabela 1 - Comparação do perfil de INOVAÇÃO das quatro empresas

DIMENSÕES	AM	VC	CB	DB
Oferta	5,0	5,0	1,0	3,0
Plataforma	5,0	5,0	5,0	5,0
Marca	2,0	5,0	2,0	3,0
Cliente	3,0	3,0	3,0	1,7
Soluções	2,0	4,0	2,0	1,0
Relacionamento	4,0	4,0	2,0	2,0
Agregação de valor	3,0	4,0	3,0	3,0
Processos	2,3	2,3	2,0	1,7
Organização	2,0	2,0	2,5	2,0
Cadeia de Fornecimento	3,0	1,0	1,0	1,0
Presença	3,0	1,0	2,0	1,0
Rede	3,0	3,0	1,0	3,0
Ambiência Inovadora	3,0	3,0	3,0	3,0
ÍNDICE GLOBAL DE INOVAÇÃO	3,0	3,1	2,1	2,2

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do radar de inovação

As empresas AM e VC possui um perfil de inovação muito semelhante, porém em relação às dimensões Agregação de Valor e Soluções, a empresa VC apresenta um desempenho superior dás demais empresas. No entanto, analisando o Gráfico 1 podemos dizer que a empresa VC é a que possui melhores índices de inovação na maioria das dimensões e inclusive a dimensão de marca é a empresa que melhor explora.

Gráfico 1 - Comparação do perfil de INOVAÇÃO das empresas



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Radar de Inovação

Já as empresas CB e DB possui um baixo desempenho na dimensão Relacionamento o que afeta diretamente o seu Índice Global de Inovação.

No caso específico da dimensão Marca a empresa VC possui desempenho máximo na escala enquanto que as empresas AM e CB não exploram a sua potencialidade total.

Em uma reflexão sobre os resultados obtidos com os indicadores de inovação, ficam evidenciadas que as empresas que tiveram o melhor desempenho são as mesmas que alcançaram melhores resultados em relação às práticas de gestão. Essa tendência está de acordo com a literatura sobre a cultura da inovação e cultura organizacional, pois para que uma empresa esteja em processo contínuo de inovação, ela tem que ter um sistema de gestão eficiente e voltado para o seu desenvolvimento.

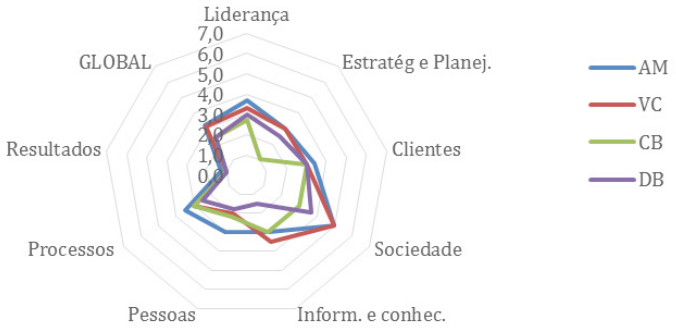
Tabela 2 - Comparação do perfil de GESTÃO das quatro empresas

DIMENSÕES	AM	VC	CB	DB
Liderança	3,7	3,3	2,7	3,0
Estratégia e Planejamento	3,0	3,0	1,0	2,5
Clientes	3,4	3,0	3,0	3,0
Sociedade	5,0	5,0	3,0	3,7
Informação e conhecimento	3,0	3,5	3,0	1,5
Pessoas	3,0	2,0	2,2	1,8
Processos	3,5	3,0	3,0	2,5
Resultados	1,3	1,0	1,0	1,0
ÍNDICE GLOBAL DE GESTÃO	3,2	3,1	2,4	2,4

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Diagnóstico MPE

Em relação ao diagnóstico empresarial, das oito dimensões que são avaliadas, a empresa AM possui cinco notas com maior desempenho em relação às demais empresas, já a empresa VC ficou empatada com a empresa AM nas dimensões Estratégia/Planejamento e Sociedade, obtendo ainda um elevado desempenho na dimensão Informação e conhecimento.

Gráfico 2 - Comparação do perfil de GESTÃO das empresas



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Radar de Inovação

Em relação às empresas CB e DB elas obtiveram 2,1 de resultado no Índice Global de Gestão, porém apesar dos resultados em cada dimensão serem bem próximo, pode-se perceber que na dimensão Estratégia/ Planejamento a empresa CB alcançou apenas um ponto sendo o pior resultado. Esse resultado deve-se fato da empresa não possuir metas, indicadores de desempenho, plano de ação para atingir os resultados além de ausência da visão estratégica estabelecida.

Já a empresa DB demonstrou o desempenho abaixo das demais na dimensão Informação e conhecimento, sendo 1,5 onde essa dimensão avalia como o conhecimento adquirido pelas pessoas, na execução de suas atividades, é compartilhado entre os dirigentes e colaboradores e se existe a utilização de informações comparativas na análise do desempenho.

Tabela 3 - Índice de Correlação de PERSON

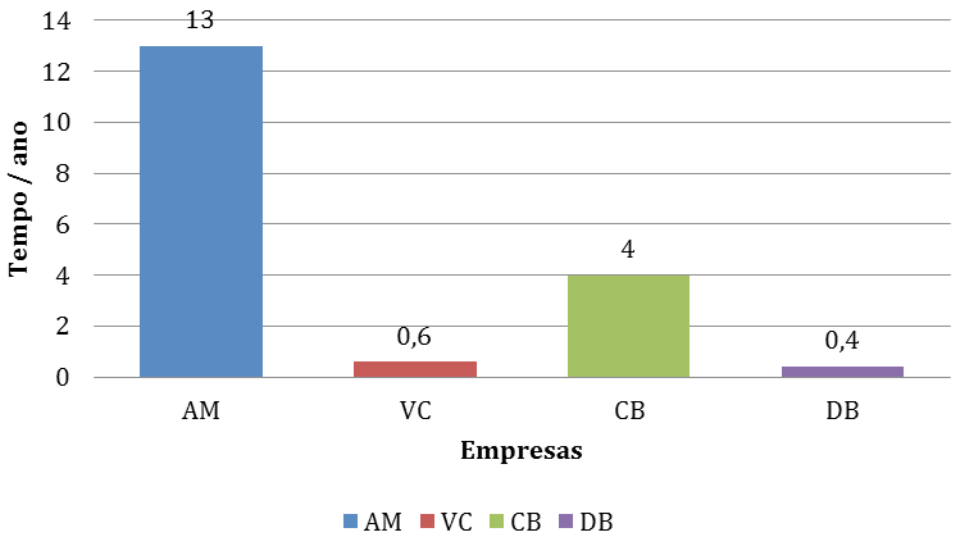
INOVAÇÃO X GESTÃO
0,982

Fonte: Os dados utilizados para cálculo foram os índices globais de inovação, gestão e comportamento do empreendedor das empresas.

A correlação positiva entre as variáveis inovação e gestão está de acordo com a literatura que defende que a gestão tem fator predominante para a inovação e o processo de gestão. O índice de correlação positiva e próximo de 1 indica que a gestão e inovação aumentam na mesma direção, ou seja, melhor gestão implica em mais inovação.

Outra informação relevante é tempo de atuação que essas empresas possuem no mercado, pois isso irá facilitar o entendimento sobre grau de maturação das empresas e suas marcas.

Gráfico 3 - Tempo de Atuação das empresas



Fonte: Elaborado pelo autor com dados Cadastro das empresas no Programa ALI

A Clínica Veterinária AM possui treze anos de atuação no mercado com uma equipe de seis funcionários e a empresária ainda não possui o registro de marca, ao ter contato com essa temática através do Programa ALI demonstrou interesse em registar.

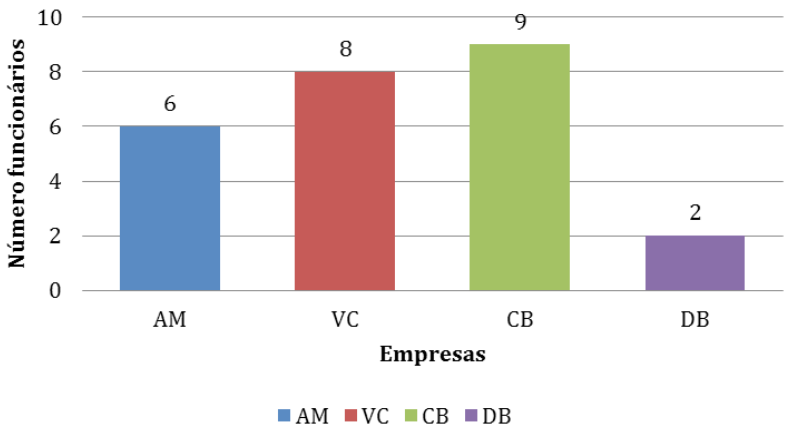
Já a Clínica Veterinária VC possui um ano de atuação e é a única dentre as quatro Clínicas Veterinárias que possuem o registo da marca, a empresária evidenciou que essa já era uma preocupação desde o início. Esta empresa obteve nota máxima na dimensão marca, pois também se utiliza de algumas estratégias e ferramentas de *marketing* para realizar a alavancagem da marca através de propagandas via internet, anúncios e redes sociais. Umas das explicações para essa diferença é o fato de que atualmente existe uma tendência de empresários obterem maior informação sobre todos os aspectos do gerenciamento de um empreendimento de sucesso.

Já a Clínica Veterinária CB possui a maior equipe, com nove funcionários e quatro anos de atuação no mercado, porém analisando a representatividade que dimensão marca da sua empresa possui, juntamente com a Clínica Veterinária AM, são as piores notas aferidas dentre as quatro empresas analisadas através do Radar da Inovação.

Além de não possuir o registro, a Clínica Veterinária CB também não se utiliza de nenhuma ferramenta de *marketing* para alavancar sua marca, nem mesmo redes sociais. A empresária acredita que a melhor forma de promover sua marca seja a boca a boca através dos clientes e também relata que por encontrar algumas dificuldades financeiras não desenvolveu ações para alavancagem.

A Clínica Veterinária DB possui três meses de atuação e possui com uma equipe de dois funcionários, quanto à dimensão marca ela obteve pontuação três, pois não ter o registro de marca, porém desenvolve ações para a alavancagem da marca através de divulgações em internet, redes sociais e panfletos.

Gráfico 4 - Número de Funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Cadastro das empresas no Programa ALI

Uma característica em comum encontrada nessas quatro Clínicas Veterinárias evidenciadas pelas próprias empresárias está demonstrada no perfil de cada uma, pois todas elas são formadas em medicina veterinária possuindo assim competência técnica na área, porém alegam ter recebido durante sua formação superior muito pouco ou até mesmo nenhum conhecimento na área de gestão empresarial. Isso segundo elas dificulta e muito a implementação e desenvolvimento das práticas de gestão dentro da própria empresa.

Outro questionamento constatou que apenas as empresárias das Clínicas Veterinárias AM e VC afirmaram conhecer ou ter buscado algum auxílio junto ao SEBRAE para desenvolver melhorias na forma de gestão ou inovação empresarial. Mas somente a empresa VC utilizou um produto do SEBRAE que o foi o SEBRAE MAIS.

Tabela 4 - Conhecimento e utilização do SEBRAE

EMPRESAS	CONHECE AÇÕES SEBRAE	UTILIZOU OS PRODUTOS SEBRAE
AM	SIM	NÃO
VC	SIM	SIM (Sebrae Mais)
CB	NÃO	NÃO
DB	NÃO	NÃO

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Cadastro das empresas no Programa ALI

Para as empresárias das Clínicas Veterinárias CB e DB o Programa ALI está sendo a primeira oportunidade de conhecer as ações do SEBRAE e desenvolver a empresa em parceria com as soluções disponibilizadas.

Os dados da tabela 5 explicam as razões de que a empresa VC possui um bom índice de inovação, gestão e explora sua marca. O empresário buscou conhecimento antes e durante o período de funcionamento da empresa.

Após compreender a representatividade da dimensão marca de cada empresa podemos fazer algumas análises, com ressalvas, sendo que a tendência natural é acreditar que a empresa que está mais bem pontuada na dimensão marca tenderá em obter o melhor resultado em relação ao Grau Global de Inovação, pois supostamente atuaria em todas as dimensões desenvolvendo-as igualmente.

No *ranking* do Grau Global de Inovação obteve destaque a Clínica Veterinária VC que não somente obteve melhor representatividade na dimensão marca como também o maior grau global de inovação pontuado em 3,1.

Porém, sabe-se que não somente as ferramentas Radar da Inovação e Diagnóstico Empresarial possuem limitações para avaliar os esforços da empresa para a inovação, mas também o próprio empresário possui limitações em diversas ou algumas áreas da empresa que resultam na impossibilidade de chegar-se a essa conclusão.

Como por exemplo, a Clínica Veterinária DB que obteve a segunda melhor representatividade na dimensão marca pontuando três, porém ficou em penúltimo lugar pontuando 2,2 no grau global de inovação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar qual a representatividade que é dada a dimensão marca em relação ao Grau Global de Inovação, os resultados obtidos demonstram que as empresas AM e VC que possuem o maior índice de inovação são as mesmas que obtiveram maior pontuação no índice de gestão, confirmado pela correlação positiva e próxima de um. Este resultado está de acordo com a literatura que afirma que uma gestão sólida contribui para o processo de inovação na empresa.

Apesar dos resultados obtidos, algumas ressalvas são necessárias visto que no desenvolvimento do trabalho através da aplicação das ferramentas, ficou evidenciado que a complexidade e importância desempenhada pela dimensão marca não estão contempladas de forma aprofundada pela ferramenta Radar da Inovação.

O conhecimento sobre se a empresa possui ou não registro de marca e se ela desenvolve alguma forma de alavancagem da marca não é suficiente para analisar outros aspectos relevantes e mais próximos da realidade das Micro e Pequenas empresas.

O que podemos afirmar é que o empresário que buscou informações possui melhor índice de inovação e gestão o que pode ser confirmado considerando que a empresa VC foi a única que conhece e utiliza os produtos SEBRAE.

Das empresas analisadas 50% delas possuem índice igual ou superior a três na dimensão marca e no Grau Global de Inovação o que é considerado um índice relativamente bem favorável, ou seja, são consideradas inovadoras pontuais.

Porém é perceptível no desenvolvimento da metodologia do Programa ALI que essa dimensão proporciona ao empresário uma reflexão sobre possíveis mudanças estratégicas na empresa e até mesmo o sensibiliza para aprofundar-se nessa temática objetivando melhorar assim o seu grau global de inovação e sua forma de posicionamento no mercado.

AGRADECIMENTOS

Agradecimento a minha esposa Christiane Condi, meu Filho Lorenzo Condi pela compreensão nos momentos de ausência pela dedicação na construção deste trabalho. Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) – financiadores do Programa de Agente Local de Inovação (ALI).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACHMANN, D. L., e DESTEFANI, J. H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE: Cultura do Empreendedorismo e Inovação**. In: XVII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Aracaju, 2008. Disponível em: <http://www.bachmann.com.br/web*site*/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>. Acesso em: 09 set. 2014.

BRASIL. Decreto-lei n. 10.973, de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil,** Brasília, DF. Disponível em**:** http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/lei/110.973.htm. Acesso em: 14 fev. 2015.

_____. Decreto-lei n. 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial; **Diário Oficial da República Federativa do Brasil,** Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm>**.** Acesso em: 15 fev. 2015.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implantação e Controle.** 2. ed., São Paulo, SP: Ed. Atlas, 1998.

_____. **Princípios de Marketing.** 12. ed., São Paulo, SP: Ed. Atlas, 1993.

LONGO, W, P. **Conceitos Básicos sobre Ciência e Tecnologia**. Rio de Janeiro, RJ, FINEP, v.1, 1996. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/biblioteca/glossario>**.** Acesso em: 31 mar. 2015.

MBC/SEBRAE/FNQ. **Prêmio de Competitividade para MPE**, 2015. Questionário de Auto Avaliação; ciclo 2014 e 2015. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mpe/arquivos/download/Questionario_MPE_2015.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2015.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico; **Manual de Oslo**: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. Trad. GARCHET. 3. ed., Editora FINEP, RJ. 1997. Disponível em: <http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2014.

OSADTCHUK, C. L., MOREIRA, C. L. O. **Análise do grau de inovação da dimensão clientes em empresas do ramo de alimentação de Campo Grande/MS**. Cadernos de inovação em pequenos negócios: Comércio e Serviços. Brasília, DF: Sebrae, CNPq. v.1, n.1, p. 22. 2013. Disponível em: <http://aprendersebrae.com.br/cadernosdeinovacao/admin/assets/uploads/pdf/arquivo_1383704936.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2015.

SAWHNEY, M., WOLCOT, R. C. e ARRONIZ, I. **The 12 different Ways for Companies to Innovate**. MIT Sloan Management Review. v. 47, n. 3, Spring, 2006. Disponível em: <http://iic.wiki.fgv.br/file/view/The+12+different+ways+for+companies+to+innovate.pdf>. Acesso em: 09 set. 2014.

TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. Gestão da inovação. 3. ed., Porto Alegre, RS. Bookman, 2008.

VELASQUES, M. da S., MOREIRA, C. L. O. **Segmentação e identificação de novos mercados, nas micro e pequenas empresas: uma análise da dimensão clientes do radar da inovação**. Cadernos de inovação em pequenos negócios: Comércio e Serviços**.** Brasília, DF: Sebrae, CNPq. v. 1, n. 1, p. 64. 2013. Disponível em: <http://aprendersebrae.com.br/cadernosdeinovacao/admin/assets/uploads/pdf/arquivo_1383704936.pdf>**.** Acesso em: 02 jul. 2015.

EVOLUÇÃO DE PEQUENAS EMPRESAS AUTOMOTIVAS ATENDIDAS PELO PROGRAMA ALI EM BARREIRAS (BA): ENFOQUE NA DIMENSÃO RELACIONAMENTO

AUTOR: CARLOS ANDERSON CAYRES DOS PRAZERES
PÓS-GRADUADO EM GESTÃO PÚBLICA, ANDERSONCAYRESGBI@YAHOO.COM.BR

ORIENTADORA: MARÍLIA FLORES SEIXAS DE OLIVEIRA
DOUTORA EM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, MARILIA.FLORES.SEIXAS@GMAIL.COM

RESUMO

Centralizando-se na temática da inovação, este artigo analisa a situação de pequenas empresas do segmento automotivo da cidade de Barreiras (BA), incluídas em 2013 no Programa Agentes Locais de Inovação - ALI (SEBRAE/CNPq), tomando por parâmetro a dimensão "Relacionamento" do Radar de Inovação, tanto no momento inicial de atuação do ALI quanto após o desenvolvimento de algumas ações propostas. Desenvolvida em abordagem quali-quantitativa, esta pesquisa utilizou-se de tipologia exploratória e descritiva, baseando-se em metodologia própria do Programa ALI, com o objetivo de compreender a situação destas empresas automotivas quanto à dimensão estudada, de maneira a refletir sobre possibilidades e ferramentas inovadoras que possam levá-las a ampliarem suas chances de sucesso e a alcançarem melhores patamares inovadores, diferenciando-se da concorrência. Para a coleta de dados, foram selecionadas cinco pequenas empresas, signatárias do termo de adesão ao Programa ALI, todas com seus planos de ação elaborados a partir da aplicação dos diagnósticos iniciais, com algumas destas ações implantadas e novos diagnósticos realizados. Como resultado, constatou-se que, no contexto inicial do trabalho do Programa ALI junto às empresas automotivas locais, era baixo o grau de inovação referente ao relacionamento, o que evidenciava a necessidade de investir em inovação. Após o desenvolvimento de algumas ações pospostas pelo ALI, todas estas empresas apresentaram melhorias e bons resultados, refletidos nos novos diagnósticos, fomentando o relacionamento. Concluiu-se pela necessidade de fomentar ações inovadoras que visam ao relacionamento e pela importância do trabalho do ALI, na proposição e no acompanhamento de ações inovadoras que geram impactos positivos.

PALAVRAS-CHAVE: Automotivo. Relacionamento. Radar da Inovação.

1 INTRODUÇÃO

No contexto brasileiro, as micro e pequenas empresas (MPE) nacionais são responsáveis por grande parte da geração de riquezas, estimando-se sua participação em cerca de 99% das riquezas produzida no Brasil (SEBRAE, 2013), sobretudo porque, de todas as empresas nacionais, mais de 93% são de pequeno porte e geram 52% dos empregos diretos. Apesar deste cenário, que destaca a importância destas empresas no país, muitas são as dificuldades por elas enfrentadas, e a inovação pode vir a constituir-se como um fator de ampliação das possibilidades de sobrevivência das mesmas a longo prazo.

Desenvolver e aplicar ações inovadoras, portanto, pode tornar-se um diferencial na atual disputa de mercado, constituindo um vetor de fortalecimento que pode vir a estabelecer novas oportunidades para as micro e pequenas empresas alcançarem sucesso e se diferenciarem da concorrência. Segundo Peter Drucker (2001), a inovação pode ser definida como a tarefa que dota os recursos humanos e materiais de novas e maiores capacidades para produzir riquezas. Assim, verifica-se a necessidades das empresas estarem sempre inovando em seus produtos, serviços, processos ou na própria gestão, para que possam, assim, garantir sua sobrevivência em um mercado crescentemente competitivo.

Compreendendo a importância da inovação para as micro e pequenas empresas e tendo o propósito de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), criou o Programa Agente Local de Inovação (ALI). Propondo disseminar a cultura da inovação, o ALI busca incentivar os pequenos empresários à adoção de práticas inovadoras de adequação de seus produtos, processos ou métodos (organizacionais ou de *marketing*) ao desenvolvimento de novos modelos de negócios e à implantação de novas estratégias, visando estabelecer melhores patamares de competitividade, ampliando, assim, as garantias de sucesso e sobrevivência empresarial.

Os Agentes Locais de Inovação (ALI), organizados localmente e atuando junto a empresários de maneira gratuita, continuada (por até dois anos de trabalho), especializada e customizada a partir da realidade específica de cada empresa, proporcionam orientação proativa e personalizada voltada para a inovação. Inicialmente fazem contato, sensibilizam e mobilizam os empresários sobre a importância da inovação na conjuntura atual, destacando o fato de que a inovação não representa, necessariamente, altos custos ou tecnologia de última geração, mas que pode agregar benefícios, a partir de um planejamento eficiente, podendo vir a significar o aumento do faturamento e a melhoria da competitividade em cada segmento.

O Programa ALI atua junto a vários setores e segmentos e, no contexto do Estado da Bahia, são atendidos os segmentos automotivo, de alimentos, de moda e de saúde, nos setores da indústria, do comércio e de serviços. Este artigo analisa, a partir de pesquisa desenvolvida no contexto regional do município de Barreiras (interior da Bahia), a situação de cinco pequenas empresas automotivas locais frente à inovação, sobretudo no que se refere ao relacionamento com os clientes. Toma como referência o primeiro ano de atuação de um ALI (2013), em que estão previstos, principalmente, os trabalhos de contato, acompanhamento inicial, levantamento e sistematização de dados, além de planejamento das ações inovadoras e da implementação de algumas delas.

Ressalta-se que o segmento automotivo se encontrava, no período, em grande expansão no cenário nacional, tanto apresentando aumentos na produção e na venda de veículos quanto impulsionando o mercado também no que concerne ao comércio de peças e ao oferecimento de serviços. Segundo dados da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), a venda de veículos no ano de 2013 teve um aumento considerável, subindo 10% em maio quando comparadas com as vendas de 2012, com um aumento de produção de 21%. Ainda segundo a Anfavea, as vendas também fizeram com que esse mês de 2013 apresentasse a melhor performance em toda a história do setor automotivo.

Na cidade de Barreiras, *locus* da pesquisa, há muitas empresas que oferecem serviços automotivos e comercializam peças e acessórios, pela ampla demanda, havendo vasta frota de veículos no lugar, que é polo regional e rota movimentada, explorada por produtores agrícolas, o que aumenta ainda mais o fluxo de veículos em busca de serviços, peças ou reparos automotivos. Esta cidade tornou-se, nas últimas décadas, o principal núcleo urbano regional e um importante polo agropecuário, centralizando a vida político-social, econômica e cultural da Região Oeste do Estado da Bahia, fazendo efervescer intensa atividade comercial e constituindo-se em um centro de referência em oferecimento de serviços. O desempenho econômico dos setores do comércio e de serviços, associado à grande atividade do agronegócio, destaca a posição do município entre os maiores centros econômicos e populacionais da Bahia. Neste cenário, cabe aos pequenos empresários buscarem ferramentas inovadoras para se destacarem no mercado e conquistarem mais clientes, oferecendo-lhes algo diferencial em produtos e serviços, além de atendimento personalizado.

Assim, considerando as especificidades do contexto local e do segmento, esclarece-se que o objetivo deste artigo é analisar as pequenas empresas automotivas de Barreiras, a partir da dimensão Relacionamento do Radar da Inovação, identificando as ações que possam trazer novidade e inovações para suas empresas e discutindo a evolução das mesmas neste âmbito a partir do acompanhamento do Programa ALI.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O PROCESSO DE INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas, geradoras de emprego e de renda e essenciais para a economia brasileira, apresentam boa flexibilidade para adaptar-se às variações decorrentes do mercado. No entanto, nestes mesmos cenários de mudança, aquelas que não apresentam uma base estruturada com ambiente interno bem organizado ou equipe qualificada acabam perecendo. Neste contexto, muitos pequenos negócios fecham com pouco tempo de mercado, o que sugere a necessidade dos empreendedores buscarem alternativas de fortalecimento e sobrevivência, formulando novas oportunidades de desenvolvimento ou oferecendo algo diferencial ou inovador, a partir de planejamento que alcance vários aspectos, incluindo as dimensões financeiras, patrimoniais e de *marketing*. O recurso à inovação é, assim, uma prática que pode abranger áreas diversas da empresa e representar um ganho qualitativo garantidor do sucesso.

Para Senger *et al.* (2006), as inovações têm sido a nova moeda na feroz competição global por novos mercados. Inovar, nesse contexto, é sair na frente, criando oportunidades de crescimento frente ao mercado competitivo, no qual sobrevivem os empreendimentos que criam algo diferencial e satisfaçam os seus

clientes com seus produtos ou serviços. O Manual de OSLO (OCDE, 2005, p. 55) define a inovação como "a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas".

Em tal perspectiva, diferentes organizações empresariais têm ganhado espaço no cenário nacional e internacional, principalmente as que possuem a capacidade de inovar, revelada ao público por diferentes canais e meios de comunicação, capazes de fortalecer e fomentar o relacionamento empresa-clientes. Assim, a inovação no setor empresarial torna-se um imperativo, aplicando-se não apenas ao relacionamento mas também a outros âmbitos da empresa.

Neste sentido, a inovação, para além dos processos administrativos, consiste também na capacidade de agregar novos canais de relacionamento, tornando a empresa mais desejada pelo consumidor. E a relação com os clientes surge como algo fundamental para o desenvolvimento desses empreendimentos, sobretudo porque desse relacionamento podem resultar ideias que incentivam mudanças positivas nos produtos ou serviços oferecidos.

É importante que as organizações utilizem vários canais para se aproximarem dos seus clientes, para assim trabalharem melhor a dimensão relacionamento. É necessário que esses empreendimentos ofereçam produtos e serviços de qualidade, pois "inovação não é um lampejo de genialidade, é trabalho duro, que deve ser organizado como uma parte regular de cada unidade dentro da empresa e de cada nível gerencial". (DRUCKER, 2001, p.74).

2.2 INOVAÇÃO NO SEGMENTO AUTOMOTIVO

Como em qualquer outro setor, também no automotivo as empresas só alcançam vantagem competitiva mediante ações de inovação. A inovação pode estar em um novo produto, serviço, processo ou em ações de *marketing*. Neste segmento, em muitos casos, a inovação consiste em melhorias na forma como a empresa atrai seus clientes, na maneira como recepciona, no tratamento oferecido, no trabalho de pós-vendas ou na relação estabelecida. Quando uma empresa se torna a primeira a perceber uma oportunidade de ambiente para um novo produto, resulta desfrutando vantagens de fatia de mercado e lucratividade em relação às empresas que entrarão no mercado posteriormente (STEVENS, 2001).

Por outro lado, inovar é, também, oferecer produtos e serviços ambientalmente corretos, ou seja, aqueles produzidos em consonância com a legislação ambiental e com os preceitos ecológicos de sustentabilidade. No segmento automotivo existem normas que precisam ser seguidas pelas empresas, referentes à legislação ambiental, para poderem assim oferecer produtos e serviços que observem os princípios do respeito à natureza, buscando diferenciar-se da concorrência e contribuir para o meio ambiente.

Outras especificidades do cenário da dimensão relacionamento aplicada ao segmento automotivo são verificadas quando se considera a realidade local.

2.3 A DIMENSÃO RELACIONAMENTO NO SEGMENTO AUTOMOBILÍSTICO

Com a emergência das discussões sobre a necessidade da inovação no âmbito empresarial (inclusive considerando-a um pressuposto para o êxito), muitos estudiosos propuseram modelos e tipologias para aferir o grau de inovação das organizações, como, por exemplo, Schumpeter (1984) e Sawhney e Chen (2010). Neste contexto, foi proposto o Radar da Inovação, uma metodologia composta de 13 indicadores básicos de análise, aplicáveis a quase todas as organizações para levantar o grau de inovação.

Compreendendo que a experiência do consumidor é um fator primordial no sucesso empresarial, tal âmbito também precisa ser considerado como mecanismo de inovação, buscando formas de captar suas necessidade e desejos e aproximá-lo das organizações. Na visão de Graham (2001, p.339), para que haja inovação na empresa, são necessárias três condições básicas: "Proximidade com os consumidores - para entender suas necessidades e desejos; Comunicações funcionais cruzadas - necessidade de um eficiente fluxo de organizações permeando por todas as áreas da organização; e Grupo de trabalho multifuncional [que] resulta em sucesso, ao invés de indivíduos isolados".

Inovação de relacionamento significa, assim, a junção de uma melhor comunicação entre consumidor e parceiros, visando ao oferecimento de soluções mais competitivas, estabelecendo integração melhor entre os consumidor e as novas possibilidades (SCHERER e CARLOMAGNO, 2009). Estudos de Sawhney, Wolcorr e Arroniz (2007) apontam para o fato de que a inovação na experiência do cliente é uma forma de intensificar o relacionamento com o mesmo, levando em conta tudo o que ele vê, ouve, sente e experimenta na interação com a empresa e com o produto em todos os momentos.

Algumas ações planejadas a partir desta perspectiva contemplam questões como: oferecimento de sala de espera, munida de conforto (climatizada) e design bem elaborado; identidade visual moderna, com aplicação da marca em cartões, fachada e uniformes; atendimento personalizado, dentre outras alternativas que podem ser implantadas. Além disso, é preciso o desenvolvimento de pesquisas de percepção e satisfação junto aos clientes e colaboradores, procurando captar seus gostos e necessidades, para assim buscar satisfazê-los.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 O PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO/ALI

O Programa ALI surgiu com objetivo de acompanhar pequenas empresas na prática da gestão de inovação, incentivando-as a realizarem atividades inovadoras e a explorarem as oportunidades para assim se tornarem mais competitivas. Os Agentes Locais de Inovação são profissionais de diversas áreas, bolsistas do CNPq capacitados e selecionados pelo SEBRAE, que visitam as empresas em busca de diagnosticar problemas e oferecerem possíveis soluções. Segundo o SEBRAE (2013), o programa ALI contribui para a competitividade das pequenas empresas, por meio da difusão de informações sobre possibilidades de inovação e tecnologia, de acordo com as características de cada empreendimento. É um acompanhamento local e gratuito, que se desenvolve ao longo de dois anos, de forma customizada à situação de cada empresa. As mudanças geram

impacto direto na gestão empresarial, na melhoria de produtos e processos e na identificação de novos nichos de mercado para os seus produtos.

O método do Programa envolve o desenvolvimento de diagnósticos, feitos por meio do Radar da Inovação, que servem de base para a proposição de soluções por meio do plano de ações, soluções essas que são desenvolvidas pelas empresas durante determinado período, bem como a aferição do resultado das ações implantadas, buscando-se levantar os novos patamares de inovação alcançados. Ainda é importante destacar que as ações sugeridas no plano de ação podem ser ações de gestão e ações de inovação, que contemplam produtos, processos e serviços.

3.2 RADAR DA INOVAÇÃO E DIMENSÃO RELACIONAMENTO

Para medir o grau de inovação de cada empresa, Bachmann e Destefani (2008), baseando-se no estudo de Sahwney *et al* (2006), apresentaram a metodologia Radar da Inovação, que, além das 12 dimensões apresentadas no trabalho original, teve mais uma dimensão adicionada, a ambiência inovadora, que se relaciona com os profissionais que compõem a empresa e que colaboram com a cultura da inovação. Assim, o diagnóstico do Radar passou a ser composto de 13 dimensões, que são: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora.

Nesta metodologia, por meio de um gráfico em forma de teia, pode-se verificar o grau (*score* 1-5) da empresa em cada uma das dimensão do Radar da Inovação. A análise apresentada aqui neste trabalho foi focalizada na dimensão Relacionamento, que está relacionada à experiência do cliente com a empresa, ou seja, engloba todas as formas de interação entre cliente e empresa.

3.3 DIMENSÃO RELACIONAMENTO NA CONTEXTUALIZAÇÃO LOCAL

O Programa ALI, na Bahia, atende a 1.500 empresas localizadas em várias cidades. Em Barreiras são atendidas 100 empresas por dois agentes em quatro segmentos: alimentos, moda, automotivo e saúde. Segundo dados do IBGE (2013), a cidade de Barreiras possui uma população de cerca de 150.000 habitantes, mas muitas empresas alcançam público regional e população em deslocamento, pelo caráter de polo regional que o município apresenta. Nessa realidade estão inseridas as empresas estudadas nesse artigo, denominadas de empresas A, B, C, D e E, que apresentam situações diferentes na dimensão relacionamento, sendo perceptível em todas a necessidade de realizar ações inovadoras que fortaleçam este âmbito. Após o acompanhamento do ALI, algumas destas ações já se encontram em processo, com ótimos resultados.

3.4 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Vergara (2004, p. 46), o tipo de pesquisa pode ser caracterizado em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa aqui desenvolvida é exploratória e descritiva e quanto aos meios, o método é qualitativo-quantitativo. Para Mattar (2005), os métodos na pesquisa exploratória incluem levantamento em fontes secundárias, levantamento de experiências, estudos de casos ou observação

informal, enquanto as pesquisas descritivas apresentam objetivos definidos e envolvem procedimentos formais, sendo bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de curso de ação. Destaca-se, aqui, a pertinência destes tipos de pesquisa para o estudo em questão, pois, embora existam vários estudos sobre o setor automotivo, este aqui apresenta tema específico, abordando a situação do segmento automotivo da cidade de Barreiras quanto à dimensão relacionamento do Radar da Inovação. Assim, foi feita uma revisão da literatura sobre a fundamentação teórica e sobre aspectos conceituais do tema, com as informações sendo levantadas e trabalhadas reflexivamente, aplicadas ao contexto local. A especificidade do tema determinou uma abordagem particularizada de levantamento dos dados, no contexto do Programa ALI.

Quanto aos meios, o método utilizado, de natureza qualitativa e quantitativa, (MARCONI e LAKATOS, 2002), estabeleceu, de um lado, a fundamentação baseada na presença ou na ausência de algumas qualidades ou características e, de outro, a expressão dos dados em números, focando-se em quantidade e grandeza. Para a coleta de dados, houve uma associação da perspectiva da pesquisa à dinâmica cotidiana do trabalho do agente local de inovação (ALI), entre o processo de atuação do ALI e o levantamento dos dados. De início, foram feitas visitas às empresas pesquisadas, com apresentação do Programa ALI e seus objetivos aos empresários, com posterior assinatura dos termos de adesão. Depois foram feitos diagnósticos (R0) e análises (*Sowt* ou *Fofa*) de competências internas (fortalezas e fraquezas) e externas (oportunidade e ameaças) e, por fim, foram elaborados planos de ação individuais. Após o desenvolvimento de algumas das ações propostas, foi realizado novo diagnóstico (R1) e uma análise comparativa com o inicial. É importante destacar que o Radar da Inovação é aplicado nas empresas em três ciclos ao longo de dois anos (R0, R1 e R2).

4 RESULTADOS

Com o objetivo de verificar a inovação na dimensão Relacionamento do Radar da Inovação, foram selecionadas cinco empresas (da cidade de Barreiras) do segmento automotivo, participantes do Programa ALI, para verificar a situação das mesmas. De início, quando abordado o tema da inovação, os empresários mostravam-se resistentes, acreditando que inovar seria um processo complicado, de grandes investimentos. Tal percepção foi sendo aos pouco transformada, e pela ação do ALI foi ficando claro que a inovação poderia, sim, ocorrer por meio de processos simplificados, sem necessariamente representar muitos gastos. Desde a aplicação dos diagnósticos iniciais, notou-se a necessidade de realizar ações voltadas para o relacionamento, visto que a maioria dos empresários não possuía canais de relacionamento com os clientes e não desenvolviam nenhuma atividade voltada para aproximá-los da sua empresa.

Quanto ao perfil das empresas analisadas, havia diversidade. A Empresa A - com foco principal na venda de acessórios (pneus, baterias) e em serviços (alinhamento, balanceamento e outros) - está há quase quatro anos no mercado local, mas com experiência prévia no segmento automotivo em outra cidade. A Empresa B tem mais de 20 anos de mercado, foco principal no oferecimento de serviços (balanceamento, alinhamento, injeção eletrônica, escapamentos etc.) e diferenciando-se pela utilização de máquinas computadorizadas e serviços em 3D. A Empresa C atua há mais de 20 anos com serviços para várias marcas automotivas, buscando oferecer algo diferencial aos seus clientes, como brindes e promoções. A Empresa D tem mais de 15 anos de mercado e foco principal no oferecimento de serviços, tendo passado por grandes transformações nos últimos anos, aumentando sua estrutura e equipe e organizando-se em ambiente interno personalizado e muito bem

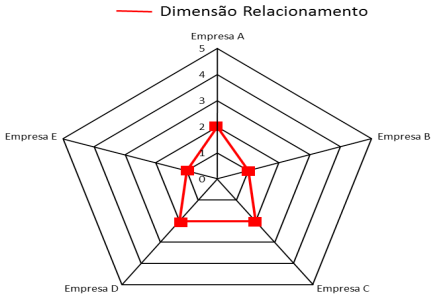
sinalizado. A Empresa E tem quase 20 anos de mercado atuando no segmento automotivo, com atividades de vendas de peças e acessórios automotivos, com marca consolidada e filiais em outras cidades.

Inovar em relacionamento, segundo Bachmann & Associados (2011), leva em conta tudo que o consumidor lê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa, implicando todos os momentos desta interação. Trabalhar inovação aplicada ao relacionamento se torna uma grande oportunidade para a empresa, estando também diretamente ligada à área do *marketing*, em que o consumidor associará determinados produtos, serviços, mensagens e propagandas a sua empresa.

Para chegar-se a um resultado sobre a situação da dimensão relacionamento nas cinco empresas, pelo recurso ao Radar da Inovação, foram realizados dois questionamentos: (a) se nos últimos três anos a empresa adotou facilidades de recursos (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes; e (b) se nos últimos três anos a empresa adotou novo recurso de informática na *web* (*Website*, *Facebook*, *Twitter* etc.) para se relacionar com os clientes.

No primeiro questionamento (a), foram obtidos os seguintes resultados: nenhuma das empresas haviam ofertado mais de uma nova solução nos últimos três anos para melhorar o relacionamento com os clientes, 60% das empresas adotaram uma nova facilidade para melhorar o relacionamento com os clientes e 40% não adotaram qualquer facilidade para melhorar o relacionamento com os clientes. Quanto ao segundo questionamento (b), o resultado obtido demonstrou a totalidade das empresas pesquisadas (100%) sem haver adotado, nos três últimos anos, qualquer novo recurso de informática na *web* (*Website*, *Facebook*, *Twitter* etc.) para se relacionarem com os clientes.

Gráfico 1 – Dimensão Relacionamento no ciclo 0 (R0) das cinco empresas estudadas.



Fonte: Grau de Inovação, com levantamento de dados e elaboração do próprio autor.

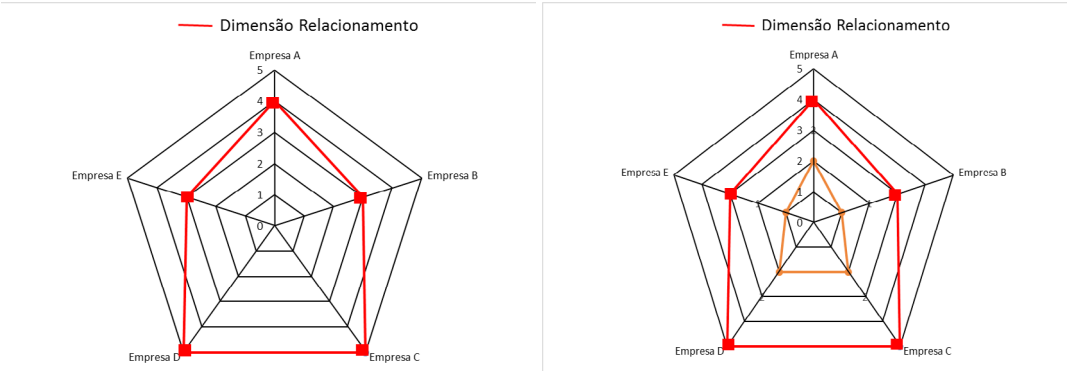
Como resultado, verificou-se que, destas cinco empresas, duas apresentaram grau médio de inovação 1 e 3 apresentam grau médio de inovação 2, sendo 1,6 o grau médio da dimensão analisada. Ficou evidente que tais empresas não trabalhavam fortemente a inovação nessa dimensão, verificando-se, assim, a necessidade de proposição de melhorias e de planejamento de ações inovadoras, através da elaboração da análise *SWOT* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e da elaboração de planos de ação.

Os planos de ação, elaborados individualmente para cada empresa analisada, contemplavam as dimensões do Radar da Inovação e em especial o relacionamento, na expectativa de que, após o desenvolvimento das ações indicadas, houvesse um impacto positivo no resultado, aumentando seu grau de inovação. Entre as ações propostas nos planos de ação do ALI para estas empresas, podem ser destacadas: a criação de *websites*

e *e-commerce*, a inclusão em redes sociais, o trabalho de fortalecimento ou implantação do vitrinismo, a recepção personalizada, a fidelização de clientes, o *marketing* por *e-mail*, o atendimento personalizado, o cartão de aniversário, as promoções especiais, as mídias locais e a adequação aos requisitos da NBR ISO9001, além de outros. Todas essas ações possibilitam inovação às empresas, o aumento da competitividade e do faturamento e o aprimoramento das técnicas de relacionamento com os clientes.

Após a fase de apresentação do plano, várias das ações propostas foram realizadas, destacando-se a utilização de redes sociais, que se configura como um canal de relacionamento que já foi implementado em três das cinco empresas. Outra ação desenvolvida pelas empresa foi a criação de *website*, sendo que duas destas empresas construíram páginas na internet a partir do Programa ALI. É importante destacar também que algumas das ação ainda serão realizadas, como a implementação de e-*commerce*, do cartão fidelidade e do ambiente personalizado. Após a realização de várias das ações propostas, é possível perceber uma evolução dessas empresas na dimensão relacionamento, sendo que fica evidente a importância da prática de inovação nesse setor. O gráfico 2 apresenta o resultado da aplicação do segundo diagnóstico nas empresas, ou seja, o ciclo 1.

Gráficos 2 e 3 – Dimensão Relacionamento no Ciclo 1 (R1) das cinco empresas estudadas e Dimensão Relacionamento em comparativo entre Ciclo 0 (R0) e Ciclo 1 *(R1)*



Fonte: Grau de Inovação, com levantamento de dados e elaboração do próprio autor.

Observando-se o Gráfico 2, é possível realizar um comparativo da evolução dessas empresas, sendo visível a constatação de que todas obtiveram crescimento considerável na dimensão relacionamento, resultado que demonstra que as cinco empresas agora trabalham bem melhor o relacionamento com os clientes. Comparado com o gráfico do Ciclo 0 (R0), o grau médio da dimensão estudada no Ciclo 1 (R1) é 4,0. De cunho comparativo, o Gráfico 3 demonstra a grande evolução na inovação das cinco empresas no que se refere ao relacionamento: a Empresa A passou de 2 para 4; a Empresa B, de 1 para 3; a Empresa C, de 2 para 5; a Empresa D, de 2 para 5 e a Empresa E, de 1 para 3.

5 DISCUSSÃO

Com base no estudado realizado, verificou-se que a maioria das empresas do segmento automotivo em Barreiras possui uma característica específica quando se analisa a dimensão relacionamento do Radar da Inovação. Sendo todas elas do setor comércio e serviços, e do segmento automotivo, em conjunto atingiram um grau médio de inovação de 1,6, que pode ser considerado um nível baixo de inovação aplicada às suas atividades. O estudo no segmento automotivo permitiu identificar alguns dos subsegmentos que compõem o grupo de empresas automotivas estudadas, que são sobretudo o de autopeças, comércio de pneus, oficinas mecânicas, balanceamento e alinhamento, auto-elétrica. Quando no início do Programa ALI, em todos os subsegmentos havia poucas ações de cunho inovador voltadas para a melhoria do relacionamento com os clientes e nem sequer eram utilizados os recursos novos de informática da internet.

Os resultados deste estudo evidenciaram ainda mais a necessidade de realizar práticas inovadoras dentro das organizações. Inovar torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas e dos países no futuro (OCDE, 2005). Dessa forma, cabe ao agente local de inovação do Programa ALI desenvolver ações que contemplem todas as dimensões da inovação associadas à empresa e principalmente à dimensão estudada, o relacionamento, incentivando e desenvolvendo a prática de inovação na organização.

Tomando como base os resultados das análises feitas junto a cada uma destas empresas, foram definidos planos de ações individualizados, contendo ações de gestão e inovação. Entre as ações propostas estão a aplicação de identidade visual, a construção de web*site*s, a manutenção de novos canais de relacionamento, o desenvolvimento de programas de segurança no trabalho e a reformulação da coleta de resíduos. Algumas ações foram implementadas e seus impactos positivos já são reconhecidos. Como exemplo, houve a criação de redes sociais na internet, fortalecendo o canal de relacionamento com os clientes, e muitas empresas que não possuíam tal ferramenta já reconhecem seus benefícios. Outras ações decorrentes do acompanhamento do ALI foi a de construção de *websites*, projetando as marcas das empresas na *web*. É importante ressaltar também que algumas destas empresas agora pretendem trabalhar com *e-commerce*, o que representa um grande avanço em termos de inovação. Voltada para gestão da empresa, que também não deixa de trabalhar relacionamento com o cliente e colaboradores, foram elaborados algumas ações como a criação e divulgação da missão, visão e valores das empresas, a modernização dos cartões de visita e a utilização do relógio de ponto.

Algumas dessas ações sugeridas podem ser realizadas pelo próprio SEBRAE, que possui vários cursos e consultorias, além de subsídios destinados às ações de tecnologia.

6 CONCLUSÃO

Após a análise dos resultados obtidos junto a estas cinco pequenas empresas de Barreiras (BA), do segmento automotivo, participantes do Programa ALI, na Dimensão Relacionamento, foi identificado que o grau de inovação encontrado na dimensão estudada é baixo, verificando-se assim haver uma necessidade e uma grande oportunidade de implantação e aprimoramento de processos, produtos e serviços inovadores nessas empresas.

O estudo da dimensão relacionamento junto a elas foi fundamental para que se pudesse entender a realidade local, mostrando o quão carente de orientação para a inovação ainda se encontram as empresas automotivas da região, pois mesmo tendo acesso fácil a redes sociais e a outros canais na web, elas não se utilizam desses recursos, que em sua maioria são gratuitos, para melhorar o relacionamento com os clientes.

O Programa Agentes Locais de Inovação surge, assim, com um incentivo essencial para que essas empresas consigam desenvolver pequenas mudanças, gerando grandes resultados. Com o apoio do Agente, por meio da elaboração do plano de ação, as empresas conseguem que esse processo se torne algo simples e vantajoso, oferecendo aos seus clientes produtos diferenciados, alcançando, assim, um patamar melhor em inovação.

O estudo também permitiu conhecer como se encontra a atual situação do segmento automotivo em Barreiras (Bahia), sendo verificado localmente também que os incentivos referentes ao processo de inovação para esse segmento são poucos. Segundo os próprios empresários, falta uma maior participação de entidades, associações ou outras instituições que ofereçam capacitações, treinamentos ou cursos específicos da área automotiva, situação que dificulta, dessa forma, a inserção de novas técnicas ou produtos. Ainda abordando a atual situação do segmento automotivo em Barreiras-Bahia, foi percebido que as empresas ainda se encontravam estagnadas, quando o assunto era inovação, pois a maioria acreditava que para inovar em seus serviços deveriam investir alto dentro da empresa.

Portanto, após a aplicação do Radar da Inovação e o início da execução dos planos de ação, elaborados individualmente para as empresas estudadas, a tendência é que durante o ano de 2014 as mesmas obtenham melhorias inovadoras em seus processos, serviços e produtos oferecidos aos seus clientes, em continuidade ao que já estão conseguindo desde o início do desenvolvimento das ações propostas.

Espera-se também que esse estudo possa servir como uma ferramenta para futuras pesquisas na área automotiva, ajudando as empresas desse segmento a melhorarem e a inovarem, principalmente as novas e as pequenas empresas localizadas na região pesquisada.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, financiadores do Programa Agente Local de Inovação.

REFERÊNCIAS

Agentes locais de inovação. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/*site*s/PortalSebrae/Programas/Agentes-Locais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>. Acesso em: 28 de julho de 2013.

BACHMANN, D. L.; DESTAFANI, J. H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE**. Curitiba 30 abr. 2008. Disponível em: <www.bachmann.com.br/web*site*/documents/artigograudeinovaçãonasMPE.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2013.

CNPq. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. RN-015/2010. Disponível em: http://www.cnpq.br>. Acesso em: 10 ago. 2013.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Thomsom, 2001.

_____. **O melhor de Peter Drucker:** a administração. São Paulo: Nobel, 2001.

GRAHAM, Hooley J.; Saunders, John A.; Piercy, Nigel F. **Estratégia de *marketing* e posicionamento competitivo.** São Paulo: Prentice Hall, 2001.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. População de Barreiras-Bahia. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=290320>. Acesso em: 28 jul. 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Lei Geral das MPEs. Disponível em: <http://www.leigeral.com.br>. Acesso em: 01 de agosto de 2013. MATTAR, F.N. **Pesquisa de *marketing*: metodologia, planejamento, execução e análise.** São Paulo: Atlas, 2005.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. FINEP, 2005.

SAWHNEY, M. e CHEN, J. **Defining and Measuring Business Innovation:** The Innovation Radar. Electronic copy available at: http://ssrn.com/abstract=1611264, 2010.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCORR, Robert; ARRONIZ, Inigo. **As doze dimensões da inovação.** HSM management, v.1, n.60. p.104-112. jan./fev. 2007.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática.** São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 01 ago. 2013.

SENGER, P., SCHARMER, C.O., JAWORSKI, J. e FLOWERS, B.S. **Presence**: an exploration of profound change in people, organization and society. Currency Books, 2006.

Setor automotivo. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/producao-de-veiculos-e-recorde-no-acumulado-de-2013-diz-anfavea>. Acesso em: 02 ago. 2013.

Sobrevivência das micro e pequenas empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temasestrategicos/sobrevivencia>. Acesso em: 01 ago. 2013.

STEVENS, Robert; LOUDON, David. **Planejamento de Marketing.** São Paulo: Makron, 2001.

VERGARA, S. C.. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GRAU DE INOVAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SOB O PRISMA AMBIENTAL

AUTORA: RÔNEGA BOA SORTE VARGAS
MESTRE EM ENGENHARIA AGRÍCOLA, RONEGA@ALIGOIAS.COM.BR

ORIENTADOR: RAULISON ALVES RESENDE
DOUTOR EM ENGENHARIA ELÉTRICA, RAULISONRESENDE@GMAIL.COM

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo mensurar o "grau de inovação ambiental" das Micro e Pequenas Empresas (MPE) do estado de Goiás. Sendo assim, foi analisado se essas empresas realizam ações de inovação em seus processos, visando benefícios para o meio ambiente e maior competitividade. Além disso, destacou quais são as principais soluções adotadas. Foi realizado um questionário com 26 empresas do segmento de alimentação e vestuário localizadas na região da Cidade de Rio Verde-Goiás. Utilizou-se, para medir o grau de inovação das empresas, o Radar da Inovação sendo destacados três itens da dimensão Processos que são referentes às questões ambientais. Para definir se as empresas pesquisadas podem ser consideradas inovadoras foram levantadas três hipóteses. Os resultados obtidos não comprovaram as hipóteses levantadas, isto confirma que nas empresas pesquisadas a "inovação ambiental" ainda não é vista como um fator de competitividade e diferenciação. Visto que, a maior média obtida foi igual a 1,4 em um intervalo de 1 a 5.

PALAVRAS-CHAVE: Mensuração do grau de Inovação. Sustentabilidade. Diagnóstico de micro e pequenas empresas.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, as Micro e Pequenas Empresas (MPE) representam 99% das empresas existentes, e cerca de 50% da geração de empregos. O setor de comércio é o que possui o maior número de estabelecimentos (51,5%) e o que emprega 41,3% da população (SEBRAE, DIEESE, 2013). Esses números mostram a importância da MPE para o crescimento do país e a necessidade de estabelecimentos fomentadores de inovação.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), preocupado com a questão inovação, estabeleceu como um dos seus objetivos prioritários promover a inovação nas MPE (SEBRAE 2010). Sendo assim, com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) criou o Programa Agente Locais de Inovação (ALI). Esse programa prevê o acompanhamento de MPE durante o período de dois anos, por

meio de visitas dos Agentes Locais de Inovação, que aplicam diagnósticos sobre a gestão empresarial, mensuram o grau de inovação e trocando informações que permitam conhecer de perto o empreendimento para disponibilizar aos empresários informações sobre inovação e tecnologia. Dentro das 13 dimensões existentes nos diagnósticos sobre a gestão empresarial, o item processo enfatiza a inovação ambiental.

Falar de inovação ambiental em MPE no Brasil é tão oportuno quanto recente, pois a esmagadora maioria das pesquisas existentes tratam das empresas de grande porte. Assim, este artigo pretende avaliar o "grau de inovação ambiental" das empresas do segmento de comércio atendidas pelo Projeto ALI no estado de Goiás.

Admitem-se três hipóteses para a presente pesquisa:

I. As MPE estudadas possuem certificação ambiental, propiciando um ambiente favorável à inovação;

II. As MPE sempre que possível, os insumos ou processos para ganhar competitividade devido a aspectos ambientais;

III. As MPE buscam novas formas de transformar parte de seus resíduos em oportunidades de gerar receita.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 INOVAÇÃO: CONCEITO

O termo inovação pode ser conceitualizado de várias formas, dependendo da perspectiva de interesse. No entanto, a maioria dos conceitos apresentam uma visão restrita e geralmente orientada para tecnologia com foco em P&D, desenvolvimento de novo produto ou a dicotomia de produtos/processos. (OLIVEIRA *et al.*, 2014).

Joseph Alois Schumpeter foi um dos pioneiros a conceituar o termo inovação. O autor definiu as inovações como novas combinações de materiais e forças que aparecem descontinuamente e se referem a: i) introdução de um novo bem — ou seja, um bem que os consumidores ainda não estejam familiarizados — ou de uma nova qualidade de um bem; ii) introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, o qual de modo algum precisa ser baseado numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria; iii) abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado no qual o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer tal mercado tenha existido antes, quer não; iv) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já exista ou da necessidade de sua criação; v) estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio ou a fragmentação de um arranjo monopolístico (PINHEIRO *et al.*, 2014).

Na 2ª edição (1997) do Manual de Oslo, o conceito de inovação carregava uma visão schumpeteriana. Atualmente, em sua 3ª edição (2006) houve um desenvolvimento do conceito: "Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método

de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas" (OCDE, 2005).

Segundo Tidd *et al.*(2008), inovação é algo novo que agregue valor social ou riqueza. Muito mais do que um novo produto, algo de inovador pode estar por trás de tecnologias novas, novos processos operacionais, novas práticas mercadológicas, pequenas mudanças e adaptações. Enfim, novidades que, de um modo ou de outro, gerem um ganho para quem as pôs em prática. Em termos econômicos: que gere lucro.

Podemos conceituar, de forma sucinta, inovação como a exploração com sucesso de novas ideias que gerem valor. Sendo que, a questão principal a ser estudada é como pode ser mensurada a inovação dentro das empresas. Diante dos vários estudos e métodos criados para chegar a tal objetivo, encontra-se o Diagnóstico Radar da Inovação. (SEBRAE, 2010).

2.2 DIAGNÓSTICO RADAR DA INOVAÇÃO

O Diagnóstico Radar da Inovação foi um trabalho proposto por Bachmann & Associados (2011), que é utilizado pelos Agentes Locais de Inovação de todo o Brasil para avaliar o grau de inovação das micro e pequenas empresas. Essa ferramenta tem como base 13 (treze) dimensões. Cada uma das dimensões é composta por uma ou mais perguntas, analisadas por meio de entrevistas junto aos empresários. Para cada pergunta é atribuída um dos seguintes escores que pode ser visualizado na tabela 1.

Tabela 1 - Critério de classificação das empresas em inovação.

ESCORES	DESCRIÇÃO
1	Empresa não inovadora ou pouco inovadora
3	Inovação em um estágio intermediário
5	Empresa inovadora para o item em pauta

Fonte: Elaborada pelo autor

Sendo assim, quanto maior o escore, maior é o atendimento da empresa ao que está sendo analisado. Abaixo será descrita, brevemente, cada uma das dimensões propostas por Bachmann & Associados (2011).

1. Oferta: Avalia os produtos e serviços oferecidos pela empresa ao mercado.
2. Plataforma: Avalia a habilidade da empresa em usar uma mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos/serviços aos clientes.
3. Marca: Avalia o conjunto de símbolos, palavras ou formatos pelos quais a empresa transmite sua imagem aos clientes.
4. Clientes: Avalia a sistemática em identificar as necessidades dos clientes e de possíveis novos mercados, bem como de utilizar a manifestação dos clientes para mudanças.
5. Soluções: Avalia a postura da empresa em adotar soluções que demonstrem preocupação com o cliente, além de formas de estabelecer boa vontade e simpatia ou ampliar a lucratividade do negócio.

6. Agregação de Valor: Avalia a capacidade da empresa em gerar receita utilizando recursos já existentes e captar valor a partir de interações com clientes e parceiros.
7. Processos: Avalia as mudanças realizadas pela empresa em busca de maior eficiência, maior qualidade ou redução do tempo de resposta aos clientes.
8. Organização: Avalia o modo como a empresa está estruturada e como são definidos os papéis e responsabilidades dos colaboradores.
9. Parcerias: Avalia a busca de parcerias como uma forma de adquirir novos conhecimentos tecnológicos ou informações de mercado, aumentando a competitividade.
10. Cadeia de Fornecimento: Avalia os aspectos logísticos do negócio.
11. Presença: Avalia os canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e também os locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores.
12. Rede: Avalia os recursos usados para a comunicação ágil e eficaz entre a empresa e seus clientes.
13. Ambiência Inovadora: Avalia a importância que a empresa dá a inovação, como por exemplo, a busca por fontes externas de conhecimento, valor dado ao conhecimento adquirido ou desenvolvido, o grau de aceitação de erros e o conhecimento sobre fontes de financiamento.

2.3 INOVAÇÃO AMBIENTAL

A capacidade das micro e pequenas empresas adotarem estratégias com relação a inovações ambientais é determinante para que se tenham melhorias ambientais locais e globais (LUSTOSA 1999).

A certificação ambiental é uma ferramenta que permite as empresas a implementação de um processo contínuo de gerenciamento de seus impactos sobre o meio ambiente, podendo obter resultados efetivos na melhoria do desempenho ambiental. O processo de certificação, por outro lado, motiva os funcionários à mudança de atitudes que se refletem no desenvolvimento de medidas preventivas. Assim, a certificação pelas normas de gerenciamento ambiental, como por exemplo as ISOs, atestam a competência ambiental das empresas, além do cumprimento da legislação pertinente à atividade do empreendimento (PEREIRA *et al.*, 2013).

A inovação ambiental traz a tendência de combater os impactos ao meio ambiente, defendendo o desenvolvimento tecnológico sem o abalo da natureza, com o intuito de conservá-la para as futuras gerações. As melhorias em ações para minimizar os impactos ambientais, podem ser traduzidas como menor utilização de recursos naturais e energia por unidade de produto, consequentemente uma melhor eficiência no processo produtivo (DAMASCENO *et al.*, 2011).

Segundo Barbosa *et al.* (2008), sob os pontos de vistas ambientais, percebe-se que as empresas, na sua maioria, acabam gerenciando seus resíduos de forma tecnicamente inadequada, não observando princípios básicos, tais como: a prevenção; o aproveitamento; a reciclagem e outras formas de valorização, além de não oferecer uma destinação final adequada para os mesmos. O gerenciamento de resíduos implica em um conjunto de ações que visa manter a qualidade ambiental ou recuperá-la, e também proporcionar boa condição de vida a população local, que ficará livre dentre outros de vetores transmissores de doença e da poluição causada pela má gestão (GARCIA 2014).

Devido a estes fatos as empresas precisam se preocupar cada vez mais em inovar e aculturar sobre as questões ambientais em seus processos e produtos. A realidade do mercado esta voltada para uma evidente competitividade com as quais as empresas buscam se destacar e sobressair do concorrente. Neste sentido, uma empresa que está preocupada com a inovação ambiental ganhará mais destaque e importância (SILVA *et al.*, 2012).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa será realizada a partir de um estudo de caso quantitativo descritivo. Sendo que segundo Yin (2001), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis.

O universo de pesquisa utilizado foi definido pelas empresas aderidas ao Projeto ALI para o segmento de alimentação e vestuário alocado no município de Rio Verde - Goiás entre abril e outubro de 2014, constituindo um total de 26 empresas. Para definir a classificação as empresas em comercio, indústria ou serviço foi observado o enquadramento da mesma com relação ao seu CNAE principal.

Na primeira etapa da pesquisa, foi aplicado o questionário desenvolvido para atender ao projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), (SEBRAE, 2010). O questionário é composto de 35 questões agrupado em 13 categorias, as quais coincidem com as dimensões da inovação propostas por Sawhney *et al.* (2010), em conjunto com a dimensão ambiência inovadora (BACHMANN E DESTEFANI, 2008).

Dentro das 13 dimensões existentes no Radar da Inovação, a dimensão Processo é uma das dimensões, ao lado da dimensão Ambiência Inovadora, com mais itens de avaliação. São seis questões compreendendo desde aspectos de formalização e documentação de procedimentos a ações de cunho ambiental.

Na presente pesquisa serão selecionados três itens da dimensão processo, que são relacionados com as questões ambientais definindo, portanto, o "grau de inovação ambiental" das empresas. Sendo assim, os itens a serem analisados serão: Certificações (17), Aspectos Ambientais (19) e Gestão de Resíduos (20).

O item (17) certificações indica se os processos estão controlados de forma a proporcionar um ambiente propício à inovação. Assim, se nos últimos três anos uma empresa recebeu mais de uma certificação, o escore é 5, caso a empresa tenha recebido alguma certificação, o escore é 3, e caso não tenha recebido qualquer certificação de produto ou processo, o escore é 1. Entre as opções de certificação tem-se a ISO 14001, ISO 9001 e certificação voluntária que abordam inteira ou parcialmente o tema de gerenciamento ambiental.

O item (19) aspectos ambientais indica se a empresa tem a percepção de que as questões relativas ao meio ambiente e a sustentabilidade são oportunidades de aumento da competitividade não provocando conflito com a lucratividade e se a empresa adotou alguma ação nesse sentido. Assim, se nos últimos três anos uma empresa modificou insumos ou processos para ganhar competitividade (diferenciação) devido a aspectos ambientais, o escore é 5, caso a empresa tenha modificado algum insumo ou processo, o escore é 3, e caso não tenha modificado qualquer insumo ou processo devido a aspectos ambientais, o escore é 1.

O item (20) gestão de resíduos indica a capacidade inovadora da empresa em encontrar uma destinação ambientalmente correta para seus resíduos, o que é sempre um problema e um grande desafio. Assim, se nos

últimos três anos uma empresa transformou parte de seus resíduos em uma oportunidade de gerar receita, o escore é 5, caso a empresa tenha alterado a destinação de seus resíduos visando menor impacto ambiental ou benefício para terceiros, o escore é 3, e caso não tenha alterado a destinação de seus resíduos, o escore é 1.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados a seguir apresentados foram obtidos a partir das informações coletadas nas empresas estudadas, ou seja, refletem a situação em termo de inovação das empresas da regional Sul - Sudoeste do estado de Goiás no período de abril a outubro de 2014.

Tabela 2 - Estatísticas das dimensões da inovação do Segmento de Alimentação

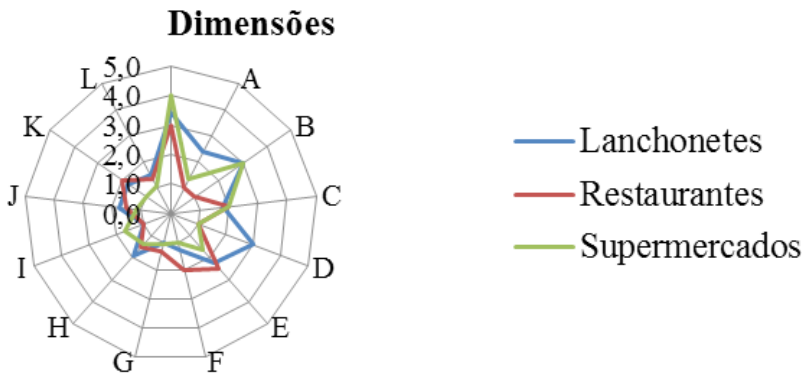
DIMENSÕES	LANCHONETES			RESTAURANTES			SUPERMERCADO		
	MÉDIA	MÍN.	MÁX.	MÉDIA	MÍN.	MÁX.	MÉDIA	MÍN.	MÁX.
(A) Oferta	3,4	2,5	5,0	3,0	2,0	4,0	4,0	3,0	5,0
(B) Plataforma	2,4	1,0	5,0	1,0	1,0	1,0	1,3	1,0	3,0
(C) Marca	3,0	2,0	4,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	5,0
(D) Clientes	1,8	1,7	2,3	2,0	1,7	2,3	2,0	1,0	4,3
(E) Soluções	3,0	1,0	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
(F) Relacionamento	2,3	1,0	4,0	2,5	2,0	3,0	1,7	1,0	3,0
(G) Agregação de Valor	1,3	1,0	3,0	2,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0
(H) Processo	1,0	1,0	1,3	1,4	1,0	1,7	1,1	1,0	1,3
(I) Organização	1,9	1,0	3,0	1,5	1,5	1,5	1,4	1,0	2,5
(J) Cadeia de Fornecimento	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,7	1,0	5,0
(K) Presença	1,8	1,0	2,0	1,5	1,0	2,0	1,2	1,0	2,0
(L) Redes	1,8	1,0	3,0	2,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0
(M) Ambiência Inovadora	1,5	1,0	1,9	1,3	1,3	1,3	1,1	1,0	1,3

Fonte: Elaborada pelo autor

Na Tabela 2 são apresentadas as estatísticas básicas das dimensões da inovação das 20 empresas do segmento de alimentação.

As empresas do segmento de alimentação foram divididas em três subáreas, a saber: lanchonetes, restaurantes e supermercados. Observa-se que o comportamento médio do segmento variou de 1,0 a 4,0. Sendo que nenhuma subárea obteve nota máxima (5,0) em nenhuma das médias das dimensões analisadas. Na Figura 1, é apresentado o radar de inovação com as dimensões médias dos setores de alimentação, com base no sistema de mensuração tradicional.

Figura 1 - Radar de inovação médio para os Setores de Alimentação



Fonte: Elaborada pelo autor

Tabela 3 - Estatísticas das dimensões da inovação do Segmento de Vestuário

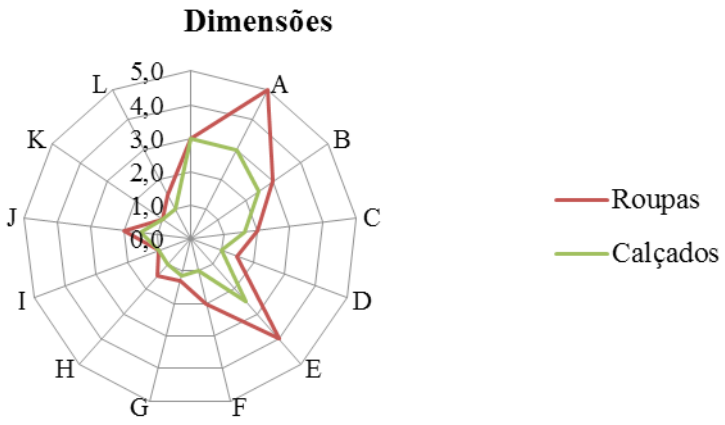
DIMENSÕES	ROUPAS			CALÇADOS		
	MÉDIA	MÍN.	MÁX.	MÉDIA	MÍN.	MÁX.
(A) Oferta	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
(B) Plataforma	5,0	5,0	5,0	3,0	1,0	5,0
(C) Marca	3,0	2,0	4,0	2,5	2,0	3,0
(D) Clientes	2,0	1,7	2,3	1,7	1,0	2,3
(E) Soluções	1,5	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0
(F) Relacionamento	4,0	4,0	4,0	2,5	1,0	4,0
(G) Agregação de Valor	2,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0
(H) Processo	1,3	1,3	1,3	1,2	1,0	1,3
(I) Organização	1,5	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0
(J) Cadeia de Fornecimento	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
(K) Presença	2,0	2,0	2,0	1,5	1,0	2,0
(L) Redes	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
(M) Ambiência Inovadora	1,5	1,0	1,9	1,0	1,0	1,0

Fonte: Elaborada pelo autor

Na Tabela 3 são apresentadas as estatísticas básicas das dimensões da inovação das seis empresas do segmento de vestuário que foram divididas em duas subáreas (roupas e calçados). Observa-se que o comportamento médio do segmento variou de 1,0 a 5,0. Sendo que apenas a subárea de roupas obteve nota máxima (5,0) na dimensão plataforma, isto porque todas as empresas de roupas pesquisadas utilizam seus recursos físicos para produção ou atendimento de uma família de produtos (normalmente acessórios).

Na Figura 2, é apresentado o radar de inovação com as dimensões médias dos setores de vestuário, com base no sistema de mensuração tradicional.

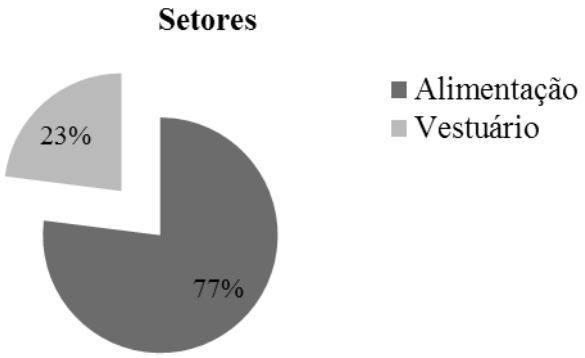
Figura 2 - Radar de inovação médio para os Setores de Vestuário



Fonte: Elaborada pelo autor

Observou-se que 100% das empresas pesquisadas estão classificadas segundo o CNAE como comércio. Além disso, temos que o segmento de alimentação é mais representativo, pois corresponde a 77% das empresas pesquisadas (Figura 3). Sendo assim, os dados sobre questão ambientais abrangerá apenas o segmento de alimentação (lanchonetes, restaurantes e supermercados).

Figura 3 - Porcentagem por Segmentos de alimentação e vestuário



Fonte: Elaborada pelo autor

O cálculo do "grau de inovação ambiental" foi realizado para cada empresa do segmento de alimentação e em seguida apresentado a média geral dos escores dessas empresas em cada um dos itens: certificação, aspectos ambientais e gestão de resíduos (Tabela 3).

Tabela 4 - Escore médio dos itens: certificação, aspectos ambientais e gestão de resíduos.

ITENS DO RADAR DA INOVAÇÃO	NÚMERO DE EMPRESA	ESCORE	MÉDIA
Certificações	20	1,0	1,0
	0	3,0	
	0	5,0	
Aspectos Ambientais	20	1,0	1,0
	0	3,0	
	0	5,0	
Gestão de Resíduos	16	1,0	1,4
	4	3,0	
	0	5,0	

Fonte: Elaborada pelo autor

Com relação ao Item Certificações, a média obtida pelas empresas foi de 1,0. Este resultado aponta que, nos últimos três anos nenhuma das empresas apresentou certificação, como, por exemplo, ISO9001, ISO14001, acreditação, certificação voluntária, etc.

A cerificação ou a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental contribui para elevar a competitividade da empresa. Quando aliada as boas práticas ambientas, contribui para evitar sanções relativas ao descumprimento dos requisitos legais. Uma empresa que tenha sua gestão bem estruturada, a partir da certificação, consegue se diferenciar dos seus concorrentes. Além de contribuir para a sustentabilidade e obter benefícios econômicos.

Para o Item Aspectos Ambientais (ecológicos), a média obtida pelas empresas foi de 1,0, sendo que as empresas não realizam qualquer mudança na forma de trabalhar, para ganhar competitividade (diferenciação) devido a aspectos ambientais (ecológicos).

Os cuidados com o meio ambiente e a sustentabilidade nos últimos anos passaram a ser parte integrante dos processos e uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes também para as Micro e Pequenas Empresas. Deixando de ser visto como um fator de aumento de custos de produção. Assim, as empresas tem que efetuar mudanças nos processos ou insumos para reduzir o impacto ambiental de suas atividades.

Pode-se citar como exemplos de ações em relação a Aspectos Ambientais: o recolhimento da água do ar condicionado para realização da lavagem do piso; a utilização de sacolas ecologicamente corretas; a minimização da quantidade de resíduos gerados representa eficiência significativa dos processos e reduzindo o custo com matérias-primas, além de eliminar descartes desnecessários; o uso de políticas de conscientização em relação a impressões de documentos; a doação de resíduos orgânicos para suinocultura; a utilização de placas acrílicas no teto facilitando a iluminação natural e economizando energia elétrica; o programa de produção mais limpa.

Já em relação ao Item Gestão de Resíduos, último item analisada no estudo, a média obtida pelas empresas foi de 1,4. Das 20 empresas analisadas, quatro afirmaram ter alterado a destinação de seus resíduos buscando formas de transforma-los em oportunidades de gerar receita.

As principais alterações realizadas pelas empresas foram desempenhar um papel ativo na separação dos seus resíduos principalmente de latas de alumínios, papel/papelão e plástico, porém não chegando a caracterizar a ação como coleta seletiva.

Além disso, as empresas armazenam temporariamente os óleos e gorduras utilizadas em garrafas pet, galões e baldes. Esses são doados a entidades ou integrantes da comunidade para a fabricação caseira de sabão, sendo que parte da fabricação é fornecida ao empreendimento.

A partir desses dados, pode-se perceber que a maioria das empresas pesquisadas adota a postura de procurar uma solução somente para tratar ou dispor os resíduos, que, de acordo com Medeiros *et al.* (2007), é uma postura comumente usada nas empresas da década de 70 e 80. As empresas mais modernas devem se preocupar na fonte dos problemas, ou seja, com a produção de resíduos durante o processo produtivo, por meio de mudança de tecnologias, alteração nos processos, modificação no produto, reutilização ou reciclagem, tornando a disposição como a última alternativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos mostraram que as empresas do segmento de alimentação estudadas apresentam baixo "grau de inovação ambiental", visto que, não é comum realizar ações de inovação com foco no meio ambiente como forma de obter vantagem competitiva ou mesmo para aumentar a eficiência dos processos.

Observou-se que nenhuma empresa obteve alguma certificação e/ou modificou insumos ou processos para ganhar competitividade (diferenciação) devido a aspectos ambientais, o que resultou numa média de 1,0 para os dois primeiros itens analisados.

A maior média obtida pelas empresas foi de 1,4 no item gestão de resíduos, sendo, ainda, muito próximo da pontuação mínima. Isso mostra a limitada capacidade inovadora da empresa em encontrar uma destinação ambientalmente correta para seus resíduos.

A partir dos resultados obtidos em relação ao "grau de inovação ambiental", verifica-se que as hipóteses levantadas na presente pesquisa devem ser rejeitadas. Isso porque as MPE estudadas não possuem certificação ambiental, impedindo um ambiente favorável à inovação; além disso, os insumos ou processos não são utilizados para ganhar competitividade devido a aspectos ambientais; e por fim não se verificou uma busca constante por novas formas de transformar parte de seus resíduos em oportunidades de gerar receita. Isso confirma o quanto a inovação ambiental nas empresas do segmento de alimentação da região Sul-Sudeste de Goiás ainda é incipiente.

Essas constatações evidenciam a necessidade de uma maior participação do governo no desenvolvimento de políticas públicas de apoio a inovação ambiental, visando contribuir para a universalização das ações que integram a temática sustentabilidade. Ainda na perspectiva governamental, um fator importante para impulsionar a inovação ambiental seria a regularização e fiscalização das diversas legislações ambientais.

A utilização de recursos públicos na pesquisa e desenvolvimento de projetos ambientalmente inovadores contribui para influenciar projetos pontuais e, parcerias, com instituições de ensino/pesquisa e instituições fomentadores, representando um apoio para todo o processo de inovação das MPE.

Uma das parcerias de sucesso foi a criação do programa ALI, em que os Agentes Locais de Inovação têm, entre outras funções, instigar os empresários para a importância de investir em todo o processo de inovação, incluindo aspecto de sustentabilidade ambiental. Sendo importante incentivá-los a realizar ações como consultoria de eficiência energética, consultoria para implantação de sistema de gestão ambiental, certificação de produtos orgânicos, optar por fontes alternativas de energia e recursos hídricos, além de participar de programas que visem aumentar a eficiência na utilização dos insumos e/ou realizar o tratamento de seus efluentes ou resíduos.

A pesquisa também sugere à documentação de todas as ações referentes, não só à inovação ambiental, como aos aspectos de inovação de forma geral, gerando assim um banco de dados unificado, de modo a facilitar o acesso ao conhecimento desenvolvido pelas instituições fomentadoras e contribuindo para a consolidação do sistema de gestão das inovações para as MPE em todo Brasil.

AGRADECIMENTO

Ao Sebrae, pelo desenvolvimento e coordenação do Programa ALI, que desempenha um papel muito importante para auxiliar o desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas. Ao CNPq, pelo auxílio financeiro que possibilitou a realização deste trabalho. As empresas participantes do Programa ALI, por terem permitido a obtenção dos dados necessários para a pesquisa.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE. (Curitiba, PR), 2008.

BACHMANN & ASSOCIADOS. Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE. (Curitiba, PR), 2011.

BARBOSA, E.A. Modelo de Gestão Ambiental em Resíduos Sólidos para Centrais de Abastecimento, embasado no Ciclo de Deming. Centro Tecnologia e Recursos Naturais, Universidade Federal de Campina Grande (Campina Grande, PB), 2008. **Tese de doutorado.**

DAMASCENO, S. M. B.; AQUINO, D, S.; VASCONCELOS, P. H.; REIS, D. R.; BARCELOS, A. D. Sustentabilidade no foco da inovação**. Revista Gestão Industrial**. Campus Ponta Grossa/PR, p. 121-134, 2011.

GARCIA, L. G. Relatório de estágio supervisionado: diagnóstico da situação atual em gestão de resíduos sólidos na Ceasa/DF. Planaltina/DF, 2014.

LUSTOSA, M. C.; Inovação e meio ambiente no enfoque evolucionista: o caso das empresas paulistas. **XXVII Encontro Nacional da ANPEC**. (Belém, PA), 1999.

MEDEIROS, D. D.; CALÁBRIA, F. A.; SILVA, G. C. S.; SILVA FILHO, J. C. G. Aplicação da Produção mais Limpa em uma empresa como ferramenta de melhoria contínua. **Revista Produção**. (São Paulo, SP), v. 17, n. 1, p. 109-128, 2007.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. Brasília: FINEP, 2005.

LIVEIRA, M. R. G.; CAVALCANTI, A. M.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; MARQUES, D. B. Mensurando a Inovação por meio do Grau de Inovação Setorial e do Característico Setorial de Inovação. **Revista de Administração e Inovação**. (São Paulo, SP), v. 11, n.1, 2014.

PEREIRA, A. C.; MELO, S. B.; SLOMSKI, V. G.; WEFFORT, E. F. J. Percepções de gestores sobre as contribuições do processo de certificação ISO 14001 nas práticas de gestão ambiental. Revista de Contabilidade e Organizações. v. 17, p. 74-88, 2013.

PINHEIRO, A. A.; MENDES, D. R. F.; OLIVEIRA, M. A. C. As universidades, sua produção de conhecimento e o papel deste ativo no desenvolvimento econômico. **Revista de Direito Econômico e Tributário.** Brasília-DF, v. 9, p. 183-205, 2014.

SAWHNEY, M; WOLCOTR, R; ARRONIZ, I. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. MITSloan. **Management Review.** v. 47, n. 3., p.75-81, 2010.

SEBRAE, DIEESE. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. Brasília/DF, ed. 6, 2013.

SEBRAE. Manual Consultor Sênior — Projeto Agentes Locais de Inovação. Brasília, 2010.

SILVA, L. C. S.; KOVALESKI, J. L.; GAIA, S. Cultura organizacional inovadora e gestão sustentável nas empresas. **Revista de Engenharia e Tecnologia.** v. 4, n.1, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da Inovação. Porto Alegre: Editora Bookman, ed. 3, 2008.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre, ed. 2, 2001.

INOVAÇÃO EM PET SHOPS: AÇÕES EFICAZES PARA PRODUÇÃO DE INOVAÇÃO EM UM MERCADO ACIRRADO

AUTORA: ANA IARA GOMES VERAS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, IARAVERAS.ALI@GMAIL.COM

ORIENTADOR: WELLINGTON GABRIEL FREITAS DE OLIVEIRA
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO, WGABRIEL@WGABRIEL.NET

RESUMO

O mercado varejista de medicamentos veterinários, artigos para animais, ração e animais vivos é significante no estado do Ceará, sobretudo em sua capital, Fortaleza (IPECE, 2014). O objetivo desse trabalho é analisar a evolução do grau de inovação em um grupo de 16 empresas do segmento de pet shops localizadas em Fortaleza, Ceará, atendidas pelo Programa ALI, entre janeiro de 2014 e junho de 2015. Foi utilizada a metodologia do Programa ALI para medir a maturidade em gestão da inovação das empresas. Como instrumento de coleta foi utilizado o Radar da Inovação com suas 13 dimensões. Diante disso, foi observado que as dimensões que mais evoluíram foram Relacionamento, Rede e Clientes. Assim, 22 ações foram propostas no plano para ação para serem executadas. Após sua aplicação, as empresas foram novamente analisadas, obtendo resultados com variação positiva quanto ao grau de inovação quando observadas entre os ciclos do programa, concluindo-se que são ativamente inovadoras. Posto isso, este trabalho conseguiu alcançar um modelo de ações voltadas para pet shops em Fortaleza, Ceará, considerando seu cenário local e obstáculos decorrentes.

PALAVRAS-CHAVE: Pet shops. Radar de Inovação. Competitividade. Relacionamento.

1 INTRODUÇÃO

Diante da disputa acirrada de concorrentes em busca dos mais altos níveis de competitividade, orientar-se pelo consumidor é um fator imprescindível para garantir efetividade na busca pela diferenciação através das ações adotadas pelas empresas (VERAS, 2014). Baker (2006, pp. 197-198 *apud* GUMMESSON, 2010, p. 35) destaca que "a diferença entre o sucesso e o fracasso nos mercados competitivos pode ser reduzida a dois pontos básicos. Primeiro, um entendimento das necessidades dos clientes e, em segundo lugar, a habilidade

para entregar valor agregado." Por isso, quem não fizer o mínimo para se atualizar e buscar sintonia com o mercado e com as necessidades dos clientes dificilmente sobreviverá. (SERAFIM, 2011)

Nesse sentido, a inovação figura como estratégia competitiva poderosa, pois ao dedicar esforços para inovar, as empresas se adaptam às alterações do mercado pela implementação de ações novas para manter clientes que passaram a exigir produtos com melhores características, condições de vendas mais atrativas, embalagens mais adequadas, menores prazos de entrega e serviços diferenciados." (SEBRAE, 2013. p. 11 e 12).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Ao perceber as dinâmicas comportamentais dos consumidores, as empresas chegam ao desafio de desvendá-las e, sobre tais dinâmicas, trabalhar em prol da superação de mercados (VERAS, 2014; BAKER, 2006, pp. 197-198 *apud* GUMMESSON, 2010, p. 35). Dessa forma, é possível entender a orientação empresarial a partir do prisma do consumidor como uma ação de inteligência competitiva, sobretudo para mercados altamente rivalizados, tendo em vista a possibilidade de personalização dos trabalhos comerciais e a segmentação de público-alvo.

Seguindo a necessidade de inovação sobre o prisma do consumidor, vale ressaltar uma das principais referências bibliográficas nesse campo: o Manual de Oslo, uma publicação da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE, 1997), cujo objetivo é orientar e padronizar conceitos e metodologias acerca do tema. A publicação define quatro tipos de inovações que concentram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas. Assim, no Manual de Oslo (OCDE, 1997, p. 55), lemos que: "uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.".

Serafim (2011) defende que uma das características mais relevantes no processo de inovação é que o cliente deve estar sempre no foco do processo, pois é para o seu público-alvo que as organizações buscam inicialmente criar valor. Segundo o autor, a empresa que trabalha perto de seus clientes, entendendo suas necessidades e expectativas, descobrindo suas preferências, processando tudo com imaginação e criatividade desenvolve competências para oferecer soluções que atenderão aos consumidores, aumentando seu grau de satisfação e lealdade para com a marca, produtos e serviços. Desse modo, conclui-se que a inovação é um meio de satisfazer e fidelizar clientes, estabelecendo relacionamentos duradouros.

Nesse contexto, o Guia do empresário (SEBRAE, 2013. p. 12), elenca quatro características relativas às ações de inovação. São elas:

1. Agregam valor: os clientes reconhecem os resultados das ações da empresa como bons para eles;
2. Satisfazem as necessidades e expectativas dos clientes;
3. Geram produtos e serviços de qualidade a preços adequados;
4. Chegam a resultados iguais ou superiores aos dos concorrentes.

Por esses motivos, é imprescindível que, antes de começar a inovar, o empresário conheça bem o mercado em que atua, pois ele é a razão de existência do seu negócio. Para isso, VAVRA (1993, p. 26) sugere seis elementos-chave que descrevem uma perspectiva que pode ser chamada de *marketing* de conquista. São elas:

a. Seleção de um mercado ou mercados-alvo;

b. Identificação dos desejos, necessidades e demandas de um grupo selecionado de mercado;

c. Combinação de produtos, bens e serviços existentes ou novos para atender esses desejos, necessidades e demandas;

d. Entrega de satisfação;

e. Estabelecimento e administração de um "processo de mudança" para fixar preço, promover e entregar produtos, bens e serviços logisticamente;

f. Antecipação de mudança que ocorrerá no mercado-alvo e no ambiente.

Tais elementos constituem o conjunto de atividades a serem sistematicamente executadas pela empresa que busca, constantemente, informações sobre o cenário mercadológico no qual está inserida para aumentar a competitividade por meio da identificação das oportunidades de inovação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo geral desse trabalho é analisar a evolução do grau de inovação em um grupo de 16 empresas do segmento de pet shops localizadas em Fortaleza, Ceará, atendidas pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), entre janeiro de 2014 e junho de 2015.

O Programa ALI é uma iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), no qual agentes são capacitados nos conceitos de inovação, em técnicas voltadas à busca de soluções inovadoras e em informações sobre entidades fornecedoras de serviços tecnológicos. O projeto visa facilitar o acesso de empresários a conhecimentos e recursos que possam contribuir para processos de gestão da inovação. São atendidas empresas de pequeno porte (EPP) de variados segmentos de mercado, por um prazo de até dois anos (SEBRAE, 2015).

Pet shops, objeto deste trabalho, são, na definição do SEBRAE (2014), lojas que comercializam alimentos, roupas, brinquedos, perfumes, acessórios, remédios, animais de pequeno porte e uma grande variedade de serviços, como por exemplo, banho e tosa, direcionados aos "pets".

De acordo com o Anuário Estatístico do Ceará 2014 (IPECE, 2014), o número de estabelecimentos comerciais varejistas de medicamentos veterinários, artigos para animais, ração e animais vivos, no estado do Ceará, chega à marca de 1.569, sendo 600 deles apenas na capital.

Em conformidade com a metodologia utilizada pelo Programa ALI para medir a maturidade em gestão da inovação das empresas, o instrumento aplicado na fase de coleta de dados foi o Radar da Inovação. Tal instrumento se constitui de um questionário estruturado em treze dimensões, que auxiliam a diagnosticar oportunidades de melhorias e indicar os caminhos que as empresas podem seguir para inovar. As treze dimensões do Radar da Inovação são desdobramentos de quatro dimensões principais:

1. As ofertas criadas;

2. Os clientes atendidos;

3. Os processos empregados;

4. Os locais de presença usados.

A análise de cada um desses itens oferece uma visão multifacetada do negócio e serve de referência para gerar um bom número de ideias que podem impactar positivamente o negócio. (SEBRAE, 2015)

A aplicação do instrumento de coleta de dados se deu em dois momentos distintos, como mostra a tabela a seguir:

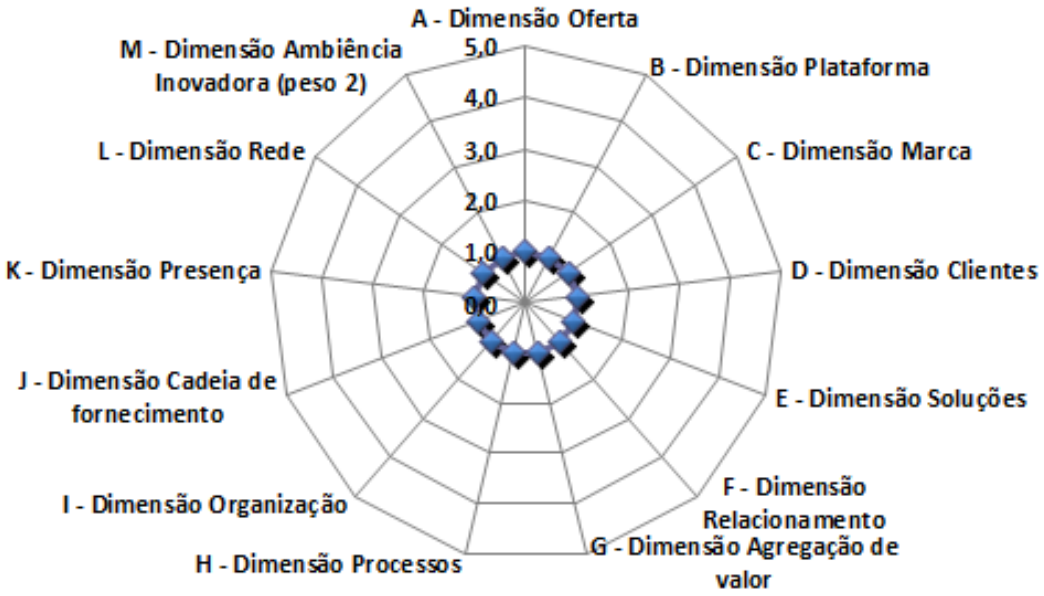
Tabela 1 – Período da Coleta de Dados

COLETA DE DADOS	PERÍODO	RADAR
CICLO 0 (INÍCIO)	Abril-Junho/ 2014	0
CICLO 1	Abril-Junho/ 2015	1

Fonte: Elaborado pelo Autor

O Radar da Inovação do grupo de empresas foi feito por meio das informações preenchidas em um formulário eletrônico que expressa o indicador resultante da média dos escores (grau de maturidade) de cada uma das 13 dimensões da inovação.

Figura 1 – Radar de Inovação



Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, pode-se considerar:

Nota 01: Para quando a inovação não está presente.

Nota 03: Para quando a inovação é incipiente.

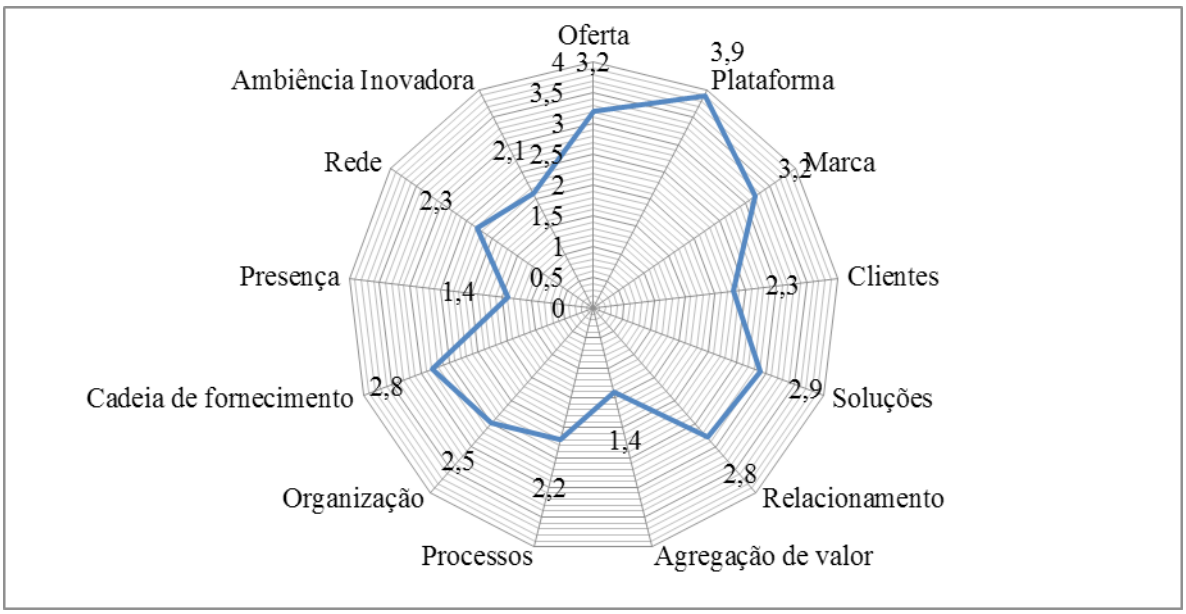
Nota 05: Para quando a inovação está presente.

O conhecimento da pontuação em cada uma das dimensões se constitui em ferramenta de diagnóstico para identificar onde estão os pontos fortes e fracos das empresas avaliadas (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

4 RESULTADOS

Os resultados relativos ao primeiro ciclo de avaliação do grupo de pet shops atendido pelo Programa ALI estão expressos no gráfico abaixo. A situação inicial encontrada nas empresas estudadas demonstra um grau de inovação global de 2,5 escores, ou seja, foi possível identificar algumas ações inovadoras nas empresas do grupo, porém baseadas em uma gestão intuitiva, pouco sistematizada. Entre os aspectos positivos encontrados, vale destacar que a maioria das empresas participa de redes associativas. Entre as dimensões priorizadas para iniciar um trabalho de intervenção para inovação, destacaram-se às dimensões: Relacionamento e Clientes. Sobre essas dimensões, foi possível identificar a ausência de sistemática para colher informações sobre necessidades e expectativas de clientes, identificação de oportunidades de mercado; ausência de estratégias de fidelização e de utilização de recursos e canais de comunicação informatizados para se relacionar com clientes.

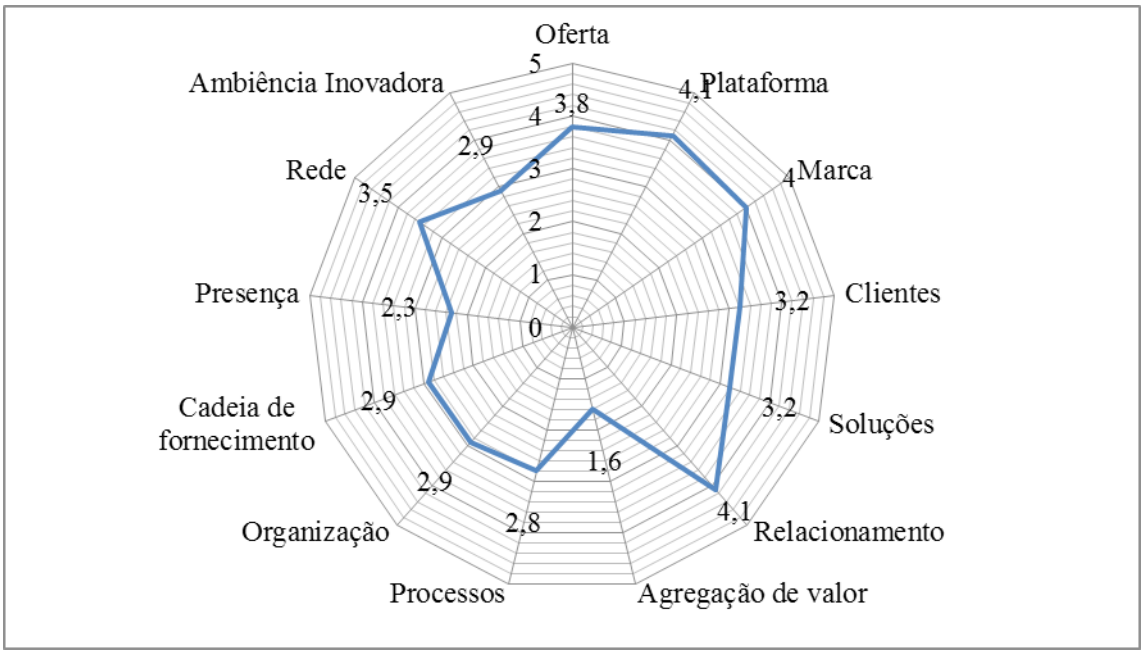
Figura 2 – Radar de Inovação Ciclo 0



Fonte: Elaborado pelo autor

Como etapa fundamental do Programa ALI, um plano de ação foi elaborado com sugestões de ações a serem implementadas pelas empresas para alavancar o grau de inovação nas dimensões do Radar da Inovação. Após a conclusão das ações sugeridas, uma nova avaliação foi realizada. Os resultados dessa nova avaliação produziram o Radar da Inovação Ciclo 1, apresentado a seguir.

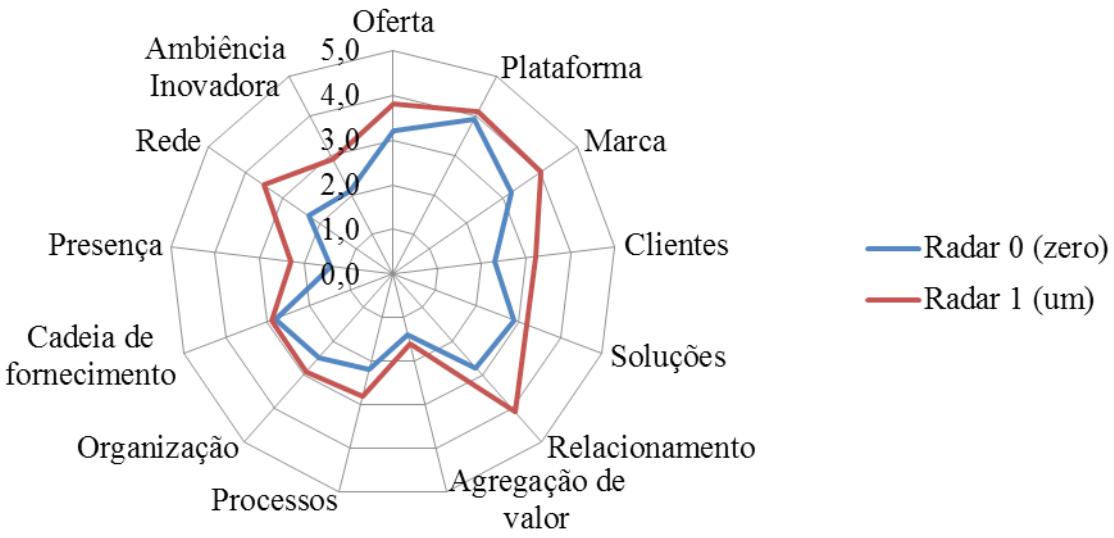
Figura 3 – Radar de Inovação Ciclo 1



Fonte: Elaborado pelo autor

O grau de inovação global alcançado pelo grupo em estudo foi de 3,2 escores, uma variação positiva de 0,7 pontos em relação ao resultado obtido no ciclo inicial do programa. Tal pontuação classifica a inovação nas empresas estudadas como inovação incipiente, caminhando para a sua consolidação. Para o melhor entendimento do impacto das ações realizadas pelas empresas e a evolução do grau de inovação em cada uma das dimensões avaliadas, um gráfico comparativo entre os radares da inovação produzidos pelos resultados do ciclo 0 e do ciclo 1 do Programa ALI é apresentado abaixo:

Figura 4 – Evolução do Radar 0 para o Radar 1



Fonte: Elaborado pelo autor

O radar comparativo foi elaborado com as informações da tabela abaixo, que apresenta o grau de inovação obtido em cada uma das trezes dimensões avaliadas, fruto da média do grau de inovação das 16 empresas estudadas.

Tabela 2 – Grau de Inovação Global

DADOS PARA O RADAR COMPARATIVO	RADAR 0 (ZERO)	RADAR 1 (UM)	VARIAÇÃO RADAR 0 PARA O 1
Oferta	3,2	3,8	0,6
Plataforma	3,9	4,1	0,2
Marca	3,2	4	0,8
Clientes	2,3	3,2	0,9
Soluções	2,9	3,2	0,3
Relacionamento	2,8	4,1	1,3
Agregação de valor	1,4	1,6	0,2
Processos	2,2	2,8	0,6
Organização	2,5	2,9	0,4
Cadeia de fornecimento	2,8	2,9	0,1
Presença	1,4	2,3	0,9
Rede	2,3	3,5	1,2
Ambiência Inovadora	2,1	2,9	0,8
Grau de inovação Global	**2,5**	**3,2**	0,7

Fonte: Elaborado pelo Autor

No capítulo seguinte, serão apresentadas as particularidades das dimensões que obtiveram o maior impacto e as ações que contribuíram para o alcance dos resultados observados.

5 DISCUSSÃO

Para melhor visualizar as dimensões que mais evoluíram após a implementação de ações e nova avaliação realizada no ciclo 1 do programa ALI, o resultado da variação das dimensões, apresentado no capítulo anterior, foi elencado em ordem decrescente, como mostra abaixo, com as dimensões que mais evoluíram e seus índices:

1°) Relacionamento: 1,3

2°) Rede: 1,2

3°) Clientes: 0,9

4°) Presença: 0,9

5°) Marca: 0,8

6°) Ambiência inovadora: 0,8

7°) Oferta: 0,6

8°) Processos: 0,6

9°) Organização: 0,4

10°) Soluções: 0,3

11°) Plataforma: 0,2

12°) Agregação de valor: 0,2

13°) Cadeia de fornecimento: 0,1

Os atributos que compõem a avaliação de cada uma das três dimensões em destaque são:

RELACIONAMENTO	**Facilidades e amenidades**: adoção de facilidade, interface ou recurso para melhorar o relacionamento com os clientes. **Informatização**: Adoção de recurso de informática para se relacionar com os clientes.
REDE	**Diálogo com o cliente:** Adoção de novas formas de trocar informações com os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência em seus processos.
CLIENTE	**Identificação de necessidades:** Existência de sistemática para colher informações sobre as necessidades dos clientes. **Identificação de mercados:** Existência de sistemática para identificar novos mercados para seus produtos. **Uso das manifestações dos clientes – Resultado** Promoção de mudanças, melhorias ou alterações em seu atendimento, ou forma de trabalho em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.

As ações que mais contribuíram para a evolução do grau de inovação das dimensões em análise foram:

1. Consultoria em Design Gráfico para criação de *site* (SEBRAETEC);
2. Consultoria em Design para modernização de marca/identidade visual (SEBRAETEC);
3. Consultoria em Design de interiores (SEBRAETEC);
4. Curso/Consultoria em Plano de Marketing (SEBRAE Mais);
5. Curso/Consultoria em Estratégias Empresariais (SEBRAE Mais);
6. Curso/Oficina em Marketing Digital (SEBRAETEC);
7. Implementação de ações de Sustentabilidade (Infográfico SEBRAE Sustentabilidade para Clínicas Veterinárias e Pet Shops);
8. Criação de perfis em redes sociais (Facebook, Instagram, Google Meu Negócio);
9. Contratação de empresa para gestão das redes sociais;
10. Utilização do aplicativo WhatsApp para comunicação com clientes;
11. Implementação/atualização de software de gestão;
12. Atualização de informações do banco de cadastro de clientes;
13. Implementação de *check list* pós banho e tosa para o cliente conferir se os serviços solicitados foram realizados, evitando reclamações posteriores à saída do animal da loja;
14. Realização de pesquisa de mercado;
15. Realização de pesquisa de satisfação;
16. Ações promocionais (eventos, descontos brindes para fidelização/relacionamento);
17. Gestão do visual de loja (vitrinismo e ambientação de loja conforme período comemorativo);
18. Oferta de brindes em datas comemorativas;
19. Realização de eventos (café da manhã, campanhas de castração e vacinação);
20. Alavancagem da marca através da adesivação de produtos e personalização de embalagens;
21. Dog model (cão modelo para demonstrar as habilidades do profissional e as opções dos serviços de tosa; participação em desfiles);
22. Participação no Prêmio Nacional de Inovação.

Além dessas ações, outras oportunidades de inovação foram observadas e indicadas para posterior implementação por algumas empresas, tais como:

1. Criação de Pet Café (inovação em serviço, cuja expectativa é impactar as dimensões de Agregação de Valor e Solução Complementar, através da geração de novos fluxos de receita utilizando recursos e instalações já existentes para oferecer comodidade e conveniência ao cliente que espera o animal).
2. Assinatura de ração (inovação em serviço cujo modelo de negócio consiste em compras programadas de pacotes de ração onde o cliente define a data da entrega. Estima-se que a oportunidade tenha

potencial para impactar as dimensões de Oferta, Solução Complementar e Relacionamento – facilidades e amenidades).

3. Desenvolvimento de aplicativo para agendamento de consulta, vacina, serviços de estética (inovação em serviço com impacto nas dimensões Rede e Relacionamento).

6 CONCLUSÕES

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 1997, p.71) "empresas que tiveram atividades de inovação no período analisado, independentemente de sua atividade ter resultado na implementação de uma inovação, são empresas ativamente inovadoras.".

É possível considerar que as empresas acompanhadas pelo SEBRAE através do Programa ALI - e que foram avaliadas segundo a metodologia do Radar da Inovação - receberam plano de ação, executaram-no e foram novamente avaliadas, obtendo resultados com variação positiva quanto ao grau de inovação observado entre os ciclos do programa. Vista nova avaliação, pode-se concluir que são empresas ativamente inovadoras.

Mais da metade das ações realizadas pelo grupo de empresas estudado refere-se a ações de inovação em *marketing*, cujos efeitos esperados relacionam-se, segundo o Manual de Oslo (OCDE, 1997), à melhoria da capacidade de adaptação às diferentes demandas de clientes, desenvolvimento de relacionamento forte com os consumidores, aumento da visibilidade da marca, serviços e produtos da empresa, manutenção, aumento ou entrada em novos mercados.

Tais efeitos corroboram com os atributos avaliados pelas dimensões que mais se destacaram no Radar da Inovação (Relacionamento, Rede e Clientes) durante o período estudado e mostram a eficácia da metodologia utilizada, favorecendo a competitividade das micro e pequenas empresas por meio da inovação.

AGRADECIMENTOS

Ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE que, em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, realizam o Programa Agentes Locais de Inovação – ALI. Aos empresários das pet shops atendidas pelo programa, pela disponibilidade e solicitude durante as visitas. À consultora sênior, Saskya Gurgel, e ao orientador W. Gabriel de Oliveira, pelo acompanhamento das atividades realizadas junto às empresas e pelas contribuições fundamentais para a construção deste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPEs**. XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Aracaju, 2008.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**; tradução Heloisa Fontoura; consultoria, supervisão e revisão técnica: Adalberto Belluomini. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2010.

IPECE. **Anuário Estatístico do Ceará 2014**. 2014. Disponível em: < http://www2.ipece.ce.gov.br/publicacoes/anuario/anuario2014/aspectosEconomicos/comercio/comercio_interno.htm>. Acesso em: 21 jul. 2015.

OCDE. **Manual de Oslo – Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação.** 3ª ed., Tradução FINEP, 1997, Disponível em: www.finep.gov.br. Acesso em: 28 mar. 2015.

SEBRAE/PR. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná. **Guia para a Inovação. Instrumento para a melhoria das dimensões da inovação.** 2. ed. SEBRAE/PR, 2010. Disponível em: <http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Guia_para_inovacao_instrumento_de_orientacao.pdf>. Acesso em: 01 jul. 2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia do empresário – Inovação na Pequena Empresa: Da ideia ao resultado.** SEBRAE, 2013.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Cartilha Ideias de Negócios. Como Montar uma loja de animais ou pet shop.** SEBRAE, 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/*site*s/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-loja-de-animais-ou-pet-shop>. Acesso em: 01 jul. 2015.

SERAFIM, Luiz. **O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa.** São Paulo: Saraiva, 2011.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento: after*marketing*.** Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1993.

VERAS, Ana Iara Gomes. Se eu pudesse fazer algo para você ficar comigo para sempre, eu faria: **Como pets shops avaliam a satisfação de clientes?** Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), SEBRAE /CNPq, 2014.

_____. **Empresários vão além do pet shop para faturar com cão e gato**. 2014. Disponível em: <http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae2014/Alertas/Empres%C3%A1rios-v%C3%A3o-al%C3%A9m-do-pet-shop-para-faturar-com-c%C3%A3o-e-gato#.VCbtLGddWU0>. Acesso em: 21 jul. 2015.

INOVAÇÃO NA DIMENSÃO CLIENTES DE EMPRESAS DO VAREJO DE MODA EM DOURADOS-MS

AUTOR: RICARDO FERNANDES SANTOS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, RICARDOF.ALIMS@GMAIL.COM

ORIENTADOR: JOSÉ F. VIANNA
PH.D. EDUCATION, JOSEFVIANNA@GMAIL.COM

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar a dimensão Clientes quanto ao grau de inovação, mensurado pela ferramenta Radar da Inovação, e ao perfil de gestão, mensurado pela ferramenta Diagnóstico Gestão Empresarial MPE, de cinco pequenas empresas varejistas de moda da cidade de Dourados-MS, ampliando o conhecimento sobre perfil de empresas na realidade local. Para análise dos dados quantitativos são empregados o Desvio Padrão e Correlação de Pearson, e, para análise qualitativa, as evidências registradas pelo Agente Local de Inovação. Os resultados apontam que as três empresas que obtiveram melhor grau global de inovação foram as mesmas que obtiveram os melhores desempenhos global em gestão. As práticas de inovação verificadas apontam para ações esporádicas e informais e falta de alinhamento estratégico dos mesmos. Quanto à dimensão Clientes, os perfis de inovação das empresas analisadas foram mais semelhantes, ao contrário dos analisados nas dimensões Relacionamento e Soluções. A dimensão Soluções apresentou uma correlação positiva com o critério de gestão Clientes, já as dimensões Clientes e Relacionamento não evidenciaram tal constatação. Destaca-se que as cinco empresas apresentam grau global de inovação menor que três o que as considera pouco inovadoras; na gestão, as mesmas são consideradas de gestão deficiente.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação. Gestão. Clientes.

1 INTRODUÇÃO

A desaceleração e os desequilíbrios econômicos e financeiros causados pela recente crise financeira internacional têm atingido países denominados periféricos, como o Brasil. Esta nova realidade internacional, onde as previsões de crescimento econômico dos países desenvolvidos, liderados pelos Estados Unidos,

retornem as mesmas taxas registradas no início do século XXI não são positivas, resulta em uma reorganização dos países periféricos visando construir e solidificar seus mercados consumidores internos como estratégia para taxa de crescimento econômico maior (CARNEIRO, 2010).

Neste cenário econômico mundial, os varejistas internacionais tendem a buscar mercados emergentes, como o brasileiro, que apresentam potencial de crescimento. Esta realidade torna-se mais um desafio para as empresas brasileiras atuantes no ramo manterem-se no mercado sendo competitivas (GUIDOLIN, COSTA e NUNES, 2009).

Para os pequenos negócios do varejo de moda a utilização de estratégias de diferenciação, focadas em nichos de mercado, podem ser uma saída para esta nova dinâmica econômica estabelecida. Nestes mercados há uma maior necessidade de interação entre empresa e cliente, importando não apenas o produto acabado, mas também os processos empregados ao longo de sua cadeia de produção. Assim, conforme SEBRAE (2015) os nichos de mercado no varejo de moda com potenciais a serem explorados por pequenos negócios passam desde moda *plus size*, gestante e ecológica, por moda *country e street wear,* chegando à moda gospel e de brechós.

Por estar diretamente ligado ao consumidor final, o ramo de comércio varejista tem o grande desafio de adotar a agenda de inovação contemporânea. Nele a fonte de receitas parte da troca de valor com os clientes através da venda direta de produtos (bens e serviços), assim um dos meios de aumentar o faturamento é despender esforços em inovações, especialmente na gestão mercadológica (MACHADO, 2014).

Exige-se um novo espectro de visão diante o mercado e uma reestruturação organizacional e produtiva para a manutenção da competitividade e da "marca" das organizações empresariais. O resultado desta nova dinâmica busca por inovações, alterando a agenda da alta administração de grandes organizações empresariais. A inovação, vista pelos estrategistas, é o caminho para manter e ampliar a competitividade e o mercado consumidor (SAWHNEY, WOLCOTT e ARRONIZ, 2006).

No Brasil, o varejo de vestuário representa o maior ramo da economia em número de empresas, 365 mil empreendimentos, e emprega cerca de 679 mil pessoas. O faturamento do ramo no ano de 2012 foi de US$ 42 bilhões e os gastos com salários chegaram a R$ 9,3 bilhões. Com estes números o Brasil se coloca como a quinta nação em consumo de artigos de vestuário. Destaca-se que as classes B e C representam 40% do potencial de compra (MOTA, 2013).

Para Guidolin, Costa e Nunes (2009) o desafio para o varejo brasileiro em inovar está na informalidade de parte dos empreendimentos e nas condições desiguais de concorrência. Outro desafio trata-se de utilizar melhor as tecnologias de informação e de comunicação no relacionamento com os clientes e nas divulgações (em propagandas, por exemplo).

Diante da nova agenda de inovação e da perspectiva econômica internacional pós-crise, com reflexos no ramo de comércio varejista brasileiro, torna-se plausível investigar fatores intraorganizacionais em empresas de pequeno porte (EPPs), varejistas locais de moda, que contribuam para torná-las mais competitivas através do uso de inovações. Desta forma indaga-se: *"Qual é o perfil de comportamento de empresas do varejo de moda da cidade de Dourados quanto à gestão e inovação em clientes?".*

Este estudo analisa o comportamento de inovação e gestão com foco nos clientes de cinco EPPs varejistas locais de moda e objetiva caracterizar o perfil de comportamento destas quanto à inovação na âncora Clientes (dimensões Clientes, Relacionamento e Soluções) do Radar da Inovação, ampliando, assim, o conhecimento sobre perfil de inovação de EPPs na realidade local da cidade de Dourados/Mato Grosso do Sul (MS).

2 REVISÃO DE LITERATURA

A realização de inovações se estabelece como a função dos empresários, as invenções não ocupam necessariamente papel para eles, embora seja conciliável. Uma invenção deve ser testada e colocada à prova da prática, ao contrário é completamente irrelevante para a economia e, por consequência, não gera desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1964).

O Manual de Oslo (OCDE, 1997) define inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional das práticas de negócios, na organização do local de trabalho e nas relações externas.

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) destacam a importância da inovação ao apresentar valor na entrega de um produto (bem ou serviço) ao cliente e ele perceber este valor. Assim, Cabral e Horta (2008) destacam que a cultura organizacional, os processos, as métricas e as ações contribuem para o desenvolvimento de inovações em empresas.

Os clientes, cada vez mais, influenciam a criação de tendências de moda e, com o auxílio da internet e da facilidade de acesso às informações, tornam-se peças-chave para a construção de novas tendências. Este diálogo entre moda e clientes lhes dá o papel de cocriadores de tendências no mercado da moda (CAETANO, HELD; 2012).

Quando comparado com outros ramos da economia, o ramo de artigo de vestuário não apresenta um padrão linear de correlações entre tamanho do negócio e taxa de inovação. Assim, conforme MAIA (2012), a inovação neste ramo de atividade sofre pouca ou nenhuma influência do tamanho da empresa, mas apresenta um padrão de concorrência baseado em inovação.

Calegaro (2012) constatou, ao analisar uma empresa varejista de moda de Panambi no Rio Grande do Sul, que o bom relacionamento com o cliente depende da qualidade dos produtos entregues e do atendimento prestado aos mesmos. Destacando, ainda, que o cadastro de clientes e relacionamento pós-venda tem potencial de diferenciar a empresa em seu local de atuação.

Analisando um número maior de micro e pequenas empresas (MPEs) varejistas de moda de Patos na Paraíba, 53 empresas, Araújo (2012) destaca não há um plano estruturado de *marketing* de relacionamento com os clientes, porém quando indagados, os proprietários e colaboradores, alegam que realizam ações de *marketing* de relacionamento. Assim, infere-se que estas ações são concebidas de forma intuitiva pelos mesmos, sem preocupação metodológica e sistêmica.

Quanto aos entraves para o desenvolvimento de políticas organizacionais de aproximação com os clientes, segundo os entrevistados, estão o alto custo de implementação destas ações e o despendimento de esforços para a mudança de cultura organizacional (ARAÚJO, 2012).

3 METODOLOGIA

Este estudo, quanto a sua natureza, refere-se a uma pesquisa básica, objetivando gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prevista. Quanto à abordagem do problema, este estudo

se caracteriza tanto como quantitativo, ou seja, busca traduzir em números as informações para assim analisá-las, quanto qualitativo, pois também analisa no ambiente natural os fenômenos atribuindo-lhes significado (SILVA, 2005).

Quanto ao objetivo, trata-se de uma pesquisa descritiva, segundo Gil (2002) pesquisas descritivas atentam para as características de uma população ou determinado fenômeno estabelecendo relações entre variáveis, envolvendo métodos de captação de dados padronizados, questionários e/ou observações sistemáticas.

Do ponto de vista do procedimento técnico, trata-se de uma pesquisa experimental, determinando um objeto de estudo e selecionando variáveis que são capazes de influenciá-lo, determinando as formas de controle e observação dos efeitos das variáveis selecionadas sobre o objeto. Classifica-se também este estudo como de levantamento, pois interroga diretamente pessoas buscando compreender seus comportamentos e envolve pesquisa participante, pois há a interação do pesquisador com os indivíduos da situação pesquisada. (GIL, 2002).

3.1 SOBRE A LIMITAÇÃO DE PÚBLICO

O público-alvo deste estudo restringe-se às MPEs varejistas de moda na cidade de Dourados-MS, participantes do Programa de Agentes Locais de Inovação (ALI) desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

A seleção das empresas para este estudo deu-se de forma subjetiva, ao qual o agente local de inovação considerou as similaridades na forma de realizar a gestão das empresas pelos gestores/empresários, determinando uma empresa para cada ramo do varejo de moda, a saber: varejo de confecção infantil, varejo de confecção adulto, ótica, varejo de acessórios femininos e varejo de calçados.

As empresas selecionadas são classificadas como de comércio varejista de confecções, calçados e acessórios e de artigos de ótica e se classificam como EPPs, conforme o artigo três da Lei Complementar Nº 123 (BRASIL, 2006). Estas serão tratadas, para efeitos de pesquisa, como ALFA, para a empresa de acessórios femininos, BETA, para a empresa de confecções infantil, GAMA, para a empresa de confecções adulto, DELTA, para a de calçados e ÉPSILON para a ótica.

3.2 SOBRE AS FONTES DE DADOS

Para o levantamento de dados foram utilizados os índices obtidos com a aplicação dos questionários da ferramenta Radar da Inovação e do Diagnóstico Gestão Empresarial MPE, além das evidências anotadas na aplicação dos mesmos. A triangulação interna de dados se deu através dos dados referentes a estas fontes, utilizando o Desvio Padrão, para a análise de dispersão dos resultados, e o Coeficiente de Correlação de Pearson, para análises de correlação positivas e negativas entre grau de inovação e desempenho de gestão.

A aplicação dos questionários ocorreu de agosto de 2014 a fevereiro de 2015. Os dados estão organizados em gráficos e tabelas e, após, são descritos para facilitar a compreensão das informações.

3.3 DIAGNÓSTICO GESTÃO EMPRESARIAL DA MPE

O Diagnóstico Gestão Empresarial é uma ferramenta baseada nos critérios do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) utilizada para o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). O MEG se caracteriza por proporcionar um referencial em gestão para organizações, é utilizado como prática de gestão em empresas classificadas como de Classe Mundial, possui foco nos resultados, promovendo aprendizado organizacional e enfatizando o alinhamento sistêmico organizacional (FNQ, 2008).

O MEG, conforme FNQ (2008) se estrutura em oito critérios, a saber: Liderança, Clientes, Sociedade, Estratégias e Planos, Pessoas, Processos, Resultados, Informação e Conhecimento.

Para fins de aplicação, a ferramenta Diagnóstico Gestão Empresarial utilizada neste estudo é a mesma do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas do SEBRAE, Movimento Brasil Competitivo (MBC), da GERDAU e Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2008). O Diagnóstico Empresarial apresenta 37 questões divididas nos oito critérios do MEG, cada questão possui quatro alternativas (a, b, c e d), sendo que a alternativa “a” representa menor pontuação e a alternativa “d” representa uma maior pontuação.

Para cada critério do MEG a pontuação máxima varia e a soma das pontuações máximas dos oito critérios, no questionário Diagnóstico Gestão Empresarial MPE aplicado no Programa ALI, é igual a 100. Para fins de correlação, nesta pesquisa os dados das pontuações por critérios são apresentados em médias que variam de 1 a 7 seguindo a escala de Vianna (2015), sendo o desempenho de 1,0 a 3,0 considerado de gestão deficiente; de 3,1 a 5,0 gestão regular; e de 5,1 a 7,0 gestão eficiente.

3.4 RADAR DA INOVAÇÃO

A mensuração da inovação através da ferramenta Radar da Inovação abrange quatro âncoras: Oferta, Clientes, Processos e Presença; cada uma dessas âncoras, além de já ser uma dimensão a ser analisada, apresentam outras duas subdivisões que, por suas vezes, são outras duas dimensões. Assim se formam as 12 dimensões avaliadas pelo Radar da Inovação: Oferta, e por consequência Plataforma e Soluções; Clientes, que adiciona as dimensões Experiência de Consumidor e Valor Percebido; Processos, agregando as dimensões Organização e Cadeia de Suprimento; e, por fim, a Presença, que adiciona as dimensões Rede e Marca (SAWHNEY; WOLCOTT e ARRONIZ, 2006).

Para a realidade brasileira Bachmann e Destefani (2008) adaptaram a ferramenta Radar da Inovação, acrescentando a dimensão Ambiência Inovadora, que trata especificamente da busca por informações, conhecimentos e competências que possam ser adquiridos pelos integrantes da organização e aplicados na mesma, proporcionando um ambiente propício à inovação.

Na versão de Bachmann e Destefani (2008), o Radar da Inovação apresenta as seguintes dimensões: Oferta; Plataforma; Marca; Clientes; Soluções; Relacionamento; Agregação de Valor; Processos; Organização; Cadeia de Fornecimento; Presença; Rede; e Ambiência Inovadora.

O questionário da ferramenta Radar da Inovação possui 35 perguntas com três alternativas cada. Para cada questão, conforme a alternativa escolhida faz-se o preenchimento de sua respectiva evidência, utilizando uma métrica baseada em uma escala elaborada para mensurar as MPEs em seu grau de inovação, sendo: (1) pouco ou nada inovadoras, (3) inovadoras ocasionais e (5) inovadoras sistêmicas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados encontram-se divididos em duas partes sendo a primeira uma análise das dimensões da âncora Clientes do Radar da Inovação e a segunda parte analisa o desempenho das empresas no Critério Clientes do Diagnóstico Gestão Empresarial.

4.1 DIMENSÕES DA ÂNCORA CLIENTES DO RADAR DA INOVAÇÃO

Os índices de inovação das empresas selecionadas demonstram que não houve um perfil padrão de comportamento para todas as dimensões do Radar da Inovação, constataram-se algumas peculiaridades quanto à inovação em cada dimensão analisada.

Conforme a Tabela 1, as dimensões Rede, Oferta, Plataforma, Soluções, Relacionamento e Cadeia de Fornecimento apresentaram maior dispersão do grau de inovação, representando que as empresas possuem perfis de comportamento diferentes quanto a estas dimensões.

Tabela 1 - Grau de Inovação por Dimensões do Radar da Inovação das Empresas Selecionadas

DIMENSÃO	EMPRESAS SELECIONADAS					
	ALFA	BETA	GAMA	DELTA	ÉPSILON	*DP*
OFERTA	4	4	3	4	2	0,89
PLATAFORMA	5	5	5	3	5	0,89
MARCA	3	4	4	4	4	0,45
CLIENTES	3	2,3	3	2,3	3	0,38
SOLUÇÕES	1	3	2	3	3	0,89
RELACIONAMENTO	4	3	3	5	3	0,89
AGREGAÇÃO DE VALOR	1	2	1	2	1	0,55
PROCESSOS	2	2	2	2,3	1	0,50
ORGANIZAÇÃO	2	2,5	2,5	2,5	2,5	0,22
CADEIA DE FORNECIM.	3	1	1	1	1	0,89
PRESENÇA	1	1	1	1	1	0,00
REDE	3	3	1	3	1	1,10
AMBIÊNCIA INOVADORA	1,9	3	2,1	2,1	1,9	0,46
GRAU DE INOVAÇÃO GLOBAL	2,6	2,8	2,3	2,7	2,2	0,26

Fonte: Elaborada pelo autor com dados do Radar de Inovação

A dimensão Rede, de acordo com a Tabela 1, é a que apresenta o maior desvio padrão entre as demais dimensões, devido às empresas ALFA, BETA e DELTA terem estabelecido alguma forma de falar com ou ouvir

os clientes utilizando a tecnologia da informação para ganhar eficiência. As demais empresas analisadas não estabeleceram tal comunicação para ganhar eficiência nos últimos três anos.

A dimensão Presença obteve desempenho em inovação semelhante entre todas as empresas analisadas, levando a um desvio padrão igual a zero. Isso se deve ao fato de nenhuma das empresas selecionadas terem aberto um novo canal de venda nos últimos três anos e, também, por não terem estabelecido relações com representantes de vendas. O nivelamento do grau de inovação ocorreu pelo fato de todas as empresas não terem nenhuma ação, nesta dimensão, que possa ser considerada inovadora.

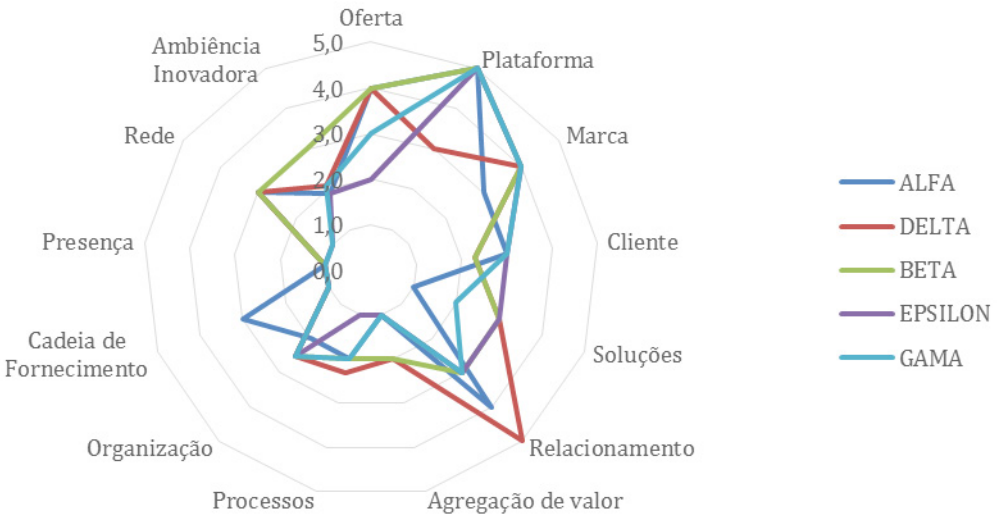
Nas dimensões da âncora Clientes do Radar da Inovação (Clientes, Soluções e Relacionamento), o grau de inovação na dimensão Clientes foi mais semelhante. Já nas dimensões Soluções e Relacionamento houve maiores dispersões do grau de inovação.

Mesmo com um desvio padrão menor na dimensão Clientes, ou seja, com perfis de inovação próximos, as empresas demonstraram dois tipos de comportamentos quanto às evidências ou práticas realizadas consideradas inovadoras. A ALFA, a GAMA e a ÉPSILON identificaram uma nova necessidade de seus clientes, um novo mercado para atuação e alterou seu atendimento ou forma de trabalho, nos últimos três anos, em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes; este comportamento lhes rendeu um grau de inovação três nesta dimensão. A empresa DELTA não identificou nenhum novo mercado para atuação e a BETA não alterou seu atendimento ou forma de trabalho em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.

A dimensão Soluções trata da oferta de soluções complementares, oferecida pela própria empresa, e da integração de recursos, que fornecem soluções em parceria com outras empresas. Nesta dimensão houve diversos perfis de comportamentos relacionados às práticas inovadoras; a empresa DELTA oferece mais de uma solução em parceria com outras empresas e não apresentou nenhuma solução complementar, a GAMA apenas apresentou uma solução complementar e nenhuma em parceria com outras empresas. A empresa ALFA não apresentou nenhum tipo de solução a mais para seus clientes, já a empresa ÉPSILON apresentou mais de uma solução complementar aos seus clientes e nenhuma solução em parceria com outras empresas. A BETA apresenta uma solução complementar e uma em parceria com outras empresas. Percebe-se que o comportamento diferente quanto ao uso, ou não, das às práticas inovadoras na dimensão Soluções levou a um desvio padrão maior dos resultados.

Conforme a Gráfico 1, na dimensão Relacionamento a empresa DELTA obteve o grau máximo em inovação, pois apresenta mais de uma facilidade e amenidade a seus clientes e ainda adotou mais de um recurso de informática para se relacionar com os clientes. A empresa BETA adotou apenas uma facilidade e amenidade e utiliza um recurso de informática para se relacionar com seus clientes. A empresa ALFA adotou uma facilidade e amenidade e mais de um recurso de informática para relacionar-se com seus clientes.

Gráfico 1 - Perfil de Inovação das empresas



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Radar de Inovação

As empresas GAMA e ÉPSILON adotaram um recurso de facilidade e amenidade e apenas um recurso de informática para relacionamento com os clientes. Nota-se também, no Gráfico 1, certa dispersão quanto ao comportamento das empresas em cada item analisado da dimensão relacionamento, o que justifica seu maior desvio padrão.

4.2 CRITÉRIO CLIENTES DO DIAGNÓSTICO GESTÃO EMPRESARIAL

Conforme os resultados apresentados na Tabela 2 nota-se que as dimensões Liderança e Resultados são as que apresentam maior desvio padrão. Isto indica que temos empresas que se destacam na dimensão e empresas que obtiveram grau mínimo por não apresentar nenhuma ação, isto fica muito claro no caso do critério Resultados.

Tabela 2 - Desempenho de Gestão por Critérios do Diagnóstico Gestão Empresarial MPE das Empresas Selecionadas

DIMENSÕES	EMPRESAS					
	ALFA	BETA	GAMA	DELTA	ÉPSILON	D P
Liderança	4,7	3,3	3,3	3,7	3,3	0,61
Estratégia e Planejamento	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,45
Clientes	2,6	3,4	3,0	3,0	3,0	0,28
Sociedade	2,3	3,0	3,0	3,0	3,0	0,31
Informação e conhecimento	3,0	3,0	3,0	3,0	2,5	0,22
Pessoas	3,8	3,0	3,4	3,0	2,6	0,46
Processos	3,5	4,0	3,5	3,5	3,5	0,22
Resultados	1,0	3,0	3,0	2,3	3,0	0,87
DESEMPENHO GLOBAL	2,9	3,0	2,9	2,8	2,7	**0,11**

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do diagnóstico MPE

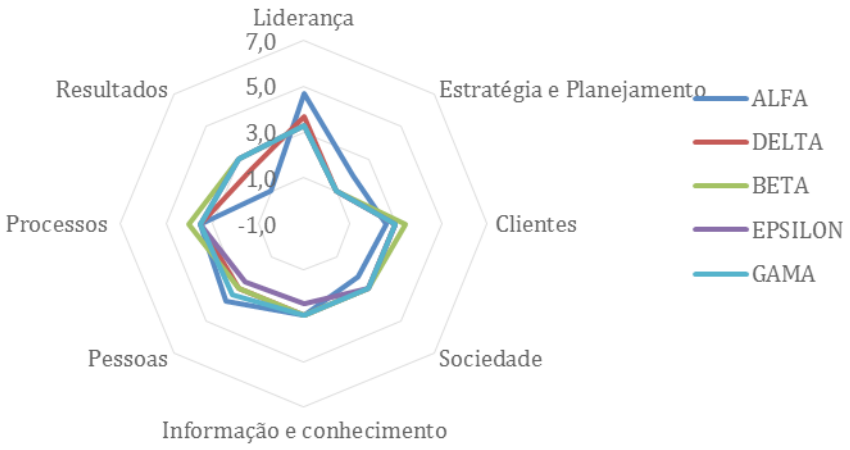
De acordo com a Tabela 2, a empresa ALFA obteve o maior desempenho no critério Liderança, pois formalizou sua missão e esta é entendida por alguns colaboradores, pelo fato do acompanhamento do desempenho da empresa com periodicidade definida em setores como financeiro, vendas, compras e estoque com periodicidade estabelecida e os dirigentes investirem em seu desenvolvimento gerencial. As empresas BETA, GAMA e ÉPSILON apenas investem no desenvolvimento gerencial dos dirigentes e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa e a empresa DELTA, além destas práticas, faz análise do desempenho regularmente, porém de forma restrita a análises financeiras e vendas globais.

No critério Resultados, com exceção da empresa ALFA, os índices do desempenho se deram a partir dos relatos de resultados lucrativos e de acidentes de trabalhadores, ambos com tendência favorável, considerando os últimos três ou dois anos.

O critério Clientes apresentou um desvio padrão de 0,28. As empresas, como demonstra o desvio padrão baixo, apresentaram similaridade em relação aos seus comportamentos de gestão. Isto se deve pela identificação intuitiva do perfil do cliente e análise da satisfação intuitiva, além da divulgação não considerar os diferentes grupos de clientes, A empresa ALFA obteve desempenho menor, pois não apresentou evidências de agrupar nem intuitivamente seus clientes.

Com exceção dos critérios Liderança e Resultados, os demais critérios apresentaram maior similaridade no desempenho de gestão, conforme a Gráfico 2. Isto corrobora com o critério de escolha de empresas com perfil de gestão semelhante para este estudo.

Gráfico 2 - Perfil de gestão das empresas



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Diagnóstico MPE

Nota-se, no Gráfico 2, que quanto ao desempenho global de gestão analisado a partir dos dados da aplicação do Diagnóstico Empresarial MPE que as empresas selecionadas possuem um perfil de gestão próximos, apresentando um baixo desvio padrão (0,11). Destaca-se a informalidade no tratamento das informações, a intuição quanto ao mercado e a ocasionalidade quanto às práticas de gestão.

4.3 TRIANGULAÇÃO DE DADOS: CORRELAÇÃO DE PEARSON

Na Tabela 3, foram analisados o coeficiente de correlação entre o critério cliente da Gestão Empresarial e as dimensões da âncora Clientes (clientes, soluções e relacionamento) do Radar da Inovação.

Tabela 3 - Coeficiente de Correlação de Pearson entre o critério clientes e as dimensões do eixo clientes

DIMENSÕES EIXO CLIENTES	CRITÉRIO CLIENTES
CLIENTES	-0,65
RELACIONAMENTO	-0,39
SOLUÇÕES	0,79

Fonte: Calculado pelo autor com dados do Radar de Inovação

Conforme evidenciado pela Tabela 3, o grau de correlação de Pearson do desempenho do critério Clientes do Diagnóstico Gestão Empresarial com a dimensão Clientes do Radar da Inovação apresentou de correlação negativa.

Não houve uma correlação positiva quanto ao grau de inovação na dimensão Clientes e o desempenho em gestão no critério Clientes. Por exemplo, a empresa ALFA obteve um maior grau de inovação na dimensão

Clientes, porém no critério Clientes obteve o menor desempenho, a BETA que obteve o menor grau de inovação na dimensão Clientes obteve o maior desempenho no critério Clientes. A correlação do critério Clientes também foi negativa com a dimensão Relacionamento. Observa-se, assim, que as práticas de gestão e inovação voltadas aos clientes não possuem um alinhamento estratégico nas empresas analisadas.

O critério Clientes apresentou-se como uma ótima ferramenta para obter informações que poderão servir de base para possíveis inovações em Soluções no Radar da Inovação. Por exemplo: para instituir uma maior oferta de soluções aos clientes, com ou sem parcerias com terceiros, a empresa pode-se fazer do uso das necessidades e expectativas identificadas, das obtenções de informações para fidelizar e obter novos clientes, do grau de satisfação avaliado e também dos registros das reclamações de clientes. Esta relação se confirma com o coeficiente de correlação positivo, apresentado na Tabela 3, entre o critério Clientes e dimensão Soluções.

Mesmo com a correlação positiva do critério Clientes e da dimensão Soluções, nota-se uma dificuldade ao estabelecer correlações específicas entre o critério Clientes e as dimensões da âncora Clientes dada a falta de registros formalizados e sistematizações dos procedimentos e práticas de inovações, que ocasionam menores índices de inovação e de gestão.

O coeficiente de correlação de Pearson para os índices do desempenho global de gestão e do grau de inovação global apresentadas pelas empresas analisadas foi de 0,63. Observa-se uma correlação positiva, ao contrário das correlações específicas do critério Cliente com as dimensões Clientes e Relacionamento. De forma geral, a correlação positiva corrobora com as pesquisas de Cabral e Horta (2008), que destacam a importância da cultura organizacional, dos processos, das métricas e das ações para o desenvolvimento de inovações em empresas.

5 CONCLUSÃO

Diante da perspectiva encontrada pelo agente local de inovação nas empresas selecionadas, percebeu-se uma demanda para ações de inovação voltadas para *marketing* e de gestão focada em controles internos. As empresas selecionadas apresentaram desempenho global de gestão considerado deficiente e grau global de inovação considerado pouco inovador pelas respectivas métricas aplicadas neste estudo. Dentre as ações propostas para gerar melhorias na empresa destacam-se: treinamentos e utilização de redes sociais para promoção dos produtos e marca; participação em feiras especializadas do setor de moda; melhorias nos controles financeiros; treinamentos em vendas; e, programa de fidelidade de clientes.

As ações trabalhadas no primeiro ciclo das empresas no Programa ALI para alavancar a inovação destas estão de acordo com a literatura específica em varejo de moda pesquisada para a elaboração deste estudo

A análise dos dados, especificamente a triangulação das informações do Radar da Inovação e do Diagnóstico Gestão Empresarial, permitiu explorar as tendências e correlações entre os comportamentos de inovação e gestão das empresas do varejo de moda selecionadas.

Quanto à inovação na dimensão Clientes, as empresas apresentaram grau de inovação próximo, forma geral houve uma similaridade de práticas esporádicas e não sistematizadas. Na dimensão Soluções, ao contrário da anterior, as empresas apresentaram diferentes perfis de inovação, destaque-se que enquanto a

empresa ALFA não apresentou nenhum tipo de solução aos clientes a empresa BETA ofereceu ambos os tipos de soluções analisadas.

Na dimensão Relacionamento, houve também uma dispersão do grau de inovação em cada empresa, o que levou a um maior desvio padrão na análise dos dados. A empresa DELTA obteve grau máximo de inovação nesta dimensão, por apresentar mais de uma facilidade e amenidade aos clientes e por adotar mais de um recurso de informática para se relacionar com os clientes. Dentre as demais empresas, a GAMA, BETA e ÉPSILON adotaram um recurso de facilidade e amenidade e um recurso de informática para se relacionar com os clientes.

Sobre o critério Clientes da ferramenta Diagnóstico Gestão Empresarial MPE, houve um comportamento semelhante entre as empresas, destacando práticas eventuais e informais, principalmente ao que se relaciona à definição de público-alvo. O perfil de gestão em Clientes das empresas selecionadas mostrou-se ser homogêneo.

Quanto ao desempenho global de gestão, a análise dos dados aponta para perfis mais semelhantes, entre as cinco empresas selecionadas; quanto ao grau global de inovação, as mesmas apresentam perfis mais heterogêneos.

De forma geral, as três empresas que apresentaram os melhores desempenhos em gestão são mesmas com os maiores graus de inovação, essa perspectiva está de acordo com teorias que atestam que a cultura organizacional favorece a cultura da inovação. O desempenho na gestão apresentou correlação positiva com o desempenho na inovação, apesar de que em algumas dimensões e critérios, quando analisados isoladamente, o mesmo não ocorre. Nas dimensões da âncora Clientes apenas a Soluções apresentou correlação positiva com o Critério de gestão Clientes.

AGRADECIMENTOS

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), financiadores e promotores do Programa ALI.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, A. S. de A. **Marketing de Relacionamento nas Micro e Pequenas Empresas Varejistas de Confecções da Cidade de Patos-PB**. [Trabalho de Conclusão de Curso]. 32 p. Patos: Universidade Estadual da Paraíba. Bacharelado em Administração. 2012. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br:8080/jspui/bitstream/123456789/3484/1/PDF%20-%20ANNE%20SHIRLEY%20DE%20ASSIS%20ARA%C3%9AJO.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2015.

BACHMANN, D. L., DESTEFANI, J. H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPEs**. 2008. Disponível em: <http://www.bachmann.com.br/web*site*/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2015.

BRASIL. Lei Complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=1. 05 dez. 2006. Acesso em: 27 ago. 2015.

CABRAL, R. P.; HORTA, R. **Cultura Organizacional e Gestão da Inovação Tecnológica**. Radar Inovação. 2008. Disponível em: <http://inventta.net/wp-content/uploads/2010/07/264Cultura_Organizacional_e_Gestao__da_Inovacao_tecnologica.pdf>. Acesso em: 10 maio 2015.

CAETANO, C.C.; HELD, M. S. B. de. **Inovação e Co-Criação no Varejo de Moda.** 8º Colóquio de Moda; 2012 set. 17-20; Rio de Janeiro-RJ. 2012. Disponível em: <http://coloquiomoda.com.br/anais/anais/8-Coloquio-de-Moda_2012/GT02/COMUNICACAO-ORAL/103541_Inovacao_e_Co-criacao_no_Varejo_de_Moda.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2015.

CALEGARO, J. G. **O Marketing de Relacionamento no Varejo de Vestuário:** o estudo de caso da loja Fasciniu's Modas de Panambi. [Trabalho de Conclusão de Curso]. 72 p. Ijuí: Unijuí. Curso de Publicidade e Propaganda. 2012. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1592/MONOGRAFIA%20%20JULIA%20CALEGARO.pdf?sequence=1>. Acesso em: 27 ago. 2015.

CALMANOVICI, C. E. **A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras**. Rev. USP, São Paulo, n. 89, maio 2011. Disponível em: <http://rusp.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-99892011000200013&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 21 fev. 2015.

CARNEIRO, R. **O Desenvolvimento Brasileiro no Pós-Crise:** oportunidades e riscos. In: Observatório da Economia Global. Instituto de Economia/Unicamp. Textos avulsos. N° 4. Ago. 2010. Disponível em: <http://www.centrocelsofurtado.com.br/arquivos/image/201108311439510.CARNEIRO1.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2015.

DALCOMUNI, S. M. **Sistemas de Inovação e o Desafio da Inovação em Pequenos Negócios:** a experiência do Projeto ALI no Espírito Santo 2012-2014. *In*: Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios. Sebrae. v. 2. n. 2. Nov. 2014. Disponível em: <http://www.uc.sebrae.com.br/*site*s/default/files/institutional-publication/pdf/orientadores_11-12-14.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2015.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Cadernos Compromisso com a Excelência**: introdução ao Modelo de Excelência da Gestão (MEG). (Série Cadernos Compromisso com a Excelência). p. 10. São Paulo: FNQ. 2008. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/cadernos-de-implementacao/cadernos-de-compromisso-com-a-excelencia>. Acesso em: 01 jun. 2015

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**. 2012. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2806>. Acesso em: 22 fev. 2015.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Ed. Atlas. 2002. Disponível em: <http://www.academia.edu/4405328/GIL_Antonio_Carlos_COMO_ELABORAR_PROJETOS_DE_PESQUISA_Copia>. Acesso em: 22 fev. 2014.

GUIDOLIN, S. M., COSTA, A. C. R. da, NUNES, B. F. **Conectando indústria e consumidor:** desafios do varejo brasileiro no mercado global. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 30, p. 3-61, set. 2009. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1852/3/BS30%20conectando%20industria%20e%20consumidor_P.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2015.

MACHADO, E. **A Inovação nas Micro e Pequenas Empresas do Comércio Varejista do Estado de Santa Catarina.** *In*: Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios. Sebrae. v. 2. N. 2. Nov. 2014. Disponível em: <http://www.uc.sebrae.com.br/*site*s/default/files/institutional-publication/pdf/orientadores_11-12-14.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2015.

MOTA, L. **A Roupa faz o Lucro**. *In*: Conexão SEBRAE-SP. Ano 7. n. 39. nov./dez. 2013. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_*site*/noticias/revista_conexao/conexao_39>. Acesso em: 21 fev. 2015.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 1997. Tradução: Flávia Gouvea. 3. ed. FINEP. Disponível em: <http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2015.

SAWHNEY, M. WOLCOTT, R. C. ARRONIZ, I. The 12 Different Ways for Companies to Innovate**.** *In*.: **MIT Sloan Management Review**. vol. 47. n. 3. Spring 2006. Disponível em: <http://iic.wiki.fgv.br/file/view/The+12+different+ways+for+companies+to+innovate.pdf>. Acesso em: 09 set. 2014.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre os lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 1964. Disponível em: <http://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2009/06/s_Schumpeter_-_Teoria_do_Desenvolvimento_Econ%C3%B4mico_-_Uma_Investiga%C3%A7%C3%A3o_sobre_Lucros_Capital_Cr%C3%A9dito_Juro_e_Ciclo_Econ%C3%B4mico.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2015.

SILVA, E. L. da, MENEZES, E. M. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 4. ed. Florianópolis: UFSC. 2005. 138 p. Disponível em: <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2015.

INOVAÇÃO NO COMÉRCIO VAREJISTA COMO OPORTUNIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

AUTOR: JONES AUGUSTO BOECK
MBA EM GERÊNCIA DE PROJETOS, JONES.ALISC@GMAIL.COM

ORIENTADORA: ELIZANDRA MACHADO
DOUTORA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, ELIZANDRAMACHADOF@GMAIL.COM

RESUMO

Com base na economia inovadora, as articulações e cooperações das diversas empresas possibilitam novos formatos organizacionais, como por exemplo, os arranjos produtivos ou sistemas produtivos e inovadores locais, tornando essas empresas mais dinâmicas e competitivas. As interações e cooperações entre essas empresas possibilitam ainda mais a inovação, dessa forma objetivo geral deste trabalho consiste em identificar a evolução do grau de inovação de micro e pequenas empresas do comércio varejista inseridas em um Arranjo Produtivo Local do Turismo, além de demonstrar como ações inovadoras desenvolvidas nas dimensões Presença e Organização da metodologia Radar da Inovação, dentre elas algumas delas envolvem a interação com outros agentes inseridos no APL do Turismo da Costa Esmeralda de Santa Catarina, bem como aperfeiçoamento do processo de gestão da inovação e o desenvolvimento econômico, podem servir como alternativa para minimizar ou contornar as ameaças que podem afetar o desempenho das organizações envolvidas. Comparando a evolução do grau de inovação no primeiro momento R0 e no segundo momento R1 pode-se identificar um acréscimo positivo não apenas nas dimensões Presença e Organização, mas sim em todas as outras dimensões em virtude das ações de inovação propostas e implantadas que também impactaram nas demais dimensões e posteriormente no desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação; Arranjo Produtivo Local; Presença; Organização.

1 INTRODUÇÃO

Analisando o contexto atual e econômico, especificadamente para as micro e pequenas empresas pode-se observar um cenário cada vez mais competitivo, sendo necessário para elas, ter um diferencial para manterem-se

competentes e acompanhar as tendências do mercado atual. Dentre as formas pode-se destacar a implantação da inovação em sua gestão e processos, como também a integração e cooperação entre as empresas.

O estudo desenvolvido neste artigo reflete o interesse em ampliar a compreensão sobre a relação entre proximidade territorial, processos interativos e inovadores, a partir de um ponto que procura articular os determinantes fatores de processos de aprendizado e inovação com as características territoriais da região onde se encontram organizações que buscam um mesmo objetivo.

Com este intuito, desenvolve-se uma pesquisa e análise exploratória sobre os principais fatores que condicionam ações de aprendizado, práticas cooperativas e desempenho inovador em Arranjos Produtivos Locais (APLs) como forma de seu desenvolvimento. Tal pesquisa e análise baseiam-se em informações e evidências coletadas através de diagnóstico aplicado em micro e pequenas empresas inseridas no Arranjo Produtivo Local do Turismo da Costa Esmeralda, localizada no estado de Santa Catarina, em empresas do comércio varejista acompanhadas através do projeto Agentes Locais de Inovação, desenvolvido pelo Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Em termos conceituais, a análise baseia-se no referencial sobre a inovação e a importância da gestão inovadora nas organizações, no que são os APLs e de que forma eles são caracterizados no Turismo da Costa Esmeralda. Em termos metodológicos, o trabalho parte da utilização do diagnóstico Radar da Inovação, ferramenta que utiliza uma metodologia avaliativa de treze dimensões que demonstram de forma visual o grau de inovação da empresa em que ela esta sendo aplicada (BACHMANN; DESTEAFNI, 2008).

Com base nesta metodologia o presente trabalho questiona qual o nível de inovação em micro e pequenas empresas do comércio varejista introduzidas em um arranjo produtivo local do turismo e de que forma a inovação pode contribuir para o seu desenvolvimento?

Identificando de que forma a inovação é presente, o trabalho verificou também as oportunidades de desenvolvimento da gestão inovadora através das dimensões Presença e Organização do diagnostico Radar da Inovação com a estruturação de um plano de ação que contemple ações nestas dimensões para serem implantadas.

Portanto, o objetivo principal deste trabalho consiste em identificar a evolução do grau de inovação de micro e pequenas empresas do comércio varejista inseridas em um Arranjo Produtivo Local do Turismo. Também se propõem analisar de que forma a gestão da inovação desenvolvida nestas empresas pode impactar em seu sucesso e no desenvolvimento econômico da região onde estão localizadas, além de como ela pode minimizar ou contornar os impactos das principais ameaças que afetam o desempenho de empresas localizadas no Arranjo Produtivo Local do Turismo da Costa Esmeralda.

Além disso, conforme Muylder (2012), a pesquisa proporcionará novos estudos acerca do tema inovação e arranjos produtivos locais, com o foco em desenvolvimento empresarial e econômico, uma vez que esses assuntos estão relacionados às estratégias e ainda foram pouco explorados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa são abordados conceitos e informações sobre a inovação e o desenvolvimento da gestão de inovação em empresas, além dos Arranjos Produtivos Locais, sua importância e impacto na economia de

micro e pequenas empresas. Os estudos, ainda abordam a importância da inovação no segmento de comércio varejista influenciado pelo turismo e a ferramenta diagnóstico Radar da Inovação.

A inovação surge como alternativa a competitividade das MPEs conforme destaca Silva e Dacorso (2013), dada às possibilidades de aprendizado, melhor posicionamento competitivo e acesso as tecnologias, conhecimento e capital. Destaca-se também a formação de parcerias com agentes externos à organização que faz emergir uma nova ordem pautada no "pensar aberto", em que, para competir, mais do que ser grande, é necessário perceber e aproveitar os fluxos de informações.

Em relação à contextualização sobre a definição do que é inovação, Bastos (2006) comenta que quando ela é introduzida pioneiramente por uma única empresa, seus impactos econômicos são limitados ao âmbito inovador e, eventualmente, de seus clientes. Uma inovação só produz impactos econômicos abrangentes quando se difunde amplamente entre empresas, setores e regiões, destacando novos empreendimentos e criando novos mercados.

De maneira simplificada Possolli (2012) fala que a inovação é considerada a prática de explorar novas ideias de forma correta. Diante disso, a ideia de algo ser ou não bem sucedido depende do objetivo e dos sujeitos ou organizações envolvidas. Uma inovação pertinente em determinada empresa privada, por exemplo, pode se referir ao incremento do faturamento, ao crescimento da margem de lucro, á abertura de novos mercados e ao lançamento de novos produtos ou serviços, entre outras vantagens.

Também ressalta que as inovações podem estar vinculadas a novos modelos de negócios, a novos mercados, métodos, processos organizacionais e a novos tipos de fontes de suprimentos e que é comum assim confundirmos inovação e processos de inovação como aprimoramento constante de produtos, métodos, serviços, processos etc. Desta forma deve-se saber que ela gera um impacto significativo para a organização ou para o conjunto de pessoas nela envolvidas, se considerarmos esse processo como um todo e não apenas em seus aspectos isolados.

Estratégias inovadoras para pesquisa e desenvolvimento podem ocorrer quando as pequenas e médias empresas adquirirem a cultura de passagem de um ambiente individualista de desenvolvimento de seus produtos para os esforços coletivos. Um processo de adaptação na direção de um ambiente cooperativo em formato de arranjo propicia a transferência de conhecimento em busca da inovação. Considerando essas organizações dispostas a terem sucesso de acordo com o ambiente, esse princípio se assemelha à rede de empresas, aglomerados ou APLs (KACHBA; HATAKEYAMA, 2013).

Em um estudo desenvolvido por Cassiolato e Lastres (2003, p.5) sobre arranjos produtivos locais, apresentam a definição do Grupo RedeSist onde arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes e geralmente envolvem a participação e a interação de empresas.

O Arranjo Produtivo Local do Turismo da Costa Esmeralda é composto por empresas acompanhadas pelo Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) dos municípios de Itapema, Porto Belo e Bombinhas, localizados no litoral norte de Santa Catarina. O Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina destaca que ele foi criado com objetivo especifico de desenvolver ações de divulgação dos atrativos turísticos e da infraestrutura da região; promover geração de emprego e de renda por meio do turismo; atrair parcerias e investimentos para a região; e diminuir os efeitos sazonais.

Um estudo desenvolvido pelo SEBRAE em 2014 indica que 49,6% das micro e pequenas empresas são do comércio varejista, o que impactam significativamente na economia e geração de empregos. (SEBRAE, 2014).

As definições de varejo apresentam um aspecto importante em relação à comercialização, sendo assim Casas e Garcia (2007) concluem que o varejo tem como condição básica de sua prática, a comercialização de produtos ou serviços aos consumidores finais, não importando a natureza da organização que o exerce e tampouco o local em que está sendo praticado.

Empresas do comércio varejista que atuam em uma região turística e realizam a conceituação básica de troca e mercado, segundo Cassar e Dias (2005) leva-nos a definir o mercado turístico como sendo um conjunto de consumidores - turistas potenciais que compartilham a necessidade ou o desejo específico de viajar para determinados lugares que apresentem produtos e serviços turísticos e que possuam as condições para tanto.

Como ferramenta para diagnóstico, nas empresas acompanhadas pelo programa ALI é utilizado o Radar da Inovação que foi criada pela Empresa Bachmann & Associados a partir de um modelo desenvolvido nos Estados Unidos pelo professor Mohanbir Sawhney, diretor do Center for Research in Technology & Innovation, da Kellogg School of Management, Illinois.

Conforme Bachmann & Associados (2011) a ferramenta utiliza uma metodologia de avaliar treze dimensões que demonstram de forma visual o grau de inovação, sendo que é possível por meio da coleta de informações e evidências, nas empresas onde é aplicado, referentes aos últimos três anos em seu mercado de atuação, onde são considerados itens que abrangem as inovações desenvolvidas nos produtos ou serviços ofertados, nos processos empregados, na organização empresarial e nas ações de *marketing* criadas, o que possibilita uma avaliação mais detalhada de cada item, demonstrando assim onde a empresa possui escala maior de inovação.

As dimensões do Radar da Inovação propostas no estudo são á Presença e Organização, no estudo desenvolvido por Neto e Teixeira (2011) comenta que a dimensão Presença é relacionada aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos/serviços no mercado e também aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores e que para mensurar de que forma as empresas inovam nesta dimensão são consideradas as variáveis como novos pontos de venda e atuação em novos mercados.

Em relação à dimensão Organização, Sawhney *et al.* (2007) ressalta que ela refere-se ao modo de estruturação, as parcerias adotadas, o papel e as responsabilidades dos funcionários de uma empresa. Destaca também que a inovação nessa dimensão muita vezes envolve a reavaliação do escopo das atividades da empresa e a redefinição de seus papéis, de suas responsabilidades e das contribuições das diversas unidades de negócios e dos profissionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que seja atingido o objetivo geral do estudo de identificar a evolução do grau de inovação de micro e pequenas empresas do comércio varejista inseridas em um Arranjo Produtivo Local do Turismo e como a gestão da inovação pode impactar no sucesso e desenvolvimento econômico, a metodologia utilizada compreende em realizar estudos de múltiplos casos por meio de uma avaliação qualitativa.

Dessa forma, esta pesquisa consiste em estudo de múltiplos casos, ou seja, estudar as empresas participantes do programa Agente Locais de Inovação, inseridas no APL Costa Esmeralda. De acordo com Yin (2010) como método de pesquisa, os estudos de casos são usados em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados.

Em relação à pesquisa qualitativa Mascarenhas (2012) fala que a utilizamos quando queremos descrever nosso objetivo de estudo com mais profundidade, ela é muito comum em estudos sobre comportamento de um individuo ou de um grupo social é o caso do grupo proposto pelo estudo. Ele salienta para que se tenha o entendimento sobre a pesquisa qualitativa, que suas principais características são a respeito dos dados levantados e analisados ao mesmo tempo; os estudos são descritivos, voltados para compreensão do objeto; a influência do pesquisador não é evitada, muito pelo contrário, é considera fundamental.

Referente à coleta de dados Barros e Lehfeld (2010) ressaltam que é a fase de pesquisa em que se indaga a realidade e se obtém dados pela aplicação de técnicas, em pesquisas de campo, é comum o uso de questionários e entrevistas, porém a escolha do instrumento de pesquisa dependerá do tipo de informação que se deseja obter ou do tipo de objeto de estudo.

A coleta de dados para este artigo ocorreu através do uso de instrumentos, sendo eles o diagnóstico Radar da Inovação e o processo de entrevista com empresários. O questionário utilizado para o diagnóstico permite avaliar 13 dimensões que demonstram de forma visual o grau de inovação da empresa em que o diagnóstico Radar da Inovação é aplicado. Isto é possível por meio da coleta de informações e evidências referentes aos últimos três anos em seu mercado de atuação, onde são considerados 35 itens que abrangem as inovações desenvolvidas nos produtos ou serviços ofertados, nos processos empregados, na organização empresarial e nas ações de *marketing* criadas, o que possibilita uma avaliação mais detalhada de cada item, demonstrando assim onde a empresa possui uma escala maior de inovação.

A metodologia utilizada para definir o Grau de Inovação mostra o nível de inovação em cada dimensão, numa escore com escala de 1 a 5. Segundo Bachmann e Associados (2011), as empresas que possuem o escore 5 em determinada dimensão significa que as ações de inovação estão presentes, quando o escore for 3 as ações inovadoras presentes são incipientes e quando o escore for 1 significa que as ações inovadoras não estão presentes nesta dimensão.

Os dados coletados foram obtidos de micro e pequenas empresas do comércio varejista acompanhadas pelo projeto Agentes Locais de Inovação, e que estão situadas no Arranjo Produtivo Local do Turismo da Costa Esmeralda, compreendendo os municípios de Itapema, Porto Belo e Bombinhas e que estão localizados no litoral norte de Santa Catarina.

O critério de escolha das empresas acompanhadas pelo projeto ALI, para posterior análise, foi com base nos produtos ou serviços comercializados e no público alvo. Sendo os critérios acima descritos foram identificadas 15 empresas do comércio varejista de bens de consumo em que o turista acaba adquirindo ou consumindo durante seu período de estadia na região do APL do Turismo da Costa Esmeralda, conforme Tabela 1:

Tabela 1- Segmento das empresas segundo metodologia

EMPRESA	PRODUTOS COMERCIALIZADOS
1	Confecções e Acessórios de Moda
2	Confecções e Acessórios de Moda
3	Confecções e Acessórios de Moda
4	Confecções e Acessórios de Moda
5	Floricultura e Artigos de Presente
6	Floricultura e Artigos de Presente
7	Artigos de Aviamento e Artesanato
8	Artigos de Artesanato, Decoração e Suvenir
9	Artigos de Artesanato, Decoração e Suvenir
10	Joalheria, Ótica e Relojoaria
11	Livros, Revistas e Jornais
12	Alimentos e Bebidas
13	Alimentos e Bebidas
14	Artigos de Higiene Pessoal, Cosméticos e Medicamentos
15	Artigos de Higiene Pessoal, Cosméticos e Medicamentos

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O critério definido para escolha das dimensões Presença e Organização estudado e desenvolvido com as empresas do comércio varejista do Arranjo Produtivo Local do Turismo da Costa Esmeralda está ligado a resultados do estudo proposto por Boeck e Machado (2014) que identificou dentre várias ameaças ao negócio destacadas pelas empresas inseridas no APL do Turismo da Costa Esmeralda que podem afetar o desempenho de forma direta ou indireta em seu mercado de atuação. Quatro delas foram evidenciadas com maior frequência: sazonalidade de clientes; falta de mão de obra, deficiências na infraestrutura local e por último a cultura da população local em comprar bens de consumo em grandes centros comerciais da região.

Em virtude da escolha das dimensões Presença e Organização do Radar da Inovação, ações de inovação foram apresentadas como alternativa para desenvolvimento da inovação nas empresas, além de minimizar ou contornar o impacto causado pelas principais ameaças aos seus negócios.

4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A aplicação do diagnóstico Radar da Inovação nas 15 empresas identificadas pelos critérios descritos anteriormente ocorreu em dois momentos durante a visitação e acompanhamento por meio do projeto ALI. As primeiras informações e evidências obtidas pelo diagnóstico Radar da Inovação (R0) foram coletados entre os meses de Agosto de 2013 a Janeiro de 2014.

O diagnóstico Radar da Inovação inicial (R0) aplicado permitiu mapear o escore em relação ao nível de inovação, nas dimensões propostas pelo estudo, e os resultados do Radar da Inovação apresentaram médias em seu escore de 1,8 na dimensão Presença e de 2,2 na dimensão Organização, mostrando que as empresas vêm criando e desenvolvendo ações de inovação de forma incipiente nestas dimensões.

Em relação ao Grau de Inovação Global obtido nas 13 dimensões analisadas, as empresas do comércio inseridas no Arranjo Produtivo Local do Turismo da Costa Esmeralda obtiveram um escore de 2,8, que caracteriza que estas empresas já estão desenvolvendo ações de inovação em sua gestão e em seus processos, porém com a oportunidade de poder incrementar e desenvolver a gestão da inovação com a implantação de novas ações de inovação em dimensões ainda não bem exploradas pelas empresas.

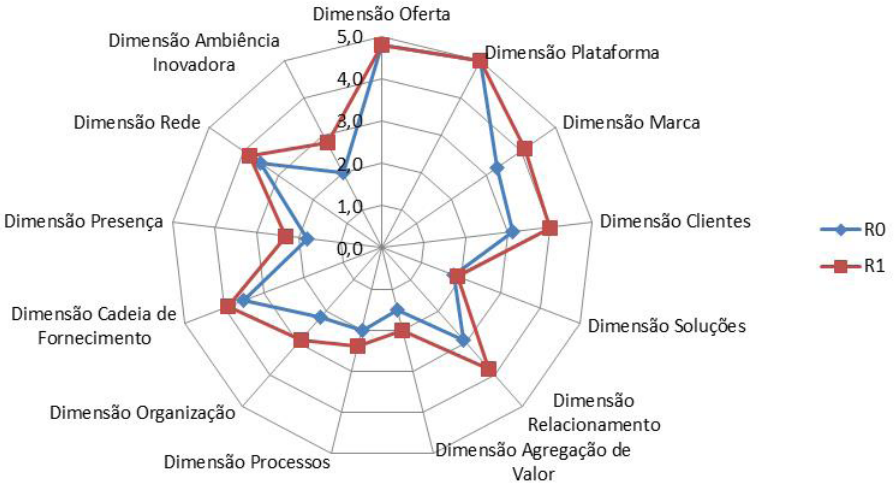
Com o mapeamento do nível de inovação e a identificação das oportunidades de desenvolvimento, foram estruturados com cada empresa planos de ação com ações de nas dimensões Presença e Organização e após período de acompanhamento das empresas para verificação do desenvolvimento das ações propostas e resultados obtidos, novamente foi aplicado o diagnóstico Radar de Inovação (R1) entre os meses de Setembro de 2014 a Fevereiro de 2015 a fim de verificar a evolução que obtiverem em relação ao seu grau de inovação.

Os resultados apresentados pelo diagnostico Radar da Inovação (R1) mostram novos escores para cada dimensão analisada. No que se referem às dimensões acompanhadas pelo estudo pode-se verificar que a dimensão Presença teve um escore médio de 2,3 e a dimensão Organização apresentou 2,9 em seu escore.

4.1 GRAU DE INOVAÇÃO GLOBAL RADAR 0 E RADAR 1

Cabe destacar que nessa seção será apresentada a evolução que estas empresas apresentam em seu ambiente inovador por meio do desenvolvimento das dimensões Presença e Organização, e o impacto dos resultados gerados para as empresas e na economia da região onde estão localizadas. Para isso se faz um comparativo entre o Radar da Inovação inicial R0 x R1 das 15 empresas acompanhadas (Gráfico 1).

Gráfico 1- Evolução do Grau de Inovação em empresas do comércio varejista do APL do Turismo da Costa Esmeralda



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Realizando uma análise no gráfico 1 pode-se verificar que os planos de ações contendo ações inovadoras e que foram estruturados e implantados com cada empresa acompanhada pelo projeto Agentes Locais de Inovação, impactaram em uma evolução do grau de inovação em todas as dimensões do Radar de Inovação.

Em relação às dimensões Presença e Organização observa-se que a evolução que cada uma obteve após a implementação das ações propostas ficou similar, na dimensão Presença o escore passou de 1,8 para 2,3, o que mostra um acréscimo de 0,5 no grau de inovação. A dimensão Organização teve um acréscimo 0,7 no grau de inovação, passando de 2,2 para 2,9 em seu grau de inovação.

4.2 O IMPACTO DAS AÇÕES DE INOVAÇÃO

As ações inovadoras propostas no plano de ação desenvolvido para cada empresa e que impactaram na evolução do grau de inovação nas dimensões Presença e Organização como já destacado anteriormente também foram propostas com objetivo de minimizar ou contornar algumas ameaças que segundo os empresários acabam interferindo no negócio. A questão da sazonalidade se dá em virtude da região do APL do Turismo da Costa Esmeralda ser litorânea e concentrar turistas durante os meses mais quentes, a falta de mão de obra, a deficiência na infraestrutura física da região (saneamento e mobilidade) e por último a cultura da população local em adquirir bens de consumo e serviços em grandes centros comerciais localizadas em cidades próximas em virtude da proximidade e do fácil acesso.

Na dimensão Presença o plano de ação estruturado propôs ações de inovação para que as empresas criem novos pontos ou canais de venda, ou ainda mesmo a utilização dos já existentes, mas de uma forma mais criativa. Entre as ações propostas e implantadas destacam-se a criação *website* e plataforma de *e-commerce*, como opção de compra para turistas que conhecem e adquirem produtos das MPEs durante sua estadia e ainda possuem interesse em comprar produtos em outros momentos. Também serve como alternativa para alcançar potenciais clientes que não visitam a região onde estão localizadas as MPEs.

Houve a participação em feiras multisetoriais durante a baixa temporada em outras regiões do estado aproveitando a estrutura física e mão de obra ociosa, além de paralelo à venda de produtos a este público, este ponto serve como estratégia de divulgação da empresa e do APL Turística da Costa Esmeralda.

A utilização dos pontos de venda de forma mais criativa com a criação de vitrines temáticas que destacam não só os produtos oferecidos, mas sim a região de origem em que ela está localizada, datas comemorativas ou temas de referência aos produtos.

A revitalização da fachada além da melhoria no *layout* interno que pode proporcionar um ambiente de melhor movimentação do cliente e acesso aos produtos oferecidos, sendo que esta forma criativa propõem também estímulos à população local a comprar nas empresas da região, contaram com apoio de consultorias do Sebrae através da solução Sebraetec e também com a participação de curso e clinicas tecnológicas que abordaram os temas de Vitrinismo e Visual Merchandising desenvolvidos em parceria com o Senac.

Nas ações de inovação sobre a dimensão Organização propostas junto com os empresários, foram estruturadas com base na cooperação de empresas parceiras e de outras organizações a fim de oferecer produtos ou serviços novos ou mais completos além de alternativas para melhorias nos processos internos e na busca de novos mercados.

Entre as ações propostas e implantadas, destaca-se a criação de roteiros comerciais junto aos roteiros turísticos com parceria de agências de viagens de outras regiões do Brasil e também de países do Mercosul. Os pacotes tem a opção para o turista durante seus passeios nos pontos turísticos da região onde o turista terá uma opção de compra de artigos de artesanato, confecções e acessórios de moda, artigos de decoração além de produtos alimentícios e bebidas.

O projeto de Ecoturismo da Costa Esmeralda desenvolvido pelo Sebrae em parceria com as prefeituras da região dentro de seu plano de ação pode contemplar não apenas as empresas de serviços turísticos, mas também empresas do comércio varejistas fornecedoras de alimentos e bebidas, artesanato e artigos de decoração.

Também se destaca as ações propostas com o envolvimento de outros empresários e organização de apoio às micro e pequenas empresas da região, com a criação de campanhas promocionais entre empresas do comércio varejista do APL da Costa Esmeralda e entidades empresariais incentivando a compra de produtos e serviços no comércio local. As campanhas podem ser realizadas principalmente durante os meses de baixa temporada e em datas comemorativas, entre elas destacam-se Bombinhas o Ano Inteiro e Maio vale mais em Bombinhas criadas em 2014 e 2015 e que foram desenvolvidas em parceria com a associação empresarial da cidade.

Em Itapema a campanha Itapema um Mar de Prêmios iniciada neste ano proporciona também prêmios aos clientes que compram em empresas da cidade. Campanha desenvolvida em parceria do Sebrae com a prefeitura e as entidades empresariais locais.

Nas cidades de Porto Belo e Itapema as empresas acompanhadas também foram aderidas aos projetos de revitalização de espaços comerciais o qual ainda está em andamento com o objetivo de desenvolve o comércio local com a criação de uma identidade visual da região onde as empresas estão localizadas e melhoria de sua gestão e processos para atendimento aos clientes. A partir destes dois projetos foram criadas a Associação de Empresários Vila de Porto Belo e o Centro de Compras e Lazer Itapema New Center, sendo que na figura 1 pode ser visto as logomarcas de cada associação de empresários desenvolvidas com apoio de consultoria do Sebrae.

Figura 1- Logomarcas dos projetos de revitalização de espaços comerciais de Itapema e Porto Belo-SC

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Ainda destacando ações propostas na dimensão Organização, onde houve o envolvimento das empresas envolvidas no trabalho proposto, com outras empresas da cadeia turística do APL na participação da parceria com rede de empresas prestadoras de serviços de hotelaria, Rede de Hotéis e Pousadas Costa Esmeralda para

produção de uma publicação com roteiros, indicações de empresas, vouchers de desconto e cortesia nos produtos e serviços oferecidos pelas empresas participantes.

5 CONCLUSÃO

A análise de informações acerca da atividade de inovação das micro e pequenas do comércio varejista presentes em aglomerações do turismo (APLs) mostrou aspectos que se apresentam promissores, em termos de considerar as aglomerações como estruturas adequadas para promover atividades de inovação que se originam, em grande medida, de parcerias entre empresas ou organizações de fomento ao segmento empresarial. A despeito da sua importância em termos de geração de renda e emprego no conjunto da economia local, no caso da aglomeração de empresas ligadas ao setor de turismo, são estruturas responsáveis por tornar estas localidades em referência nacional em suas áreas de atuação.

O desenvolvimento da metodologia do projeto Agentes Locais de Inovação mostra que as micro e pequenas empresas do comércio varejista atuantes no setor de turismo do APL da Costa Esmeralda caracterizam-se como empresas que já utilizam através de ações de inovação uma forma de aperfeiçoar sua gestão e seus processos.

Comparando a evolução do grau de inovação no primeiro momento (R0) e no segundo momento (R1) pode-se identificar uma melhoria nas dimensões Presença e Organização onde o escore passou de 1,8 para 2,3 na primeira e de 2,2 para 2,9 na segunda.

Esse estudo traz dados que ressaltam que a inovação não pode ser desenvolvida apenas em determinadas áreas da empresa, mas, deve ter um equilíbrio em todas as dimensões do Radar da Inovação além da necessidade de se ter um processo continuo da gestão da inovação para poder obter resultados positivos e minimizar ou controlar as ameaças que podem impactar no desempenho das empresas.

A característica dos arranjos produtivos locais que envolvem organizações e outros agentes de uma determinada região para alcançar um objetivo em comum facilita a passagem de um ambiente individualista de desenvolvimento de seus produtos para os esforços coletivos.

Apesar de ter um avanço do ambiente inovador nas micro e pequenas empresas do comércio varejista inseridas no Arranjo Produtivo Local do Turismo da Costa Esmeralda o estudo ressalta que é necessário estruturar, de forma continua, planos de ações com ações inovadoras de forma individual ou se possível coletiva e que contemplem todas as dimensões do Radar da Inovação para permitir um ambiente inovador de forma mais concreta e formalizada e assim impactando positivamente em todo o desenvolvimento econômico do arranjo produtivo local.

AGRADECIMENTOS

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo apoio e oportunidade de estar atuando como Agente Local de Inovação. Agradeço também a coordenadoria estadual do projeto e consultor sênior pelo apoio e

suporte para desenvolvimentos dos trabalhos a campo e por último a orientadora Elizandra Machado, por ter contribuído na produção deste artigo.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, Dórian L.; DESTEAFNI, Jully H.. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE.** Cultura do Empreendedorismo e Inovação**.** Curitiba, 2008.

BARROS, Aidil Jesus da Silva; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

BASTOS, Paulo Tigre. **Gestão da inovação:** a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 282 p.

BOECK, J. A.; Machado, Elizandra. **Gestão da Inovação em Arranjos Produtivos Locais do Turismo.** In: KM BRASIL 2014 - Knowledge Management Brasil 2014 - 12º. Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento, 2014, Florianópolis. Investigação profunda dos processos do conhecimento em organizações, 2014. Disponível em: < http://www.kmbrasil.com/anais/arquivos/trabalhos/51.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2015.

CASAS, Alexandre Luzzi Las; GARCIA, Maria Tereza. **Estratégias de Marketing para varejo:** inovações e diferenciação estratégicas que fazem a diferença no *marketing* de varejo organizado. São Paulo: Novatec, 2007.

CASSAR, Mauricio; DIAS, Reinaldo. **Fundamentos do Marketing Turístico.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. O **foco em arranjos produtivos e inovativos**

locais de micro e pequenas empresas. Grupo RedeSist, 2003. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/redesist/P3/NTF2/Cassiolato%20e%20Lastres.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2015.

MASCARENHAS, Sidnei A. **Metodologia científica**. São Paulo: Perason Education do Brasil, 2012.

MUYLDER, Cristiana F.. **Inovação em Arranjos Produtivos Locais:** uma análise bibliométrica da produção da área de administração brasileira. AOS, Brasil, v. 1, n. 1, jan./jun., p. 119-132, 2012.

NETO, Ana T. S.; TEIXEIRA, Rivanda M.. Mensuração do Grau de Inovação de Micro e Pequenas Empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 205-229, jul./set. 2011.

POSSOLLI, Gabriela Eyng. **Gestão da inovação e do conhecimento**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert; ARRONIZ, Inigo. As 12 dimensões da inovação. **Hsm Management**, São Paulo, v. 01, n. 60, p.104-112, 28 fev. 2007. Bimestral.

SEBRAE. **A Evolução das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte 2009 a 2012 Brasil**. Série Estudos e Pesquisas: Brasília, 2014.

SILVA, Glessia; DACORSO, Antônio Luiz Rocha. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 251-268, jul./set. 2013. Semestral

INOVAÇÃO NO PROCESSO DE INTERAÇÃO COM O CLIENTE: ESTUDO EM PEQUENOS COMÉRCIOS VAREJISTAS DO RS

AUTORA: MARINA RAMBO SPECHT
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO, MARINAR@ALIRS.COM.BR

ORIENTADORA: FLÁVIA CAMARGO BERNARDI
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO, FLAVIACAMARGO@GMAIL.COM

RESUMO

Analisando os recursos-chave de uma organização, o cliente surge como fator principal. Essa é uma relação antiga, mas que vem evoluindo, principalmente a partir do momento em que o consumidor passa a ter poder de decisão de escolha para atender seus desejos e necessidades. Assim, esse artigo tem o objetivo de analisar as práticas de inovação no processo de interação com clientes em oito pequenas empresas de comércio varejista da região dos vales dos rios do Sinos e Caí, no Rio Grande do Sul. Para tanto, adotou-se uma pesquisa exploratória com abordagem quali-quanti, por meio de entrevista qualitativa com os proprietários das empresas em análise, e levantamento de dados quantitativos através da metodologia Radar da Inovação, utilizada no Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), com foco nos resultados da Dimensão Relacionamento. Foi possível concluir que adotar práticas inovadoras no relacionamento é o grande desafio das empresas, pois os clientes demandam algo que agregue valor. O estudo evidencia que as empresas estudadas apresentam elevado Grau de Inovação na Dimensão Relacionamento, decorrente de inovações que já estão sendo praticadas, principalmente em relação às ações presenciais.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação. Dimensão Relacionamento. Processo de interação. Cliente.

1 INTRODUÇÃO

O contexto econômico e social está em constante evolução, propiciando às organizações considerarem a inovação como um processo essencial na definição de quem irá prosperar ou sucumbir no mercado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; FINEP, 2005). A inovação deve ocorrer de forma contínua, proporcionando o crescimento sustentável da empresa. Em convergência a essa ideia, Fetterhoff e Voelkel (2006), Van der Meer (2007) e

Schumpeter (1934) expõem que a inovação deve gerar vantagem competitiva e o desenvolvimento econômico e, consequentemente, trazer resultados monetários e de valor percebido em relação aos produtos e aos serviços.

Na visão de Martin e Morich (2011), atualmente o novo consumidor apresenta um padrão de comportamento diferenciado. A facilidade em obter informações sugere que os consumidores possam facilmente estabelecer comparações entre empresas. Esse fato pressupõe um nível mais elevado de exigência e expectativa quanto aos produtos ou serviços. Logo, a necessidade não atendida e a tecnologia existente são condições básicas que norteiam a inovação (FETTERHOFF; VOELKEL, 2006).

No entanto, existem desafios inerentes a esse processo, e as empresas buscam constantemente as melhores soluções a fim de superá-los. Diante dessa necessidade, o Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), desenvolveu o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), lançado em 2008, apresenta-se como um propulsor para o fomento da cultura de inovação nas empresas de pequeno porte em nível nacional.

À luz dessas teorizações, é estabelecido o problema da pesquisa: Quais as práticas inovadoras implementadas por pequenas empresas de comércio, da Região dos Vales dos Rios do Sinos e Caí, para adotar um processo de interação com o cliente? Para buscar evidências sobre a questão o presente estudo possui, como objetivo geral, identificar as práticas de inovação adotadas por oito empresas atendidas pelo Programa ALI, para a geração de um processo de interação com o cliente. Através de um fenômeno comum identificado entre as empresas atendidas no Programa ALI, pretende-se contribuir com o aprofudamento dessa discussão e da teorização no campo de ações de interação como propulsoras à fidelização de clientes.

Além dessa introdução, o artigo está estruturado de modo a realizar uma revisão da literatura. Apresenta-se ainda o método do estudo, a análise dos dados das empresas e das entrevistas. Por fim, tem-se as principais conclusões do estudo.

2 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

As mudanças e o dinamismo do mercado, características pertinentes ao cenário econômico global, despertam a competitividade e a necessidade de prosperar por parte das empresas, fazendo com que optem pela iniciativa de inovar. A partir do legado do economista Schumpeter, o conceito de inovação pode ser entendido como destruições criativas que geram mudanças descontínuas e espontâneas, provocando a ruptura do equilíbrio alcançado no fluxo circular do sistema econômico (COSTA, 2006). Logo, o processo inovativo é um dos quesitos fundamentais para sustentar e fortalecer a vantagem competitiva das empresas (OLIVEIRA, 2015).

Neste estudo será utilizado o conceito de inovação adotado pelo Programa ALI, que a define como o desenvolvimento ou a melhoria significativa de um produto (bem ou serviço) e de um processo interno ou externo à organização. A inovação pode ocorrer em quatro diferentes tipologias: inovações de produto; inovações de processo; inovações organizacionais; inovações de mercado (OCDE 1997).

O entendimento do conceito de inovação pode ser aprofundado com base nas abordagens de Kelley (2001), que relaciona esse processo à alavancagem da criatividade, criando valor por intermédio de novos produtos, serviços e negócios. Sob essa perspectiva, alvitra-se a construção de uma cultura para inovação, delineando o caminho que será seguido no contexto de cada empresa. Em complemento a isso, Oliveira (2015,

p. 12) diz que: "a inovação está fortemente correlacionada à geração de valor para as pessoas, as empresas e o ambiente onde essas atuam." Os autores, *Tidd, Bessant e Pavitt (2008) comprovaram em seus estudos que a inovação não tem mais como característica um modelo linear, pode surgir por meio de interações em rede, pelo compartilhamento de conhecimentos, pelo próprio cliente, entre outros.*

2.1 O PAPEL DA INOVAÇÃO NO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Com o dinamismo do mercado e o advento da tecnologia, o comportamento dos consumidores está constantemente se modificando. Somado a isso, tem-se a velocidade que as informações estão chegando aos clientes finais, que podem optar por uma marca em detrimento à outra a partir das informações recebidas ou encontradas. Diante disso, é fundamental que as empresas definam ações para manter e fidelizar os seus clientes, objetivando a criação de vínculos entre clientes e empresas. Nesse sentido, a inovação previamente conceituada torna-se determinante na dimensão relacionamento.

As empresas que buscam se diferenciar devem definir estratégias de *marketing* de relacionamento, focadas em compreender o perfil do público-alvo, as suas necessidades e, a partir daí, definir o processo de gerenciamento, da atração e da retenção de clientes. Espera-se assim, que por meio dessa interação, os clientes criem uma relação de preferência com a marca, estabelecendo um vínculo de longo prazo (KOTLER, 2000; GUMMESSON, 2010).

O *marketing* de relacionamento pressupõe que a interatividade, a conectividade e a criatividade, devem ser considerados como determinantes, de modo que o cliente realmente seja parte da tática da organização no planejamento de produtos e serviços. Pois ao consumir mais a marca, o cliente torna-se cada vez mais fiel, podendo inclusive indicar para outras pessoas, e garantir melhores resultados financeiros às empresas, tais como aumento de faturamento e rentabilidade (MCKENNA,1993).

Gummesson (2010) destaca que o *marketing* de relacionamento demanda que pelo menos duas partes estejam em contato uma com a outra. Por isso, ele é realizado por meio de um processo sucessivo de identificação e concepção de novos valores com clientes individuais, compartilhando benefícios durante uma vida toda de parceria. Hoje, a sociedade está vivenciando o surgimento da abordagem do Marketing 3.0, que pressupõe como principal inovação a geração de valor. Proporcionar significado é a futura proposição de valor do *marketing*. Por conseguinte, o modelo de negócio baseado nessa abordagem é o que há de mais inovador (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). O *marketing* está cada vez mais sendo impulsionado pelos meios digitais e direcionado para a experiência do consumidor, que adquiriu papel central nesse cenário, passando a expressar as suas expectativas em relação às empresas (GABRIEL, 2010).

2.2 USO DE TECNOLOGIAS NO PROCESSO DE INTERAÇÃO COM CLIENTE

Diante de um ambiente extremamente dinâmico, destaca-se que as pequenas empresas devem estar sempre atentas às novas tecnologias e ao comportamento do consumidor. De acordo com Gabriel (2010, p.105): "Hoje o ciclo de vida das tecnologias é menor que o da vida humana [...] logo, estão ocorrendo mudanças profundas na sociedade, sem contar que as plataformas digitais estão fomentando uma explosão de conteúdos

e soluções instantâneas em tempo real." Assim, as empresas precisam entender as atitudes do consumidor que faz uso das mais variadas tecnologias disponíveis (MCKENNA, 1993).

Atualmente, um novo conceito busca contextualizar essas inter-relações que é a *Web* 3.0. A Era do consumidor, assim definida, caracteriza-se pela expressão de "prosumidores", ou seja, consumidores são produtores de conteúdo e consumidores de informações na *web*. O resultado é que as estratégias de *marketing* podem transformar-se em um processo de aprendizado contínuo e de interação entre os clientes e o mercado. Primo (2007, p. 71-72) complementa dizendo que: "Interagir não é algo que alguém faz sozinho, em um vácuo. Comunicar não é sinônimo de transmitir. Aprender não é receber. Em sentido contrário, quer-se insistir que interação é um processo no qual o sujeito se engaja".

Nesse contexto, uma das principais inovações da Internet é a possibilidade de mudança nos processos de comunicação entre os atores, principalmente pelo uso das redes sociais, tais como Facebook, Instagram, Pinterest, dentre outros. Cabe destacar que as relações humanas e de sociedade são estudadas há muito tempo, por isso os conceitos de redes sociais não são novos. Entretanto, as mudanças tecnológicas transformaram diversos aspectos referentes a essa abordagem. A Internet é considerada uma das principais ferramentas na inovação sobre o tema, devido ao seu alcance global e democratização da informação, e em função de ter desencadeado uma série de mudanças em relação às redes sociais, permitindo estabelecer relação entre os atores (RECUERO, 2009).

Dessa forma, as pequenas empresas são capazes de alcançar clientes potenciais em todo o mundo (KOTLER, 2002). Ainda, as empresas passam a estabelecer uma interação com seus consumidores, baseada em um diálogo ativo, passando a co-moldar as expectativas e a co-construir experiências personalizadas com os clientes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste artigo é analisar as práticas de inovação no processo de interação com clientes. Assim, o estudo caracteriza-se como exploratório, sendo o tipo de pesquisa mais adequado, já que possibilita a exploração e a busca pelo entendimento sobre fenômenos pouco explorados e é caracterizado pela flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos (AAKER; KUMAR; DAY, 2007).

Optou-se por realizar a pesquisa quali-quanti, pois a utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações, se comparada à aplicação de um único tipo de pesquisa. O método quantitativo, fundamenta-se no pensamento positivista lógico, enfatizando o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Em contrapartida, o método qualitativo visa salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, permitindo a compreensão, em sua totalidade, do contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno estudado (POLIT; BECKER; HUNGLER, 2004).

Para a pesquisa quantitativa utilizou-se o método Radar da Inovação, desenvolvido por Bachmann e Destefani, em 2008, que permite a avaliação do grau de inovação das MPEs em diferentes dimensões — criadas com base no trabalho de Sawhney, Woolcot e Arroniz (2006), diretor do *Center Research in Technology & Innovation, da Kellog School of Management, Illinois*, EUA.

Já na pesquisa qualitativa, foram realizadas entrevistas em profundidade, não estruturada, direta e pessoal, por meio de roteiro (MALHOTRA, 2006). O sucesso na realização de entrevistas está relacionado à obtenção de informantes-chave, os quais Yin (2001) define como as pessoas que além de fornecerem as informações, também auxiliam na busca de evidências. No presente estudo, os informantes-chave foram os sócios e/ou proprietários das empresas estudadas.

Para o estudo em questão, foram utilizadas oito empresas de pequeno porte do setor comércio varejista, com faturamento anual superior a R$ 360.000,00, sendo que tais empresas localizam-se na Região dos Vales dos Rios do Sinos e Caí, no estado do Rio Grande do Sul. A seleção das empresas para o estudo foi intencional e determinada conforme o objetivo do estudo anteriormente apresentado. Ressalta-se que para fins de confidencialidade, as empresas foram abordadas por letras: A, B, C, D, E, F, G e H.

A pesquisa foi dividida em quatro fases: Fase 1 – Revisão da Literatura (Inovação Organizacional, O Papel da Inovação no Marketing de Relacionamento e Uso de Tecnologia no Processo de Interação Com os Clientes); Fase 2 - Coleta de Dados Quantitativos (análise dos resultados do Radar de Inovação, no ciclo R0, aplicado no período de novembro/2014 a março/2015); Fase 3 - Coleta de Dados Qualitativos (elaboração de instrumento de pesquisa, validação do instrumento com três mestres e doutores da área, e realização de entrevistas); Fase 4 – Análise e Discussão dos Resultados.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A sessão a seguir se propõe a apresentar o cenário atual do segmento de comércio na região foco do estudo, a contextualização das empresas, para posterior análise com base na teoria previamente apresentada.

4.1 ANÁLISE DO SEGMENTO DE COMÉRCIO NA REGIÃO DO VALE DOS SINOS E CAÍ

O comércio tem forte representatividade na economia brasileira, considerado como parte do setor terciário, que é responsável por cerca de 70% do PIB. Esse cenário ocorre, principalmente, devido a fatores como: força de trabalho, consumo das famílias e desempenho das vendas. Em 2013, o Brasil contava com 9,5 milhões de comerciários (DIEESE, 2015).

O comércio é composto por três grandes segmentos (varejo, atacado e veículos), incluindo MPEs, Médias e Grandes empresas. No que consiste ao número de comércios de pequeno porte da região foco desse estudo, de acordo com o SEBRAE (2015), a cidade de Novo Hambugo conta com 790 empresas, enquanto que São Leopoldo possui 487 e São Sebastião do Caí registra 90.

4.2 ANÁLISE DAS EMPRESAS

Destaca-se que as empresas estudadas possuem, como característica semelhante, a atuação com foco em um mercado de nicho e, por conseguinte, oferecem produtos e processos diferenciados, que demandam inovação constante. Por atuarem em nichos específicos, os clientes estão sempre em busca de novidades e informações capazes de ampliar o seu conhecimento sobre determinando segmento. Apresenta-se no Quadro 1 a descrição das empresas do estudo:

Quadro 1 – Descrição das empresas do estudo

EMPRESAS	CARACTERÍSTICA	ANO DE FUNDAÇÃO	LOCALIZAÇÃO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	PROPOSTA DE VALOR
A	Comércio varejista –loja física e virtual	2012	Novo Hamburgo	2	Boutique sensual
B	Comérciovarejista – loja física e virtual	2000	Novo Hambrugo	9	Floricultura de Bonsai
C	Comércio varejista, com marca própria – loja física e virtual	2010	Novo Hamburgo	3	Loja de roupas e acessórios para moda surf e skate
D	Comércio varejista – loja física	1992	São Sebastião do Caí	4	Loja de roupas e acessórios para público feminino
E	Comércio varejista – loja física	2014	São Sebastião do Caí	5	Restaurante funcional
F	Comércio varejista – loja física e virtual	2012	Novo Hamburgo	3	Loja de lareira
G	Comércio varejista – loja física e virtual	2003	São Leopoldo	11	Restaurante gourmet, com foco em alimentação saudável
H	Comício varejista – loja física e virtual	2007	Novo Hamburgo	5	Loja de acessórios para festas, decoração e fantasias infantis

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

4.3 ANÁLISE DO RADAR DE INOVAÇÃO

A pontuação em cada uma das 13 dimensões é decorrente de uma escala desenvolvida para compreender a fase em que empresa está em relação à inovação em cada dimensão, formada por diferentes questões, que apresentam três opções como resposta: 5 – às empresas com sistemática/rotina de inovar naquele quesito; 3 – às empresas que utilizam eventualmente ou raramente determinado quesito; 1 – às empresas que não

realizaram qualquer ação na dimensão em questão. Utilizando o Radar da Inovação, pode-se mensurar as dimensões com potencial para melhoria, ou ainda, que demandam inovações radicais. O quadro 2 apresenta os resultados do Radar de Inovação, aplicados no ciclo 0 das analisadas.

Quadro 2 - Análise do Radar de Inovação

DIMENSÃO	EMPRESAS								
	A	B	C	D	E	F	G	H	MÉDIA GERAL
Oferta	5,0	3,0	5,0	4,0	5,0	3,8	5,0	3,0	4,2
Plataforma	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	5,0	4,5
Marca	5,0	4,0	5,0	4,0	3,0	5,0	5,0	4,0	4,4
Cliente	3,7	3,7	1,7	3,0	2,3	2,3	4,3	3,0	3,0
Solução	2,0	4,0	4,0	3,0	2,0	2,0	4,0	1,0	2,8
Relacionamento	4,0	5,0	5,0	4,0	3,0	3,0	4,0	1,0	3,6
Agregação de Valor	1,0	2,0	2,0	4,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,9
Processo	1,7	2,3	1,3	1,3	2,0	1,3	3,3	1,3	1,8
Organização	1,7	2,0	1,5	1,5	1,0	1,0	1,7	1,0	1,4
Cadeia de Fornecimento	3,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	3,0	1,0	1,8
Presença	3,0	1,0	3,0	1,0	1,0	4,0	3,0	2,0	2,3
Rede	3,0	5,0	3,0	3,0	3,0	5,0	5,0	1,0	3,5
Ambiência Inovadora	1,3	1,3	1,9	2,1	1,9	1,3	3,3	1,6	1,8
Grau de Inovação Global	2,8	2,9	2,9	2,8	2,6	2,6	3,6	2,0	2,8

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Ao analisar o Grau de Inovação Global constata-se que todas apresentam resultado acima da média de 2,0. Logo, as empresas já contam com a inovação em um nível incipiente em sua cultura, pois na média entre as 13 dimensões, denominada de Grau de Inovação Global de cada empresa, elas atingem uma nota significativamente positiva. Quando avaliada a média do Grau Global de Inovação (2,8), sete dimensões ficaram com pontuação igual ou acima dessa média: Oferta, Plataforma, Marca, Cliente, Solução, Relacionamento e Rede.

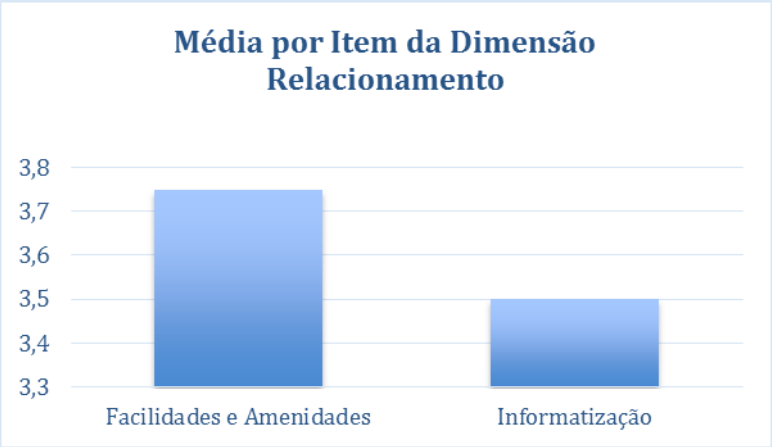
Portanto, diante dos resultados avaliados, fundamentados no Radar de Inovação, definiu-se o foco do estudo na Dimensão Relacionamento, diretamente atrelada aos tipos de inovação mais praticados. Esse fato pode ser relacionado aos estudos de Turchi (2012), segundo ela, os clientes são pessoas que desejam cada vez mais ser ouvidas, ter envolvimento, respeito, interação, engajamento, e não apenas adquirir produtos ou serviços. A Dimensão Relacionamento originalmente denominada de "Experiência do Cliente", leva em conta tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo em todos os momentos ao interagir com a empresa (SEBRAE, 2015).

Ao observar o Grau de Inovação em Relacionamento das empresas estudadas, conforme o quadro 2 destaca-se que a Empresa H, apresenta o Grau de Inovação na Dimensão Relacionamento menor que a Média Geral do Grau de Inovação Global. Enquanto que as outras sete empresas registram Grau de Inovação em

Relacionamento superior à Média Geral do Grau de Inovação Global, apresentando inovação já consolidada através de sistemáticas implementadas no que tange à Dimensão Relacionamento. Entende-se que a maioria realiza mais esforços para inovar na Dimensão em questão, se comparada á inovação como um todo da empresa.

A Dimensão Relacionamento é composta por dois itens fundamentais para a sua sistematização em uma organização, são eles: facilidades e amenidades, e informatização. Portanto, quando avaliado o Grau de Inovação na Dimensão Relacionamento de uma organização, leva-se em consideração as facilidades e amenidades, assim como, os recursos de informática implementados para se relacionar com os clientes. Apresenta-se no Gráfico 1, o resultado das empresas estudadas quanto à Média por item da Dimensão Relacionamento.

Gráfico 1 - Média do grau de inovação por item da Dimensão Relacionamento nas empresas analisadas



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

Com base na análise do gráfico 1, destaca-se a prioridade das empresas em relação a inovar nas formas de facilidade e amenidades para os clientes. Entretanto, devido a dinamicidade do mercado, cada vez mais as organizações estão investindo em informatização. Portanto, as analisadas já estão implementando ações nos dois itens que compõem a Dimensão Relacionamento, justificando o elevado Grau de Inovação ainda no Ciclo 0 do Radar. Mesmo assim, há uma série de ações propostas no Programa ALI por meio dos Planos de Ação com o intuito de que as empresas evoluam no Grau de Inovação na Dimensão Relacionamento, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Matriz de avaliação do Plano de Ação – Dimensão Relacionamento nas empresas analisadas

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa se fez necessária diante do objetivo de aprofundar o entendimento sobre os resultados apresentados na seção anterior. Para tanto, abordou-se: a) Entendimento sobre inovação; b) Inovação e as ações de relacionamento; c) Mídias sociais e o processo de interação com os clientes; d) Processo de geração de conteúdo.

Com base na teoria previamente apresentada, as oito detêm entendimento comum sobre o conceito de inovação, confirmando a teoria apresentada no Manual de Oslo (2007). Para os gestores, inovar é fazer algo diferente, que atende às necessidades dos consumidores e, portanto, ultrapassa o lançamento de um produto, abrangendo também ações de comunicação, relacionamento, mudanças no ambiente interno e no processo de comercialização. Segundo relato da empresária da empresa D: "[...] o cliente quer ver algo diferente, inovar na aparência da loja, em como apresentar a mercadoria no ambiente, as pessoas precisam se reinventar".

No que tange à inovação e às ações de relacionamento, os empresários acreditam ser essencial inovar para interagir com os clientes. Isso se dá por meio de uma série de ações de relacionamento presencial e online, que já estão sendo implementadas. Estrategicamente, passam de um estágio de diferenciar-se no mercado, para o conceito de fazer diferente, sendo que essa evolução traduz a filosofia proposta pelo conceito do Marketing 3.0 que é o de humanizar relações entre pessoas e organizações, que vivem num ambiente cada vez mais racional, complexo e tecnológico (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Além disso, a definição das ações está diretamente relacionada às características do segmento, assim como, do público-alvo de cada empresa.

É interessante ressaltar a percepção dos entrevistados, ao atrelar as ações presenciais com uma interação mais direta, que envolve os sentimentos das pessoas, e as ações online mais escaláveis, com o intuito de promover interação para disseminar informações e conhecimentos sobre assuntos específicos. No uso de mídias sociais para interação, destaca-se que as oito utilizam o Facebook. Corroborando essa informação, uma pesquisa recente do ComScore (2015) apresenta: "Alcançando 78% do total da internet no Brasil, o Facebook lidera, seguido pelo Google+". Conforme relato do entrevistado da empresa B: "o Facebook é a base, o principal canal gerador de comunicação, de *marketing*, promoção, interação com clientes já existentes e captação de novos".

As empresas analisadas acompanham os resultados da interação gerada com os clientes nas mídias sociais, sendo esse um aspecto destacado como essencial aos investimentos direcionados às mídias sociais, pois é possível medir os resultados gerados. Apresenta-se a seguir os resultados alcançados nas principais mídias utilizadas pelas empresas (quadro 3).

Quadro 3 - Avaliação do resultado da interação dos clientes com a empresa

AVALIAÇÃO DO RESULTADO DAS INTERAÇÕES	EMPRESAS							
	A	B	C	D	E	F	G	H
Número de seguidores no Instagram	397	1.502	2.762	1184	-	2.495	723	1.067
Quantidade de publicações no Instagram	36	148	796	101	-	304	53	208
Número de curtidas na página do Facebook	14.000	25.000	6.671	927	491	6.155	2.709	18.000
Número de vídeos publicados no canal do *YouTube*	-	15	24	2	-	2	1	-
Número de visualizações no canal do *YouTube*	-	113.910	10.727	188	-	888	6	-

Fonte: Elaborado pela autora (2015)

O Quadro 3 apresenta o Facebook como a ferramenta que gera os melhores resultados de interação para a maioria das oito empresas, se considerado o indicador de número de curtidas na página. Esse fato está atrelado ao relato dos empresários e aos dados de que o Facebook é a principal rede social utilizada no Brasil atualmente. Outro fator relevante é o número de visualizações do canal do YouTube das empresas A e B, que apresentam resultados de maior interação com os clientes, se comparado ao Facebook.

Por fim, considerando que as empresas estudadas cada vez mais estão gerando conteúdo, buscou-se compreender como esse processo ocorre. A geração de conteúdo ocorre internamente e, na maioria dos casos, é centralizada nos proprietários, os responsáveis pelo gerenciamento das redes sociais. Em geral, as empresas têm um planejamento que está atrelado diretamente à quantidade de *posts* semanais e o valor destinado para impulsionar as publicações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim, compreende-se que inovar em relacionamento é um desafio constante. Nesse sentido, adotar sistemáticas para aproximar-se dos clientes de modo a fidelizar é determinante, principalmente em um cenário de mudanças, com grande fluxo de informações e empresas concorrentes. Denota-se, portanto, a relevância da inovação nessa dimensão, contemplar práticas capazes de agregar valor percebido.

O objetivo pretendido consistia em analisar as práticas de inovação realizadas no processo de interação com clientes. Entende-se que as empresas apresentam resultados positivos no Grau de Inovação na Dimensão Relacionamento. A maioria foca em ações presenciais, por entender que geram relacionamento mais direto, causando maior envolvimento dos clientes. Entretanto, as empresas já estão promovendo interação online, através da geração de conteúdo em mídias sociais, principalmente via Facebook. Com as ações propostas no Plano de Ação, conforme Figura 1, é provável que conseguirão evoluir ainda mais no processo de interação com seu público, atingindo também clientes de diferentes regiões. Para maior aprofundamento da pesquisa, sugere-se a realização de entrevistas em profundidade com os clientes, de modo a compreender sua percepção em relação à interação gerada pelas ações implementadas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Sebrae e ao CNPQ pela oportunidade em atuar fomentando a cultura de inovação nas Pequenas Empresas pelo Programa ALI. Aliando a isso, pela realização do presente estudo, que permitiu a associação de teorias com a prática vivenciada. Destaco o meu agradecimento também à orientadora pela dedicação ao orientar o desenvolvimento do artigo; e aos empresários, por viabilizarem a pesquisa de campo.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Marketing Research**. 9 ed. Nova York: John Wiley & Sons, 2007.

COSTA, A. B**. O desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter**. São Leopoldo: Cadernos IHU Ideias, n. 47, 2006. 22 p.

COMSCORE INC. **Media Metrix**. Brasil, Home & Work, Indivíduos: 6+, Média T1 2015.

DIEESE. **Um balanço do Comércio em 2014 a partir dos principais indicadores**. São Paulo: Boletim de Indicadores do Comércio, n.7, 2015, 18p.

FETTERHOFF, T.; VOELKEL, D.. **Managing open innovation in biotechnology**. *Research-Technology Management*, v. 49, n. 3, p. 14-18, 2006.

FINEP. **Brasil inovador:** o desafio do empreendedor: 40 histórias de sucesso de empresas que investem em inovação. Coordenação Carlos Ganem. Brasília: IEL, 2006. Disponível em: <www.finep.gov.br/dcom/brasilinovador.pdf>. Acesso em: 10 maio 2010.

GABRIEL, M.. **Marketing na Era Digital**. São Paulo: Novatec, 2010.

SEBRAE-PR. GUIA PARA INOVAÇÃO. **Instrumento para melhoria das dimensões de inovação**. Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR, 2015.

GUMMESSON, E.. **Marketing de relacionamento total**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KELLEY, T.. **The art of innovation**. London: Profile Books, 2001. 320 p.

KOTLER, P.. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.. **Marketing para o século XXI:** como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2002.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I.. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo *marketing* centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MALHOTRA, N. K.. **Pesquisa de Marketing***:* uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

MARTIN, N.; MORICH, K.. **Unconscious mental processes in consumer choice**: Toward a new modelo consumer behavior. Journal of Brand Management. v. 18, n. 7, p. 483-505, 2011.

McKENNA, R.. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

OLIVEIRA, D. de P. R.. **A empresa inovadora e direcionada para resultados**. São Paulo: Atlas, 2015.

OCDE; EUROPEAN STATISTICS - EUROSTAT**. Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. São Paulo: FINEP, 1997.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V.. **O Futuro da competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

PRIMO, A.. **Interação Mediada por Computador**: comunicação, cibercultura, cognição. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2007.

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P.. **Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem:** métodos, avaliação e utilização. 5 ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

RECUERO, Raquel R.. **Redes Sociais na Internet**. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2009.

SCHUMPETER, J.. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934. 244 p.

SEBRAE. **Ambiente Digital dos Pequenos Negócios**. Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em:<http://ambientedigital.sebrae-rs.com.br/Pages/Default.aspx>. Acesso em: 20 jul. 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.. **Gestão para a inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600 p.

TURCHI, S. R.. **Estratégias de *marketing* digital e e-commerce**. São Paulo: Atlas, 2012.

VAN D. M.. **Open Innovation** – The Dutch Treat: Challenges in Thinking in Business Models. Creativity and Innovation Management, v. 16, n. 2, p. 192-202, 2007.

YIN, R. K.. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

INOVAÇÃO NO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE: COMPETITIVIDADE ATRAVÉS DA DIFERENCIAÇÃO NO SEGMENTO DE VESTUÁRIO

AUTORA: ISABELA KOWALSKI DA MOTTA
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS, ISABELAMOTTA@HOTMAIL.COM

ORIENTADOR: ALEXANDRE REIS ROSA
DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO, ALEXANDRE.R.ROSA@UFES.BR

RESUMO

O objetivo deste trabalho é mensurar o grau de inovação em MPEs da cadeia de vestuário, que participam do Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), abordando as dimensões *Relacionamento* e *Clientes*. Foi realizada uma *survey,* e a amostra foi constituída de 38 micro e pequenas empresas localizados em Grande Vitória - ES. A ferramenta utilizada para medir o grau de inovação foi baseada no instrumento Radar da Inovação, e utiliza dimensões pelas quais uma empresa pode procurar caminhos para inovar. Por meio dos resultados da pesquisa procuramos mostrar que as empresas precisam estar cada vez mais preocupadas em investir no relacionamento com seus clientes. Vimos que o setor de vestuário é marcado pela inovação e que o mercado nacional tem sofrido o impacto da concorrência dos produtos asiáticos. Assim, administrar o relacionamento com o cliente é essencial para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque diante da concorrência através da diferenciação. Mediante a análise das dimensões *Relacionamento* e *Clientes*, percebemos que isso pode ser feito inclusive quando os recursos são escassos, como é o caso das MPEs.

PALAVRAS-CHAVE: Relacionamento. Cliente. Grau de Inovação. Micro e pequenas empresas.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas precisam se adaptar caso queiram sobreviver, e isto se dá através da capacidade que as empresas têm de inovar. Quando pesquisamos sobre este tema percebemos uma forte ligação entre inovação, capacidade empreendedora, desenvolvimento econômico e desempenho organizacional.

É fundamental que as organizações estejam preparadas para renovar seus produtos, serviços e processos de forma contínua a fim de garantir a sobrevivência no mercado. Este é o dilema da inovação que as empresas enfrentam: como reduzir seus custos tornando-se mais competitivas e, ao mesmo tempo, abrir espaço para a inovação? Esta é uma resposta difícil, porém está invariavelmente relacionada ao equilíbrio das atividades na organização (TROTT, 2012).

A inovação é um fenômeno inerente e fundamental para a prosperidade do segmento de vestuário. As rápidas mudanças na moda, conjugada à diferenciação do produto, é crucial para impedir a invasão de produtos asiáticos. A base do sistema de moda reside na ideia da mudança contínua, na obsolescência programada e na introdução de produtos que sejam percebidos como novos (GOMES, MACHADO e ALEGRE, 2009).

Existe uma relação entre inovação e competitividade, e como condicionantes deste processo estão o setor de atividade em que a empresa atua, a localização regional e as limitações e oportunidades abertas para a inovação de acordo com o tamanho da empresa, são condicionantes desse processo. O porte da organização poderá afetar indiretamente a inovação, uma vez que tende a promover o aumento da centralização (TIGRE, 2006). O setor de vestuário brasileiro é majoritariamente formado por pequenas e médias empresas, apresentando elevado grau de concorrência e baixos índices de concentração industrial. Desenvolver novos produtos, criar novas unidades de negócio, ou ainda, explorar mercados desconhecidos não é tarefa fácil, seja para uma grande empresa bem estabelecida ou para uma micro ou pequena empresa (MPE).

Diante dessa problemática, o SEBRAE estabeleceu como uma de suas diretrizes estratégicas desenvolver projetos que promovam a inovação nas MPEs com impactos no aumento do número de produtos e serviços inovadores no mercado. Assim, foi concebido o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que tem como objetivo estimular a inovação na cultura empresarial, promovendo a ampliação da sua capacidade competitiva.

Neste sentido, o objetivo deste artigo é mensurar o grau de inovação global em MPEs da cadeia de vestuário que participam do Programa ALI na região da Grande Vitória, dando ênfase para as dimensões do Radar da Inovação *Relacionamento e Clientes*. A escolha dessas dimensões se justifica porque, durante muito tempo, as organizações estiveram inseridas em um mercado voltado apenas para a produção e venda de produtos e serviços, não se importando em conquistar ou fidelizar seus clientes. Porém, com a intensificação da concorrência nos dias atuais, as empresas perceberam a necessidade de tratar o cliente de modo diferenciado. Os consumidores têm muitas opções, além do oferecimento de muitas vantagens (SANTOS *et al.*, 2007).

O artigo está estruturado da seguinte forma, primeiramente é apresentada uma contextualização teórica sobre inovação, micro e pequena empresa e o setor de vestuário. Na sequência é exposto o método utilizado na pesquisa, seguido pela análise dos resultados. Por fim, são apresentadas as considerações e contribuições do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 INOVAÇÃO E A PEQUENA EMPRESA

Nas organizações empresariais a inovação é algo contínuo, sendo realizadas constantes mudanças em produtos, nos processos e nos negócios, objetivando três propósitos principais: criar diferencial, neutralizar a concorrência e aumentar a produtividade. Todavia, em termos de desenvolvimento, processos de inovação diferem muito de setor para setor, sendo que alguns são caracterizados por rápidas mudanças e inovações radicais, outros por mudanças menores e incrementais. De modo geral, a inovação radical (ou de ruptura) anula o produto da geração anterior, em contrapartida, a inovação incremental é aquela resultante de pequenas, mas significativas, melhorias.

O Manual de Oslo (1997) divide a inovação em quatros tipos: produto, processo, organizacional e *marketing*. As *inovações de produto* envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. As *inovações organizacionais* referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. As *inovações de processo* representam mudanças novas ou significativa melhoria nos métodos de produção e de distribuição. As *inovações de marketing* envolvem a execução de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças no "*design*" do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

E qual tipo de inovação é o mais adequado às MPEs? Tais empresas são geralmente caracterizadas pela inovação incremental e pela adoção. As atividades são na maioria das vezes centradas na eficiência da produção, na diferenciação de produto e no *marketing*. É importante destacar que as inovações são definidas no Manual de Oslo como *mudanças significativas* com o intuito de distingui-las de rotinas e mudanças menores. Sendo assim, é necessário reconhecer que uma inovação pode também consistir em uma *série de pequenas mudanças incrementais*, como é no caso das MPEs. Um produto, processo ou método de gestão pode ser considerado inovador se é *novo para a empresa*, ainda que seja lugar comum no setor de negócio, na concorrência ou em outros negócios que possuem projetos isolados e bem definidos para a implementação de mudanças significativas.

No que se refere à influência do porte da organização na inovação, organizações maiores possuem mais condições econômicas e de capital intelectual para investir em novas ideias, enquanto organizações menores possuem recursos financeiros e de capital intelectual limitados, com maior dificuldade em disponibilizá-los para a inovação. Por outro lado, grandes organizações podem ser mais burocratizadas e menos flexíveis, sendo, desse modo, mais resistentes às mudanças (GOMES, MACHADO e ALEGRE *apud* DAMANPUR, 2009).

2.2 A IMPORTÂNCIA DO SEGMENTO VESTUÁRIO

O setor têxtil e de confecção está ligado a uma das maiores cadeias produtiva do capitalismo contemporâneo, no Brasil e no mundo. No ano de 2012, o setor movimentou cerca de US$ 744 bilhões em

transações entre países. O Brasil ocupa a quinta posição entre as maiores indústrias têxteis do mundo (e a 4ª de confecção), ainda assim, participa com menos de 0,4% desse mercado. 50% do mercado têxtil são asiáticos e concorrer com os seus produtos é um dos grandes desafios para o setor que, no último ano, faturou US$ 58,2 bilhões.

O Brasil está entre os oito maiores mercados consumidores de vestuário, cama, mesa e banho do mundo e é o que mais cresceu nos últimos dez anos. Contudo, é possível verificar também um crescimento na participação dos produtos importados no abastecimento do mercado brasileiro. A importação de vestuário aumentou 24 vezes na última década, saltando de US$ 148 milhões para US$ 3,5 bilhões. Cerca de 15% do mercado total de vestuário são abastecidos por marcas importadas sendo que, há dez anos, esse índice era de apenas 2%. Já no varejo de grande superfície, esta proporção dobra e a tendência é de crescimento (ABIT, 2015).

Hoje o setor têxtil brasileiro detém o *know-how* de toda a cadeia produtiva (da fibra ao varejo), o que o coloca em vantagem com relação a outros países. Para se destacar nesse cenário, os empresários brasileiros devem adotar uma estratégia de produção de bens com maior valor agregado (SEBRAE, 2014).

Em termos de características do setor têxtil e de confecção, este hoje emprega 1,7 milhão de pessoas de forma direta, das quais 75% são mulheres. A indústria da moda é o segundo maior empregador na indústria de transformação e também o segundo maior gerador do primeiro emprego (ABIT, 2013).

Apesar da alta da inflação e das queixas de empresários com relação aos altos tributos e a burocracia aplicada ao setor, pode-se dizer que o mercado apresenta oportunidades. O aumento do poder aquisitivo da população – sobretudo das classes B e C – e o crescimento do varejo de ruas e dos Shoppings Center estão entre os fatores os quais o mercado deve estar atento (SEBRAE, 2014).

Neste contexto, inovação deve ser a palavra-chave do segmento, que é composta fundamentalmente por MPEs. De acordo com dados da Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST), 90% do mercado são compostos por micro e pequenas empresas. Políticas públicas que deem tratamento diferenciado a estas empresas são fundamentais para o crescimento do setor.

No Espírito Santo as MPEs absorvem 58,5% da força de trabalho e representam 98% das organizações, gerando 350,9 mil empregos formais. Juntas, todas as micro e pequenas empresas do Estado somam 122,5 mil estabelecimentos. Elas se concentram principalmente nos segmentos da indústria da transformação (6.712 empresas), construção civil (4.579) e indústria extrativa (608). Na indústria de transformação o setor de Confecções representa 1.191 empresas.

2.3 MENSURANDO A INOVAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO

Anteriormente a criação do Radar da Inovação, a avaliação do grau de inovação de uma empresa era realizada com base em indicadores, como “Número de patentes” e o “Percentual do faturamento destinado à pesquisa e desenvolvimento (P&D)”. No entanto, este tipo de cálculo não era adequado às MPEs (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). A inovação é um processo contínuo e dinâmico, difícil de ser mensurado, especialmente, para empresas cujas atividades de inovação são caracterizadas, sobretudo, por mudanças pequenas e incrementais. Entretanto, a medição da inovação nas MPEs é de vital importância para a identificação dos desafios enfrentados pelas empresas no campo da inovação.

2.3.1 AS DIMENSÕES DA INOVAÇÃO: O RADAR DA INOVAÇÃO

O Radar da Inovação, baseado no trabalho do professor Mohanbir Sawhney, diretor do *Center for Research in Technology & Innovation*, da *Kellogg School of Management*, utiliza doze dimensões pelas quais uma empresa pode procurar caminhos para inovar. A ferramenta foi complementada por Bachmann e Destefani (2008) com a dimensão ambiência inovadora, por entender que um clima organizacional propício à inovação é requisito para uma empresa inovadora. O quadro abaixo apresenta as dimensões da inovação bem como uma breve definição sobre cada uma delas.

Quadro 01- Dimensões do Radar da Inovação

DIMENSÕES	DEFINIÇÃO
Oferta	Refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado.
Plataforma	Avalia a habilidade da empresa em utilizar os mesmos recursos de infraestrutura para oferecer diferentes produtos/serviços.
Marca	Alavancar outras oportunidades de negócio ou usar outros negócios para valorizar a marca.
Clientes	Os clientes são pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades. Os métodos de inovação centrados no cliente divergem das abordagens tradicionais, caracterizadas pela busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais. A utilização adequada dessas informações constitui um diferencial inovador para as empresas em um mercado competitivo. Para o cálculo, foram consideradas as variáveis: (a) identificação de necessidades; (b) identificação de mercados; (c) uso de manifestações dos clientes-processos; e (d) uso de manifestações dos clientes-resultados.
Soluções	Combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de sanar o problema do cliente. Envolve a oferta de algum produto/serviço complementar ao publico, criando novas oportunidades de receita.
Relacionamento	Esta dimensão, originalmente denominada "Experiência do Cliente", leva em conta tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo em todos os momentos ao interagir com a empresa. A finalidade é gerar boa vontade e imagem positiva e não está associado à receita. Portanto, os itens da dimensão "Relacionamento" não são cobrados. Para o cálculo, foram consideradas as variáveis: (a) facilidades e amenidades e (b) informatização.
Agregação de Valor	Ampliação da receita com o envolvimento de uma terceira parte. Isto normalmente é feito pela análise da Cadeia de Valor.
Processos	Utilização de métodos e instrumentos modernos de administração, como certificação, prática de gestão ou modificação de procedimentos para gerar maior eficiência, qualidade, flexibilidade, menor ciclo de produção ou benefício para terceiros.
Organização	Analisa a maneira como a empresa está estruturada, as parcerias que estabelece e a reorganização das responsabilidades.
Cadeia de fornecimento	Abrange os aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega.
Presença	Os canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos/serviços no mercado e também aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores.
Rede	Refere-se aos aspectos relacionados à rede que conecta a empresa e seus produtos/serviços aos clientes.
Ambiência Inovadora	Analisa de que forma as práticas inovadoras são estimuladas através do ambiente interno da empresa.

Fonte: Elaboração a partir do Guia para a Inovação, SEBRAE.

Além de medir o Grau de Inovação, o Radar da Inovação se propõe a gerar um diagnóstico que sirva como apoio ao uso de novas tecnologias e de processos inovadores, com a finalidade de aumentar a competitividade e, muitas vezes, viabilizar a continuidade dos negócios. Os resultados, desdobrados em itens em cada dimensão da inovação, também servem de guia para identificar oportunidades de melhoria na gestão da inovação (SEBRAE, 2015). Para a avaliação do processo, é possível comparar a situação encontrada no início do Programa e em momentos posteriores. O acompanhamento histórico dos resultados permite conhecer a eficácia das ações inovadoras propostas e também decidir sobre seu aprimoramento, pois situações pontuais de melhor e pior desempenho podem ser aferidas, gerando aprendizado e a identificação das melhores práticas.

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento do Programa ALI é realizado através de algumas etapas, são elas: Prospecção, Adesão, Diagnóstico Empresarial (DE), Diagnóstico Radar da Inovação (RI), Análise SWOT, Devolutiva (DV) e Plano de Ação (PA). O Diagnóstico Empresarial avalia a organização da empresa a partir da análise da gestão empresarial, reunindo informações que facilitem a busca de soluções para o aprimoramento. Já a análise SWOT é um instrumento utilizado para análise de cenário ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A Devolutiva apresenta os resultados dos diagnósticos com todas as informações consolidadas, para aí então, ser elaborado o Plano de Ação. (Tanto o DE quanto a Análise SWOT são ferramentas que auxiliam a elaboração do PA da empresa atendida, juntamente com o resultado do Radar da Inovação).

Para este artigo, utilizamos como estratégia de pesquisa a análise quantitativa através da utilização de *survey*. A amostra foi constituída de 38 MPEs do segmento de vestuário, localizadas no estado do Espírito Santo, na região da Grande Vitória (municípios de Vitória, Vila Velha, Serra e Cariacica). Do total de empresas temos:

Tabela 2 – Número de empresas por área

18 EMPRESAS	Comércio de roupas femininas adultas
10 EMPRESAS	Comércio de acessórios (bijuterias, semijóias e bolsas)
05 EMPRESAS	Comércio de calçados (feminino e masculino)
05 EMPRESAS	Comércio de lingerie

Fonte: Elaborado pela autora

A coleta de dados ocorreu no período de julho/2014 a janeiro/2015, tendo sido aplicado o diagnóstico Radar da Inovação por meio de entrevistas pessoais com os proprietários das empresas. O questionário contém 42 questões abertas e fechadas e mensura em qual grau de inovação se encontra a empresa. O cálculo do grau de inovação é formado pelas 13 dimensões composta de um conjunto de variáveis que recebem a pontuação: (5) quando a variável é sistemática ou comum; (3) quando a variável se faz presente ocasionalmente; (1) quando a variável não se faz presente/não existe. O número que identifica o grau de inovação da empresa é conseguido através da soma total da pontuação obtida e dividido por 42 (NETO e TEIXEIRA, 2011).

Com base na avaliação de cada uma das treze dimensões trabalhadas obtemos o cálculo do grau de inovação. Como a amostra pesquisada foi de 38 empresas é necessário termos, inicialmente, a mensuração do grau de inovação de cada uma delas e, posteriormente, a média pela divisão entre o somatório dos valores obtidos em cada uma pelo número total de empresas pesquisadas. O valor 5 é a pontuação máxima que se pode obter em cada dimensão.

Na sequência apresentamos um conjunto de gráficos e tabelas cujo objetivo foi referenciar as principais ideias do texto. Nesta etapa que chamamos de análise dos resultados, faz-se uma discussão sobre o grau de inovação das MPEs atendidas, com foco nas dimensões Relacionamento e Clientes. A partir dos resultados obtidos apresentamos as ações propostas aos empresários no Plano de Ação.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 MÉDIA DAS EMPRESAS ANALISADAS

No momento R0 do Radar da Inovação aplicados nas empresas, o resultado do grau de inovação médio foi de **2,4**, indicando que a inovação ainda é incipiente nesse grupo. Na Tabela 3 pode-se verificar a pontuação média geral obtida pelas 38 MPEs.

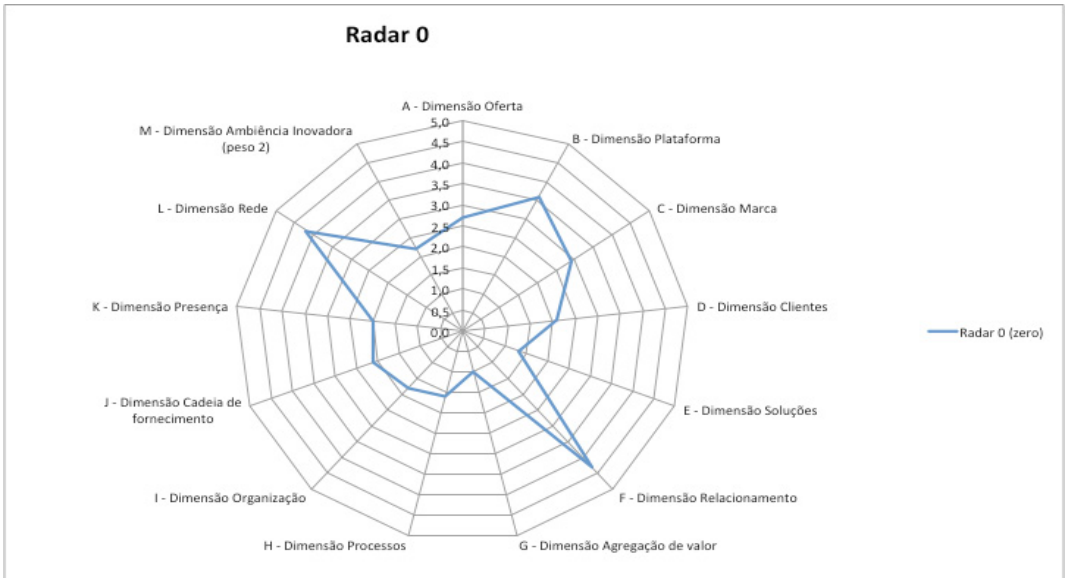
Tabela 3 – Grau de Inovação médio das 38 MPEs em cada dimensão

RADAR 0 (ZERO)	
GRAU DE INOVAÇÃO	MÉDIA
A - Dimensão Oferta	2,7
B - Dimensão Plataforma	3,6
C - Dimensão Marca	2,9
D - Dimensão Clientes	2,1
E - Dimensão Soluções	1,3
F - Dimensão Relacionamento	4,3
G - Dimensão Agregação de valor	1,0
H - Dimensão Processos	1,6
I - Dimensão Organização	1,8
J - Dimensão Cadeia de fornecimento	2,1
K - Dimensão Presença	2,0
L - Dimensão Rede	4,2
M - Dimensão Ambiência Inovadora **(peso 2)**	2,2
Grau de inovação Global	2,4

Fonte: Elaborado pela autora.

O grau de inovação médio obtido na amostra indica uma grande variação nos resultados, destacando-se as dimensões **Plataforma, Relacionamento e Rede**, enquanto que as dimensões **Soluções**, **Processos, Agregação de Valor e Organização** obtiveram as menores pontuações (a aplicação do Radar da Inovação considera apenas as ações realizadas no período dos três últimos anos até a data da aplicação do diagnóstico, compreendendo que o processo de inovação deve ser constante e um período superior a este já não se trata de uma ação nova). Para uma melhor visualização das médias atingidas, as informações estão sintetizadas no Gráfico 01, denominado Grau de Inovação.

Gráfico 01 – Grau de Inovação – Radar Zero com a média geral em cada uma das 13 dimensões



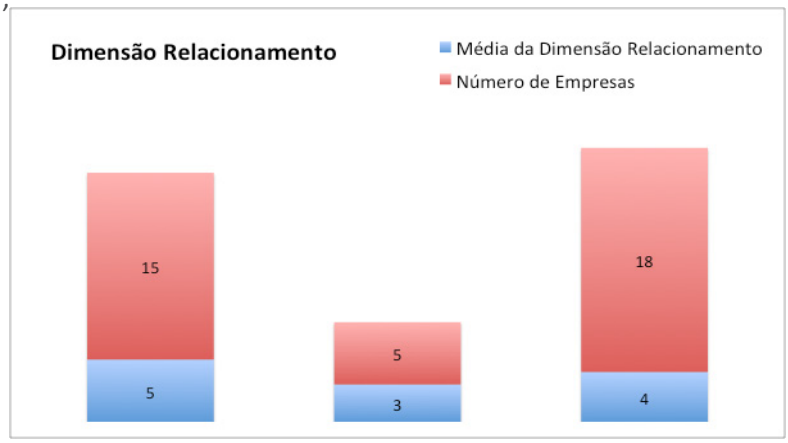
Fonte: Elaborado pela autora.

Após a aplicação do diagnóstico constatou-se que a dimensão *Relacionamento* obteve *score* equivalente a **4,3,** média esta que corresponde a um grau de inovação elevado. Contudo, na dimensão *Clientes* o *score* das empresas foi de **2,1**, o que é considerado um valor incipiente.

4.2 MÉDIA DE CADA EMPRESA NAS DIMENSÕES ANALISADAS

No Gráfico 02 apresentamos a média individual de cada empresa em *Relacionamento*. Observamos que quinze empresas obtiveram média 5,0 (nota máxima), dezoito empresas obtiveram média 4,0 e cinco empresas obtiveram média 3,0. Relembramos que para o cálculo foram consideradas as variáveis: (a) facilidades e amenidades e (b) informatização (conforme Quadro 01).

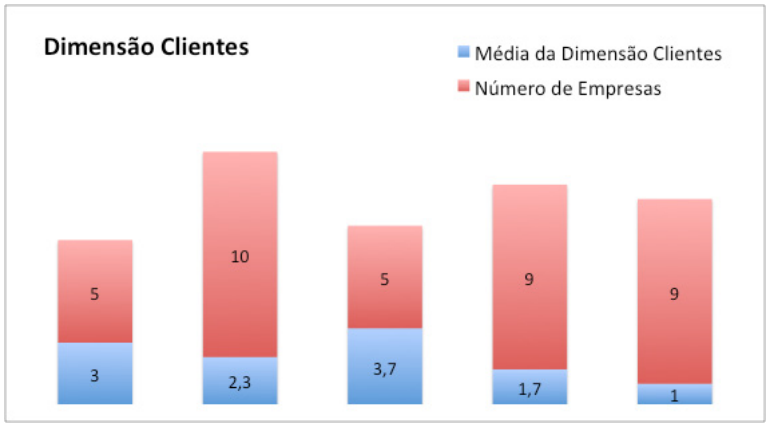
Gráfico 02 – Grau de Inovação – média geral na dimensão Relacionamento por empresa



Fonte: Elaborado pela autora

Na dimensão *Clientes*, conforme o Gráfico 03, das trinta e oito empresas analisadas apenas cinco empresas obtiveram uma média considerada boa (3,7). Outras cinco obtiveram média 3,0, dez empresas obtiveram média 2,3, nove receberam média 1,7 e outras nove empresas receberam a menor média (1,0). Relembramos que para o cálculo, foram consideradas as variáveis: (a) identificação de necessidades; (b) identificação de mercados; (c) uso de manifestações dos clientes-processos; e (d) uso de manifestações dos clientes-resultados (conforme Quadro 01).

Gráfico 03 – Grau de Inovação – média geral na dimensão Cliente por empresa



Fonte: Elaborado pela autora

O resultado aponta o baixo desenvolvimento de ações em busca de conhecer o público e compreender suas necessidades, explorar um novo grupo consumidor e melhorar os processos internos da empresa através das manifestações dos clientes. Nas entrevistas pessoais com os empresários constatamos o desconhecimento deles sobre este aspecto. A maioria dos entrevistados demonstrou possuir apenas uma ideia generalista sobre

quem é o seu público, o que fornece poucos dados para uma tomada de decisão mais assertiva nos negócios. Uma das consequências que isso pode gerar é o investimento de recursos que não trará o resultado esperado, como por exemplo: ações de publicidade sem foco definido.

Hoje em dia, as empresas em todo o mundo estão passando a reconhecer a relevância de se entender o comportamento do cliente como um dos pontos cruciais para o seu sucesso. Cabe às empresas prestar atenção nos tipos de cliente, em suas necessidades e expectativas de atendimento e no relacionamento individual que almeja ter com eles (SANTOS *et al.*, 2007).

Constatamos que apesar das 38 MPEs apresentarem um ótimo *score* na dimensão *Relacionamento,* indicando a preocupação na transmissão de uma imagem positiva ao cliente, divergentemente, na dimensão *Clientes* esta é uma *preocupação menor* nas empresas, que não possuem como prática a adoção de estratégias para reverter este cenário, tais como: Pesquisa de opinião; Registro de sugestões e reclamações; Observação do comportamento; dentre outras. Ao atender MPEs nos deparamos com questionamentos dos empresários de que estas ações são ferramentas para empresas maiores, contudo, ao contrário, os empresários de MPEs possuem a facilidade de manter um contato bastante direto com seus clientes. Talvez o que seja um fator que apresentam como dificultador é o fato de não formalizarem as suas ações, mas isso não quer dizer que as ações não estão sendo realizadas, pois o relacionamento assertivo com os clientes já é percebido como um fator crucial para alavancar os negócios.

4.3 AÇÕES PROPOSTAS PARA MELHORAR AS DIMENSÕES IDENTIFICADAS NO RADAR DE INOVAÇÃO

Hoje, com a intensificação da concorrência, as empresas perceberam a necessidade de tratar o cliente de modo diferenciado. Os consumidores têm muitas opções, além do oferecimento de muitas vantagens. As empresas enfrentam uma nova realidade, como mudanças demográficas, concorrentes mais sofisticados - no caso do segmento de vestuário, por exemplo, grandes magazines e redes de loja. Deste modo, significa que existem menos clientes em potencial e grande parte das empresas estão disputando a participação em um mesmo mercado (SANTOS *et al.*, 2007).

Devido à fragilidade das organizações para enfrentar riscos e à usual falta de disponibilidade de recursos, as MPEs devem obedecer a algumas diretrizes ao iniciar o processo de inovação: **(1) Priorizar as ações de resultado mais imediato; (2) Privilegiar a inovação gradual, para reduzir os riscos; (3) Enfatizar o uso e não a geração de conhecimentos** (SEBRAE, 2015).

Diante deste contexto, apresentamos na Tabela 04 as ações de melhoria propostas para as dimensões *Relacionamento* e *Clientes*, centradas principalmente em diferenciação e *marketing*. Apesar de o foco inicial das ações estarem voltadas para a dimensão que apresentou menor média, a implementação das ações interferirá no resultado de ambas as dimensões em razão de serem áreas análogas. (Observação: também foram propostas ações para as demais dimensões que apresentaram baixo grau de inovação, contudo, nos limitamos aqui às ações do nosso objeto de interesse).

Tabela 04 – Ações propostas para as áreas de Relacionamento e Clientes

AÇÃO	AÇÃO POR Nº DE EMPRESA
Criação de Estratégia e/ou Reformulação de Estratégia para Redes Sociais e outras mídias	10
Parceria com blogueiras de moda para divulgação do produto marca e agregação de valor	13
Ações promocionais nas lojas	13
Curso de Técnica de Vendas	20
Curso de Gestão de Visual de Loja	16
Curso de Atendimento ao Cliente	21
Elaboração de Vitrine de loja	08
Desenvolvimento de catálogo da coleção básica (para oferecer gratuitamente ao cliente)	04

Fonte: Elaborado pela autora.

O ponto-chave para a construção de relacionamentos longos com os clientes é a criação de valor e satisfação superiores para esses clientes. Há uma grande probabilidade de que os clientes satisfeitos se tornem clientes fiéis, que, por conseguinte darão uma maior participação em sua preferência (Santos, Bezerra, Moreira & Azevedo *apud*, Kotler e Keller, 2007, p. 5). Pensando nisto, detectamos a necessidade de *Curso de Técnica de Vendas e de Atendimento ao Cliente* para as empresas analisadas. Ambos os cursos são oferecidos gratuitamente pelo SEBRAE na modalidade EAD, o que é um facilitador devido a não necessidade de deslocamento, podendo realizar o curso dentro da própria empresa.

Atrair, reter e cultivar clientes não é uma tarefa tão simples para uma empresa. Na atualidade, os clientes têm uma gama de variedades de produtos e marcas, preços e fornecedores para escolher. Por isso é fundamental que as empresas posicionem suas marcas e invistam em divulgação. Neste sentido, foram sugeridas a *Criação de Estratégia e/ou Reformulação de Estratégia para Redes Sociais e outras mídias,* bem como, *Parceria com blogueiras de moda para divulgação do produto, marca e agregação de valor*. As empresas atendidas possuem cadastros em redes sociais, o que reflete uma preocupação com esta área, porém algumas não sabem como se posicionar, alcançar fãs e construir relacionamentos de longo prazo. Na maioria das MPEs, que não dispõe de investimentos exclusivos e nem de equipes focadas, a gestão das mídias é realizada por colaboradores que se dividem no desempenho de outras funções. Por isso, é importante que o empresário compreenda a importância dessa ferramenta, principalmente para relacionamento com os clientes, levantamento de críticas e sugestões – o que funciona como uma pesquisa gratuita – e divulgação de produtos de forma rápida e com baixo custo, aprendendo a utilizar as mídias sociais a favor da empresa.

Também foram sugeridas *Ações promocionais na loja* e *Desenvolvimento de catálogo de coleção básica,* além de cursos visando o aspecto estético, como *Elaboração de Vitrine e Gestão de Visual de loja*, com o objetivo de desenvolver estratégias de exposição de produtos, montagem de vitrine, para tornar os pontos de venda mais atrativos e agradáveis aos clientes, aumentando assim as vendas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatamos que as empresas analisadas apresentam um *déficit* quando o assunto é gestão e governança, que são pontos de maior atenção no que diz respeito à inovação. Em muitos empreendimentos, por exemplo, o gargalo está na falta de sistematização das operações e ausência de formalização dos processos. Soma-se a esses aspectos a carência de mão de obra especializada. No entanto, os principais resultados demonstram que existe um ambiente favorável para a melhoria das empresas em cada uma das dimensões em que foram pesquisadas. A mensuração do grau de inovação nas micro e pequenas empresas pode ser um norte para direcionar quais são as ações que devem ser priorizadas nas empresas com a finalidade de estimular a cultura da inovação nas MPEs.

Introduzimos nosso artigo afirmando que as empresas precisam se adaptar caso queiram sobreviver, e que isto se dá através da capacidade que elas têm de inovar. Vimos que o setor de vestuário é marcado pela inovação, e que o mercado nacional tem sofrido o impacto da concorrência dos produtos asiáticos. Entretanto, há oportunidades no segmento, mas garantir a sobrevivência neste mercado disputado só será possível através da renovação constante.

Administrar o relacionamento com o cliente é essencial para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque diante da concorrência através da diferenciação, e percebemos, através da análise das dimensões *Relacionamento* e *Clientes*, que isso pode ser feito inclusive quando os recursos são escassos, como é o caso das MPEs. A maior meta é manter o cliente através da confiança, credibilidade, construindo relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento do desempenho para resultados sustentáveis (SANTOS *et al.*, 2007).

Ademais, as empresas podem ou não ser bem-sucedidas na implementação de inovações, e o impacto destas, como já vimos, podem variar muito entre setores e regiões. Competição, demanda e mercados são alguns dos principais incentivos para as empresas inovarem. Mas para que haja impacto, tais inovações podem depender de outras mudanças na empresa que as favoreçam. É inegável a importância da inovação para o sucesso de qualquer organização. Mas, se é assim, o que leva algumas empresas a serem mais inovadoras do que outras? E, o que é necessário para se tornar uma organização inovadora? A resposta está na adequada gestão da inovação.

É fundamental saber a hora certa de desconstruir as rotinas estabelecidas e permitir que novas sejam criadas. Pois quando elas se tornam rígidas demais e a tradição *ao modo de fazer as coisas por aqui* não permite que a empresa evolua, é hora de mudar. (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008). A gestão da inovação consiste na criação de condições para que ocorra o processo contínuo e permanente de inovações. As empresas mais inovadoras são as que criam melhores condições ou "rotinas", tanto para o desenvolvimento das áreas de competência, como para a sistematização dos processos de inovação. A análise cuidadosa das competências e dos processos permite identificar os *gaps* e a partir disso desenvolver um plano de ação para inserir a gestão da inovação na organização. Como é de praxe, as coisas não se realizarão por acaso. Será necessário conhecimento, gestão, método e muita vontade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), financiador do Programa ALI, e a todos que contribuíram para a elaboração deste artigo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIT. **Agenda de Prioridades Têxtil e Confecção** – 2015/2018. Disponível em: <www.abit.org.br/Publicacao.aspx>. Acesso em: 13 jun. 2015.

_____. **Cartilha Indústria Têxtil e de Confecção Brasileira - Cenários, Desafios, Perspectivas e Demandas**. Disponível em: <www.abit.org.br/Publicacao.aspx>. Acesso em: 13 jun. 2015.

GOMES, Giancarlo. MACHADO, Denise Del Prá Netto & ALEGRE, Joaquin. Indústria têxtil de Santa Catarina e sua capacidade inovadora: Estudo sob a perspectiva da eficiência, eficácia, custos e melhoria de processos. **Revista da Administração e Inovação**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 273-294, abr./jun. 2014.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos). 3. ed., 2005.

NÉTO, Ana Teresa da Silva. TEIXEIRA, Rivanda Meira. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 205-229, jul./set. 2011.

REVISTA da Indústria Capixaba. **MPEs: A força dos pequenos negócios no Espírito Santo.** set. 2013, n. 308, p. 33.

SANTOS, J.; SANTOS, H.; BEZERRA, V.; MOREIRA, V.; AZEVEDO, I. **Análise das estratégias de Marketing de Relacionamento: Um estudo de caso em um mercadinho de bairro.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Campina Grande, 2007.

SEBRAE. **Guia para a Inovação. Instrumento para a melhoria das dimensões da inovação**. 2. ed. Curitiba: SEBRAE, 2015.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação. A economia da tecnologia no Brasil**. São Paulo: Elsevier, 2006.

TIDD, Joe. BESSANT, John. PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TROTT, Paul. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

INOVANDO E AGREGANDO VALOR: A FORMATAÇÃO DE FRANQUIAS NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

AUTORA: NATHASHE CARUSO MATOS
BACHAREL EM MARKETING, CARUSO.NAT@HOTMAIL.COM

ORIENTADORA: MARIA ÂNGELA DE SOUZA FERNANDES
MESTRA EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL, M.ANGELA.SFERNANDES@GMAIL.COM

RESUMO

O propósito deste artigo foi analisar e explorar as ações inovadoras na dimensão agregação de valor após avaliação comparativa entre o Radar 0 e Radar 1 do diagnóstico de inovação no cenário das empresas de pequeno porte no município do Rio de Janeiro. O Artigo aborda comparação entre os diagnósticos realizados, ações concluídas e avaliação da evolução das empresas acompanhadas. Sabendo da importância da inovação e da realidade das micro e pequenas empresas, esta dimensão foi abordada como fator relevante e atual no contexto da competitividade empresarial. Este estudo abordará a formatação de franquia como principal forma de agregar valor às empresas de pequeno porte, permitindo maiores vantagens competitivas bem como a conquista de maior fatia de mercado. Neste artigo serão apresentados os dados coletados relacionados ao programa ALI. Esta análise foi realizada através de entrevistas presenciais e técnica observacional nas empresas participantes do Programa ALI no período de Junho de 2013 à Janeiro de 2015, onde foi possível constatar a evolução que as empresas acompanhadas obtiveram através das ações implementadas.

PALAVRAS-CHAVE: Agregação de Valor. Franquia. Empreendedorismo. Inovação

1 INTRODUÇÃO

Não é de hoje que as micro e pequenas empresas brasileiras questionam-se como diferenciar-se em um mercado altamente competitivo e acirrado. Em um mundo globalizado e altamente competitivo, as empresas vêm buscando constantemente formas de obter vantagem competitiva no mercado em que atuam, no intuito de obter expansão a novas oportunidades. A globalização desencadeou mudanças no setor empresarial, tornando–se necessário responder com rapidez às exigências e adaptar-se aos novos padrões de concorrência,

frente a um cenário, onde conhecimento e o desenvolvimento são fundamentais para inovar e agregar valor, observa-se o surgimento de inúmeras estratégias empresariais como formas de obter destaque. Apostar em uma gestão estratégica, onde estará diretamente relacionada à capacidade da empresa de processá-la de forma que o resultado possa traduzir em inovações não apenas para o produto, mas também para o conjunto de processos e serviços que lhe agregam valor.

De acordo com Miles e Snow (1992) as empresas tendem a diminuir de tamanho direcionando-se a uma competência central. Novas empresas privam-se de crescer verticalmente e ao invés disso, buscam alianças com representantes de sua marca. Devido a acirrada competição, configurada no mercado atual, as empresas estão buscando uma forma de manter os relacionamentos existentes e ampliar seu escopo.

Cada vez mais, as empresas estão adotando uma estratégia de construção de relações sólidas e duradouras. Esse enfoque permite à empresa conduzir a inovação de forma a gerar valor através da criação de um novo modelo de negócios aproveitando os nichos de mercado, principalmente no que se refere à ruptura de seu modelo de negócio anterior.

O valor de uma organização está cada vez mais desvinculado ao mercado acirrado onde a competitividade dá-se através de briga por preços, baixa qualidade e baixo valor agregado à marca, ainda mais devido à extrema dificuldade de mensuração do valor de seus ativos intangíveis.

O presente artigo aborda a inovação através da agregação de valor, visando a criação de demandas no mercado de franchising, atualmente mercado de maior potencial, tornando-se atrativo pelo crescimento rápido no segmento de atuação, bem como expor as inovações realizadas pelo Programa Agente Local de Inovação nas empresas que atuam no setor de franchising, fomentando seu crescimento e desenvolvimento. Este trabalho demonstra a formatação de franquia como forma de inovação com alto retorno para as micro e pequenas empresas, possibilidade de expansão de marca com investimentos de terceiros e a alta demanda sob a perspectiva do crescimento do empreendedorismo brasileiro e a necessidade destes em investir em negócios que propiciem retorno e segurança.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 INOVANDO NA DIMENSÃO AGREGAÇÃO DE VALOR

Atualmente a inovação encontra-se no centro das estratégias das empresas competitivas e tornou-se algo fundamental para perdurar no mercado econômico brasileiro, tendo em vista que embora os conceitos de competitividade e empreendedorismo tenham se atualizado, ainda navegamos pela competição acirrada dos mercados.

Segundo Marcondes (2012), o conceito de inovação tem evoluído ao longo do tempo, se deslocando de uma visão tecnológica, para ser entendida como a utilização do conhecimento para produzir bens, serviços e novos estilos de gestão.

Schumpeter (1984), conceitua inovação como elemento-chave de ciclos econômicos, identificando cinco tipos de inovações:

a. Introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de bem;

b. Introdução de um novo método de produção ou comercialização de um bem;

c. Abertura de novos mercados;

d. Conquista de novas fontes de oferta de matérias-primas ou de bens semifaturados;

e. Estabelecimentos de uma nova organização de qualquer indústria, abrangendo assim novas formas de fazer.

Desta forma, a inovação pode ocorrer através da agregação de valor, onde a empresa possui uma sistemática para adotar novas formas de gerar receitas usando as instalações e recursos já existentes, propiciando a abertura para novos mercados, bem como a introdução e comercialização de um novo bem.

Através de parcerias pode ser possível a criação de soluções de baixo custo e fácil implantação que tenham grandes impactos na empresa, percebidos muitas vezes de imediato através do aumento de vendas, comportamento do consumidor, aumento da satisfação dentre outros. (MATOS, 2014).

2.2 DEFINIÇÃO BÁSICA DE FRANQUIAS

De acordo com a Lei 8.955/94: “Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional, desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.”.

Segundo Gigliotti (2012), “academicamente o sistema de franquias é aceito como um contrato entre dois agentes, no qual um vende o direito de uso de uma marca, um produto acabado e algum conhecimento e/ou método de gestão a outro agente, em troca de uma combinação de taxas e remuneração.”.

Para melhor entendimento do sistema de franquias o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comercio Exterior define as seguintes terminologias: “a) Franqueador é a pessoa jurídica que autoriza terceiros (os franqueados) a fazerem uso restrito de uma marca cujos direitos são próprios. b) Franqueado: pessoa física ou jurídica que adquire uma franquia. c) Franquia: pessoa jurídica que participa de uma determinada rede, utilizando-se do sistema de franquias de um franqueador. d) Royalties: remuneração do franqueador em contra partida à cessão e manutenção dos direitos da franquia ao franqueado.”

2.3 AGREGANDO VALOR ATRAVÉS DE FRANQUIAS

Nos últimos anos a economia brasileira vem sofrendo profundas transformações, progredindo de uma economia regulada com pouca competição, para uma economia menos regulada aumentando assim competição entre as empresas.

Apesar desse desenvolvimento ser visível, trata-se de um desenvolvimento turbulento, com altos e baixos com ênfase no baixo crescimento econômico médio nos últimos anos. Porém na turbulência econômica desses últimos anos, o setor de franchising experimentou um crescimento significativamente superior ao do Produto Interno Bruto, atingindo o crescimento de 7,7% em 2014 segundo a Associação Brasileira de Franchising, número expressivo em relação ao PIB nacional do mesmo ano que atingiu a margem de 0,1% segundo IBGE; demonstrando ser um setor mais dinâmico que a média da economia brasileira.

Pode-se enfatizar três principais causas para este crescimento expressivo do setor de franchising no Brasil: crescimento orgânico das próprias redes de franquias tradicionais; surgimento de novas redes de franquias, com origem de capital nacional nos últimos anos e instalação de redes de franquias internacionais.

Atualmente, os novos entrantes no setor de franchising brasileiro têm sido as micro e pequenas empresas, tendo em vista que tornar-se uma empresa franqueadora permite ao empresário levantar recursos através do capital de terceiros, agregando valor financeiro através do ganho em escala. Formatar uma franquia significa criar um novo modelo de negócio dentro de uma empresa em grande parte já consolidada no mercado, em que o franqueador introduz seu modelo de negócio como um novo produto oferecido por sua empresa ao mercado, traduzido pelo suporte e pelo acesso às vantagens do sistema de franquias aos franqueados, e que é diferente, mas agregador à sua linha de *core products* original. A permissão do uso da marca e do modelo de negócios a empresários investidores proporciona à empresa - além do ganho inicial - a possibilidade de maior visibilidade de sua marca no mercado, se fortalecendo através da expansão de unidades sem grandes investimentos.

Ainda de acordo com Gigliotti (2012), um empreendedor que pretende obter ganhos de escala pode obtê-la através do aumento da massa crítica, do número de pontos de venda, principal motivador do sistema à adoção do sistema de franquia, que possibilita este crescimento com investimento de terceiros.

O sistema de franquias permite além da visibilidade da marca e ganho em escala, reduções de custo principalmente no que se refere ao fornecimento de produtos e matéria prima. A empresa passa a ter maior poder de barganha, tornando-se um grupo comprador poderoso ganhando maior poder nas negociações de preços, prazos e exclusividade.

A vantagem competitiva conquistada por uma empresa que encontra-se no sistema de franquias torna-se um diferencial para possíveis investidores, potenciais franqueados que encontram-se à procura de uma marca consolidada e um modelo de negócio pronto. O conforto de não precisar se preocupar com detalhes de modelagem de negócios ou previsões orçamentárias e a segurança de fazer parte de um modelo de negócio e marca de sucesso são os atrativos tão procurados por empreendedores da atualidade. Segundo a ABF, o número de unidades franqueadas ou ponto de venda atingiu 125.641 que representou 9,8% de crescimento no ano de 2014. Segundo Guerra (2012), “A escolha de um franqueado em abrir uma franquia em vez de um negócio próprio está em utilizar os produtos vinculados à marca do franqueador.”

Entretanto deve-se ressaltar que para uma franquia existir e se tornar um “produto” vendável, faz-se necessária a utilização de documentações para formalizar o negócio e instruir de forma clara seu potencial franqueado.

O relacionamento entre franqueador e franqueado, é algo que deve ter um grande investimento por parte do franqueador, tendo em vista que o franqueado passa a ser um investidor em seu negócio, um cliente e também um empresário que possui visões e ideais.

Muitas redes percebem que, ao possibilitarem maior suporte aos franqueados, sua rede de franquias e marca tinham maiores oportunidades competitivas "(...) além de procedimentos estratégicos, gerenciais e estruturais que devem ser desenvolvidos e comumente aceitos, implementados e flexibilizados pelos parceiros, resultando, portanto no desenvolvimento de aptidões e competências não só tecnológicas, mas de gestão dos recursos tangíveis e intangíveis. " (PORTO ; COSTA, 2013)

Embora o relacionamento entre franqueado e franqueador se inicie através de um contrato, observa-se a necessidade de incrementar este relacionamento, tendo em vista as figuras representadas pelo franqueado na empresa. Apesar dos benefícios mútuos decorrentes do contrato de franquias, os riscos e os interesses do franqueado e franqueador são divergentes. (GUERRA, 2012)

O franqueador tende a focar apenas na expansão de sua marca, e nas exigências contratuais, porém por se tratar de uma empresa independente, o franqueado possui necessidades que excedem ao contrato de franquia, o que na maioria das vezes pode representar um conflito na rede. Para um melhor relacionamento, o franqueador precisa enxergar as figuras representadas pelo franqueado em sua rede e que este possui a necessidade de dividir os riscos de seu negócio, entender que este representa um parceiro que fará o uso de sua marca, modelo de negócio e produtos através de investimento financeiro, representará um cliente, pois estará adquirindo um negócio e serviços agregados a este, e por fim, empresário que possui ideais e visões. Figlioli (2012) cita que a essência de um modelo de negócios está na definição da maneira pela qual a empresa agrega valor aos seus clientes, os atraindo desta forma a pagar o valor gerado pela empresa.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 TIPO DE MÉTODO

As principais fontes utilizadas para levantamento de informações sobre MPE foram os *site*s do SEBRAE e ABF. Foram avaliadas as principais estatísticas de crescimento sócio econômico do país através do *site* IBGE, e considerado como parâmetro de pesquisa, o conceito de inovação pelo Manual de OSLO que define inovação como "a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização local de trabalho ou nas relações externas"

Foi realizada pesquisa de campo nas empresas de pequeno porte acompanhadas pelo programa ALI no município do Rio de Janeiro.

O Programa ALI (Agente Local de Inovação) possui como principal foco fomentar a inovação dentro das empresas de pequeno porte através do acompanhamento realizado ao longo dos 24 meses do programa. Para mensurar o grau de inovação da empresa e as dimensões que precisam ser trabalhadas, o Agente Local de Inovação aplica o Diagnóstico Radar de Inovação 0, primeiro diagnóstico realizado que auxiliará o processo de criação das ações a serem implementadas pela empresa. Junto às empresas, ações inovadoras propostas serão avaliadas posteriormente na aplicação de um novo diagnóstico Radar de Inovação 1 que permitirá avaliar a evolução destas empresas e se as ações propostas que obtiveram o resultado esperado.

Através do questionário Radar de Inovação, desenvolvido pelo SEBRAE, em parceria com Bachmann & Associados, uma ferramenta adaptada pelos autores M. Sawhney, R. C. Wolcott, I. Arroniz da obra The 12 Different Ways for Companies to Innovate, que permitiu determinar o grau de inovação das treze dimensões abordadas pelo questionário: Oferta; Plataforma; Marca; Clientes; Soluções; Relacionamento; Agregação de valor; Processos; Organização; Cadeia de Fornecimento; Presença; Rede e Ambiência Inovadora.

"A principal forma de avaliação destas dimensões são escores obtidos através das entrevistas realizadas com a ferramenta disponibilizada Radar da Inovação; que permitem medir e criar um gráfico para avaliação dos principais eixos da empresa que necessitam ser trabalhados." (MATOS, 2014).

O acompanhamento destas empresas aderidas pelo programa Agente Local de Inovação permitiu uma análise comparativa entre o diagnóstico Radar de Inovação 0 e o diagnóstico Radar de Inovação I através dos escores obtidos em cada dimensão avaliada, e das ações implantadas no decorrer do programa avaliando a influência da dimensão agregação de valor, nas empresas acompanhadas.

A revisão bibliográfica foi realizada através de livros e artigos sobre os temas agregação de valor, *marketing*, inovação e franchising brasileiro.

Este estudo possui abordagem focada na dimensão agregação de valor do Radar da Inovação, que considera o mecanismo pelo qual uma empresa capta parte do valor criado. Esta dimensão avalia o ambiente da empresa com relação à geração de inovação de valor através da utilização das fontes de receitas ainda não exploradas pelas empresas acompanhadas no decorrer do Programa Agente Local de Inovação.

3.2 AMOSTRA

A presente pesquisa comparou a análise realizada em 68 empresas de pequeno porte pertencentes ao município do Rio de Janeiro atendidas no decorrer do programa com as 57 empresas abordadas no artigo "Agregação de valor uma alternativa para o crescimento das empresas de pequeno porte no município do Rio de Janeiro (MATOS, 2014).

A ferramenta Radar da Inovação foi aplicada em 68 empresas, dentro destas, 35% com Radar 0 iniciado, 55% com Radar 1 iniciado, 10% com Radar 2 iniciado.

3.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através da análise dos escores gerados por entrevistas presenciais realizadas com a ferramenta Radar de Inovação e técnica observacional das empresas participantes do Programa ALI no período de Junho de 2013 á Abril de 2015.

Os dados coletados foram analisados de forma comparativa e os percentuais foram calculados com auxílio do software Excel para melhor entendimento, sendo que a principal comparação realizada foi na dimensão agregação de valor.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

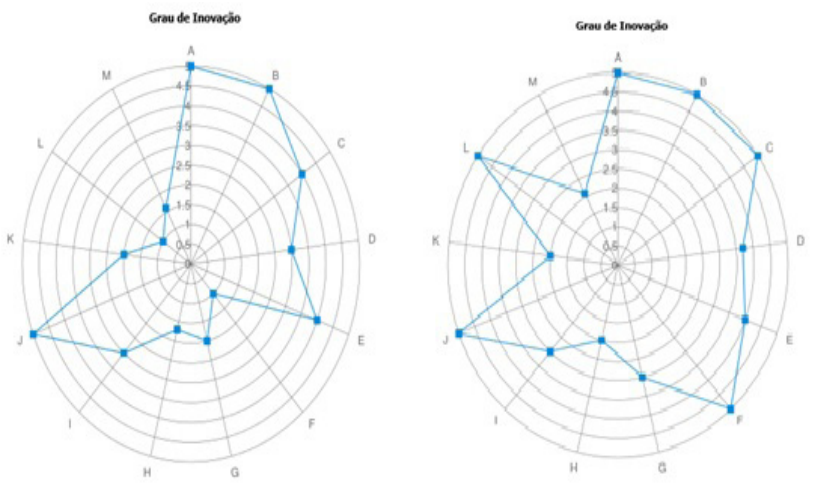
Dentre as 68 empresas acompanhadas através do Programa ALI, 71% já se encontram no mercado de franquias, 13% encontram-se em processo de formatação de franquias e 16% focam a agregação de valor em sua empresa de outras formas.

Em 13% das empresas acompanhadas, as principais inovações foram relacionadas à franqueabilidade da marca e modelo de negócio das empresas, sendo: a estrutura da empresa, porte, tempo de mercado, portfólio de produtos, fornecedores e gestão, visando reduzir os ricos e aumentar as possibilidades de sucesso no engajamento do sistema de franquias. Neste processo de franqueabilizar seu negócio 67% apresentaram resultado significativo na primeira fase do programa, investindo apenas na franqueabilidade de seu negócio.

Relato do Empresário ao ALI: "Ao investir na padronização, nos organizamos e nos tornamos mais eficientes, prontos para investir ou não na franquia".

Ao focar na formatação de franquia como forma de agregação de valor, as empresas passaram a se estruturar, tanto em seu portfólio de produtos, quanto em seus fornecedores, gestão e marca, sendo assim o grau de inovação global das empresas também apresentou expressiva melhoria como pode-se observar na Figura 1, em que o investimento na formatação de franquia como ação para desenvolvimento da dimensão Agregação de Valor da Empresa "A" demostrou um melhor desempenho nas demais dimensões.

Figura 1 – Radar de Inovação 0 e Radar de Inovação I Empresa A



Fonte: Sistema ALI

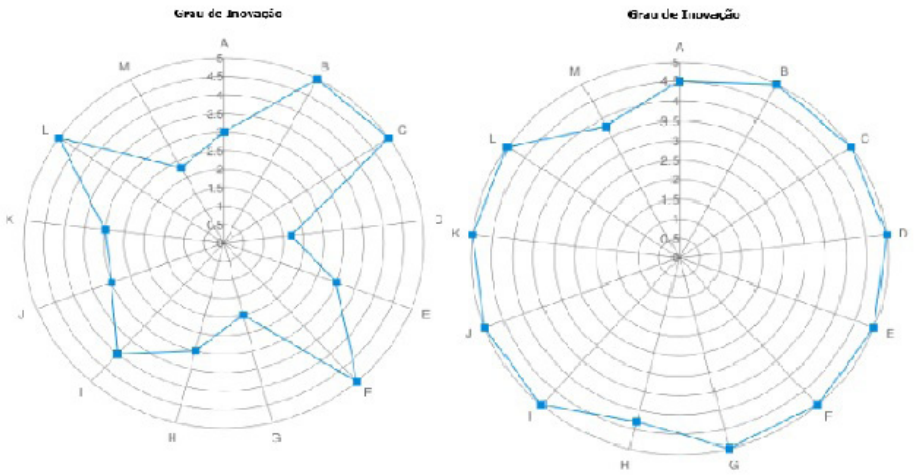
Em 71% das empresas que já se encontram no mercado de franquias, as inovações foram focadas no relacionamento entre franqueador e franqueado, serviços oferecidos pela franqueadora ao franqueado, gestão dos franqueados, redução de custos e aumento de faturamento e aumento do ticket médio de unidades franqueadas.

As franquias formatadas acompanhadas, inovaram no fortalecimento de parcerias, criando programa de fidelização de franqueados, visando o aumento da demanda por novas unidades e aumento nos royalties mensais devido ao bom desempenho destes através da motivação.

As empresas franqueadoras também investiram em ações de inovações que possibilitassem redução dos custos no fornecimento dos produtos, redução de sobra em estoque aumentando o ticket médio dos franqueados, realização de parcerias em feiras para divulgação de suas marcas, fusão de sua marca visando melhor posicionamento de mercado.

Inovar no fortalecimento do relacionamento passou a ser o foco destas empresas, tendo em vista novas oportunidades de negócios com estes e possibilidade de maior ganho em escala. Sendo assim, observa-se expressiva melhoria no grau de inovação global conforme podemos observar na Figura 2 em uma análise comparativa entre o Radar de Inovação 0 e o Radar de Inovação I da Empresa "B", em que as ações implantadas tiveram impacto direto em todas as dimensões avaliadas.

Figura 2 – Radar de Inovação 0 e Radar de Inovação I Empresa B



Fonte: Sistema ALI

O empresário identificou e citou ao ALI: "Ao investir no franqueado estamos investindo em nossa marca".

As empresas que representam 16% do acompanhamento, as inovações foram focadas na criação de novos serviços agregados a estrutura da empresa; como sistema de entrega realizado pela empresa "C" que permitiu maior abrangência da praça, serviços complementares aos já oferecidos e ampliação de público alvo tendo como exemplo o oferecimento e divulgação do serviço de depilação focada ao público masculino na empresa "D".

Foi possível perceber que após as sugestões de ações baseadas no diagnóstico Radar 0 dessas empresas e dos atendimentos prestados ao longo dos meses do programa ALI, apenas duas conseguiram apresentar crescimento expressivo. A empresa "C" conseguiu maior divulgação dos produtos oferecidos aumentando suas vendas para um público que anteriormente não conseguia atingir e a empresa "D" teve maior ocupação em sua agenda no serviço de depilação, também ampliando seu público alvo.

As empresas que focam a agregação de valor através da criação de novos serviços ou produtos, tiveram boa evolução no diagnóstico Radar de Inovação 1, aplicado posteriormente às ações implantadas, porém o retorno financeiro se restringiu ao aumento de demanda dos novos serviços oferecidos que por sua vez também aumentam seus custos sejam esses relacionados à mão de obra ou aos produtos utilizados para o atendimento das demandas.

Após análise do Radar de Inovação 0 aplicado, observou-se um escore médio da dimensão agregação de valor calculado em 1,87, em 47% das empresas acompanhadas. Sendo assim, foram sugeridas ações que focassem o aumento desta dimensão. Ao aplicar o Radar de Inovação 1 em 57% das empresas acompanhadas, foi possível perceber um expressivo aumento no escore médio da dimensão agregação de valor, passando para 3,0, valor este que demonstra o comprometimento das empresas acompanhadas no que se refere a inovação na dimensão agregação de valor.

Em comparação ao Radar de Inovação 0 nota-se que o desempenho das empresas no Radar de Inovação 1 aumentaram consideravelmente em todas as dimensões e observa-se que ao focar na dimensão agregação de valor, as empresas acabam inovando nas demais dimensões.

Foram desenvolvidas 236 ações referentes ao Radar 0, sendo que destas, 30% foram implementadas.

Das ações, 10% são investigativas de mercado e destas, as principais trabalhadas foram: criação de *fanpage*, criação de *site*, criação de plano de *marketing* e pesquisa de satisfação. Das 63% ações para desenvolvimento / aperfeiçoamento de controles internos destacam-se: criação de programas de endo*marketing*, criação de planejamento estratégico, criação de instruções de trabalho, reavaliação de organograma, plano de cargos e salários, criação de processos seletivos internos, criação de planejamento financeiro e orçamentário por setor. Das 27% ações de inovação destacam-se: formatação de franquia, programa de relacionamento / fidelização com franqueado, criação de canal efetivo de comunicação com franqueado, redução de perda de estoque, criação de programa de capacitação empresarial para franqueados.

Observou-se uma evolução média de 16% no grau global de inovação das empresas acompanhadas passando estas de um grau global de escore 3,1 para 3,6. Foi possível observar, também, que as empresas avaliadas não apenas aumentaram o escore de inovação na dimensão agregação de valor, como obtiveram crescimento em seu faturamento. Percebeu-se que com as inovações implantadas, as empresas em questão conseguiram reduzir custos, tendo como exemplo a redução de 73% dos custos de uma empresa franqueadora atendida, através da realização de controle de estoque e mudanças no sistema de compra de seus produtos, e duas empresas que obtiveram crescimento significativo em seus faturamentos, uma EPP em 60% através da construção de *site* e *fanpage*, realização de parcerias, controles internos, criação de plano de *marketing*, expandindo sua marca para segunda unidade própria, alinhando seus processos, vislumbrando a possibilidade de formatar franquia, e uma recém-franquia formatada em 125% através da reformulação de seu novo plano de expansão de marca e venda de suas unidades de franquias.

5 CONCLUSÃO

Através do trabalho em campo, foi possível perceber que existem diversas formas de inovar na dimensão agregação de valor, incrementando seus bens e serviços, proporcionando à empresa uma forma de organizar

seus processos de maneira que se alcance a máxima utilização dos fatores produtivos envolvidos, procurando como resultado baixos custos e melhor retorno financeiro.

Contudo, ao acompanhar as empresas que optaram por franqueabilizar seu negócio observou-se que este retorno torna-se maior quando a micro e pequena empresa opta por agregar valor através do ganho em escala, ou seja, uma empresa se propõe a gerar valor financeiro através da formatação de franquias, definindo seu modelo de negócios para aumentar a área geográfica de atuação; seja este apenas para aumentar vendas utilizando o modelo de negócios de revenda de seus produtos, ou fornecendo o know-how necessário para o funcionamento de uma nova unidade física de negócio cobrando royalties por estes.

Ressalta-se que o ingresso nos mercados por meio de relacionamentos colaborativos aumenta o grau de envolvimento de uma empresa com relação a um mercado. Sendo assim, a estrutura do sistema de franquias elimina a necessidade de grandes recursos financeiros por parte das empresas no que diz respeito à expansão de sua marca, crescimento de fatia de mercado e maior valor financeiro agregado a empresa, viabilizando também o acesso a mercados externos, onde várias empresas já atuam em diversos países. Pode-se citar também o sistema de franquia como uma das formas de baixo custo para ter acesso aos mercados globais e chegar à frente dos concorrentes, principalmente pelo fato de ser considerada uma parceria de distribuição da marca e do produto padronizado.

Com isso, conclui-se que as dificuldades encontradas pelas empresas em se expandir tornam-se brandas a partir do momento que haja uma colaboração entre parceiros. Parceiros estes encontrados no sistema de franquias, por meio do mútuo relacionamento entre o empresário franqueador e o empresário franqueado, atribuindo a um alcance de objetivos mútuos e pelo desempenho dessas organizações em atingir a satisfação das necessidades dos consumidores além das fronteiras organizacionais e nacionais.

Outro ponto que se destaca é de que a agregação de valor não se restringe à formatação ou manutenção da franquia, a perspectiva do mercado encontra-se crescente e ainda pouco explorado principalmente no que diz respeito a internacionalização de marcas brasileiras. Observa-se um mercado onde a importação de marcas ainda possui números mais expressivos que a exportação de marcas brasileiras, segundo a Associação Brasileira de Franchising, hoje 4,8% das redes brasileiras das 2.073 marcas franqueadas possuem unidades no exterior.

Para o empresário das micro e pequenas empresas vale ressaltar que a inovação em agregação de valor através da formatação de franquias não apenas representa uma solução para seu crescimento e expansão nacional, como a possibilidade de crescimento global.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos ao SEBRAE e ao CNPq financiadores do Programa ALI. Á Poliana Valente pelo auxílio no desenvolvimento profissional proporcionado no decorrer do programa, à Fabiana Freitas, pelo apoio com sua expertise e à Maria Ângela Fernandes, pela orientação e valiosa contribuição nos direcionamentos necessários para a conclusão deste artigo. Minha expressa gratidão a todos que contribuíram para a conclusão deste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Guia oficial de franquias no Brasil**. São Paulo: ABF, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **O Que é Franquia**. Disponível em: https://www.portaldofranchising.com.br/central/.../O-que-e-franquia.pdf. Acesso em: 20 jan. 2015

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Pesquisa geral no *site***. Disponível em: <http://www.abf.com.br>. Acesso em: 23 jan. 2015.

BRASIL. **Leis e Decretos**. Lei nº 8955, de 15 de dezembro de 1994. Diário Oficial da União, Brasília, n. 8955, 16 dez. 1994.

COSTA, Liliana – **O Sistema de Marketing de Rede**: Uma Estratégia de Ação Mercadológica. In: Programa de Pós-Graduação em Administração curso de mestrado (PPGA/UFRGS) / Mestrado em Administração, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de *marketing***. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARCONDES, L.; CAVALCANTI, M.; FARAH, O. **Empreendedorismo: Estratégia de sobrevivência para pequenas empresas.** São Paulo: Saraiva 2012.

MATOS, Nathashe - Agregação de valor uma alternativa para o crescimento das empresas de pequeno porte no município do Rio de Janeiro In: Caderno de Inovação em Pequenos Negócios – Engenharia: Sebrae 2014

MELO, Pedro; ANDREASSI, Tales. FRANQUIAS BRASILEIRAS - estratégias, empreendedorismo, inovação e internacionalização. São Paulo: Cengage Learning. 2012

MILES, Raymond E. & SNOW, Charles C.. Causes of Failure in Network Organizations. Harvard Business School , volume 34, número 4, p. 53-72, 1992

O QUE É FRANQUIA PORQUE FRANQUEAR. Pesquisa no *site*. Disponível em: http://sofranquias.com.br/artigos/o-que-e-franquia-porque-franquear Publicado em 22/08/2014 às 14h14m

PIPKIN, Alex. (texto A)- O Marketing de Relacionamento nos mercados externos. In: Documentos do Programa de Pós - Graduação em Administração (PPGA/UFRGS) / Mestrado em Marketing, 1997

PORTO, Greciane; COSTA, Priscila Rezende. In: Gestão da Inovação e empreendedorismo. Rio de Janeiro: Elsevier. 2013

SCHUMPETER, A. Joseph. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Trad. Sergio Góes de Paula. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SEBRAE. Como se Tornar uma Franquia. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/ *site*s/ Portal Sebrae/artigos/Sistema-Sebrae-Franquias. Acesso em 20 de janeiro 2015

ISO DA INOVAÇÃO: PARÂMETROS PARA CRIAÇÃO DE MODELO DE AÇÕES PADRONIZADAS EM MPES DO BRASIL

AUTOR: RAFAEL SILVA CLAUBERG
BACHAREL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, CLAUBERGRS@GMAIL.COM

ORIENTADOR: CRISTIAN CAÊ SEEMANN STASSUN
DOUTOR EM CIÊNCIAS HUMANAS, CRISTIANCCSS@HOTMAIL.COM

RESUMO

Seria possível propor um modelo padronizado de ações para Gestão da Inovação aplicável às Micro e Pequenas Empresas brasileiras? A partir de um estudo com 53 empresas do comércio varejista aderidas ao Programa Agentes Locais de Inovação – ALI do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, nas cidades catarinenses de São Joaquim e Urubici, foram sistematizadas as ações executadas nas empresas em questão e, baseadas na Norma NBR ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, foi construído um piloto de plano de ações para a padronização da qualidade nas dimensões organizações e processos do Radar da Inovação, uma ferramenta de diagnóstico empresarial para mensurar o grau de inovação. O passo dado por essa pesquisa é o primeiro investimento no Brasil em relação a padronizar a gestão da inovação em MPEs no país, visto que uma ISO de inovação regulamentada ainda está em fase de criação, a ISO TC 279, muito distante de atingir a realidade das micro e pequenas empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da inovação. ISO 9001. Radar da Inovação. Padronização de Processos e Organização. Micro e Pequenas Empresas.

1 INTRODUÇÃO

As grandes empresas varejistas dominam o mercado de consumo oferecendo quase todo tipo de produto e serviço, com menor preço, melhores condições de pagamento, maior variedade e com opções de acesso facilitado, bem localizadas nas cidades ou pela internet. Buscando aumentar as vendas, melhorar a qualidade dos produtos e serviços, reduzir custos, proporcionar novas experiências aos clientes e ampliar a

competitividade, as Micro e Pequenas Empresas fazem o que podem para permanecer no mercado. A forma encontrada para solucionar esta fragilidade do pequeno comércio varejista é a inovação.

Com a aplicação de diagnóstico empresarial em 53 empresas do comércio varejista, participantes do projeto ALI do Sebrae/SC, localizadas na Serra Catarinense, utilizou-se a metodologia chamada Radar da Inovação para medir o grau de inovação destas empresas e identificar a oportunidade de desenvolver uma solução que contribuísse para a gestão da inovação de forma padronizada, baseada na Norma NBR ISO 9001.

O diagnóstico do Radar da Inovação permite avaliar 13 dimensões de melhorias em uma empresa, entre elas a dimensão processos e organização, foram escolhidas para essa pesquisa por estarem relacionadas com a ISO pelo seu foco em gestão e qualidade. Como objetivo específico, ainda buscou-se identificar a situação atual das empresas estudadas e a relação dos empresários com a prática da gestão de inovação; relacionar as dimensões processos e organização com a norma ISO de Gestão da Qualidade e desenvolver um modelo de gestão da inovação baseado na norma ISO através de ações padronizadas aplicáveis às MPEs em questão.

O modelo de Gestão da Inovação proposto, baseado na ISO, é composto por uma série de ações que compõem um plano que varia de acordo com a realidade de cada negócio, mas que ao ser concluído espera-se um resultado decisivo, mesmo que, sendo neste artigo um modelo piloto, sirva para adequar depois todas as dimensões que compõe o Radar da Inovação.

Buscou-se formatar uma série de oito requisitos de qualidade que auxiliem no processo de desenvolvimento e seleção de ações de inovação para as demais dimensões do radar da inovação, a fim de trazer maior eficiência, eficácia e efetividade em todo o processo de gestão da inovação.

Nas próximas seções serão aprofundadas as questões teóricas e metodológicas da pesquisa, além da busca de referenciais oficiais sobre o uso de ISOs e a construção da ISO de inovação em nível mundial. Os resultados caminham para trazer as ações básicas que compõem o plano de ação de gestão da inovação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A GESTÃO DA INOVAÇÃO NO COMÉRCIO VAREJISTA

Segundo Estefanovitz (2011), é improvável a adoção do sistema de gestão da inovação pelas pequenas organizações do comércio varejista, já que em geral este setor não possui grandes iniciativas neste sentido. Este desafio se caracteriza ainda maior, tendo em vista que a maioria dos negócios estudados não apresenta uma estrutura organizacional propícia à implantação da gestão a inovação, por diversos fatores, o mais impactante dentre estes fatores é a cultura empresarial da região, que apresenta grande resistência a novos métodos gerenciais baseados em planejamento e profissionalização do comércio, seguido pela baixa qualificação da mão de obra. Além, disso, justamente o que tange o objetivo desse artigo, com a característica de empresas familiares, a padronização desde o atendimento, uniformização de práticas, ou coisas muito mais aparentes, como a estética da empresa ou a veiculação da marca, seguem estratégias bem tradicionais.

Como trata Tidd, Bessant e Pavitt (2008), há a necessidade do acontecimento de uma série complexa de atividades coordenadas e sincronizadas, demostrando que a inovação não é um simples evento, mas um processo que necessita ser gerenciado. Neste contexto os autores defendem o processo de gestão da inovação que contempla quatro principais etapas: busca de uma abordagem estratégica para a inovação e para o desafio de sua gestão; desenvolvimento e utilização de mecanismos e estruturas de implementação efetivos; desenvolvimento de um contexto organizacional que suporte a inovação e construção e manutenção de interfaces externas efetivas.

Através destas quatro etapas apoiadas com o total envolvimento da gestão da organização, estaremos desenvolvendo um sistema de gestão da inovação com propriedade para implementar dentro de MPEs, com todos os requisitos necessários para seu sucesso e continuidade.

2.2 A METODOLOGIA RADAR DA INOVAÇÃO

O programa ALI utiliza como um de seus diagnósticos nas empresas, o Radar da Inovação. Esse radar tem 13 dimensões possíveis de análise e foi criado por Dórian L. Bachmann e Jully Heverly Destefani para avaliar o grau de maturidade de organizações de pequeno porte em relação à inovação. Segundo Bachmann e Destefani (2008, p. 8), a principal referência internacional para a medição da inovação é o Manual de Oslo, que oferece suporte conceitual e diretrizes que viabilizam comparações entre trabalhos de pesquisa realizados em todo o mundo. Este modelo, além de identificar o potencial para inovação da empresa e da região (Entender), leva em conta a realização de atividades de prospecção tecnológica (Olhar Adiante) e também atividades de capacitação em gestão da tecnologia e em processos de inovação (Capacitar-se). Por fim, aborda as atividades para implementação dos processos de gestão da inovação (Fazer).

Nesse contexto as 13 dimensões do Radar da Inovação podem ser definidas como abrangentes de toda sistemática de gestão da empresa. São divididas dessa forma para serem trabalhadas com ênfases, sem descartar sua interligação: oferta; plataforma; marca; clientes; soluções; relacionamento; agregação de valor; processos; organização; cadeia de fornecimento; presença; rede; e ambiência inovadora.

Trataremos neste artigo de duas dimensões do Radar da Inovação, a dimensão Processos, que se refere principalmente quanto à condução das atividades da empresa, desde a aquisição de materiais e insumos, até a entrega ao cliente; e a dimensão Organização, que se refere à estruturação da organização quanto à sua estrutura hierárquica, funções e responsabilidades de todos os envolvidos com a empresa, do fornecedor ao entregador como decisão estratégica (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Essas dimensões foram escolhidas por serem as dimensões que mais se relacionam com a estruturação da base da ABNT NBR ISO 9001, onde é mais coerente oferecer um modelo inteligível ao leitor e as empresas de sua condição de padronização qualitativa de ações de inovação. A abordagem de processo da ISO, tratada na dimensão Processos do Radar da Inovação, proporciona a identificação da forma de condução das atividades, possibilitando assim a melhoria contínua, requisito essencial para aperfeiçoamento da qualidade na organização, objetivo principal da Norma ISO. Quanto à dimensão Organização, é uma complementação da abordagem de processos, tendo em vista que a estruturação da organização deve estar bem definida para que possamos trabalhar para a melhoria contínua.

2.3 O DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA INOVAÇÃO BASEADO NA NORMA ISO

Existe uma ISO consolidada para inovação? Existe uma padronização para gestão da inovação? Existe uma padronização aplicável às MPEs? Não existe uma ISO aplicável para inovação, o que existe é a "ISO/TC 279 - *Strategic Business Plan - Inovation Management*". Que é um projeto de desenvolvimento de ISO pela *Internacional Organization for Standardization* (ISO) no sentido de padronização para a gestão da inovação. Como citado pela própria ISO/TC 279 (2014), a padronização não significa clonagem, mas sim permitir que organizações do mundo todo compartilhem suas melhores práticas relacionadas à gestão da inovação, o que facilitaria a colaboração e também o desenvolvimento da capacidade de inovar.

Não existem ainda requisitos de uma ISO para inovação, assim como acontece com a Norma ISO 9001, onde a empresa utiliza um material genérico para nortear a construção de seu sistema de gestão da qualidade, respeitando e cumprindo com as exigências da Norma para obtenção da certificação. Mas a ISO/TC 279 aponta indícios da construção de um processo de padronização, e ela será uma referência para o desenvolvimento desse artigo. Porém, a principal base para o artigo vai ser a da estrutura da ISO 9001, baseando duas dimensões do Radar da inovação. É possível essa estratégia, porque todas as ISOs seguem um padrão metodológico entre as outras ISOs.

A proposta desse artigo não é construir uma ISO, não seria possível nessa escala, mas oferecer indícios sobre a possibilidade de padronizar ações de inovação que sigam requisitos de qualidade igual uma ISO. E porque existe um diferencial nisso? Porque não existe uma ISO consolidada de gestão de inovação para grandes empresas, ou indústrias ainda, e muito menos para micro e pequenas empresas. A direção nacional do ALI tentou reunir ações de inovação das empresas atendidas em cinco anos pelo ALI no BRASIL. Mesmo dividindo por dimensões, através do SISTEMALI e planos de ação, não alcançou êxito em reunir as boas propostas de inovação e organizá-las. A proposta desse artigo vem de encontro a gerar uma proposta para organizar informações ricas sobre inovação em MPE do Brasil baseada no sistema mais confiável do mundo de padronização delas, balizar com uma ISO.

Além de não existir uma ISO pronta, também são escassos os estudos científicos sobre uma possível ISO de inovação em bancos de dados do Brasil. Foram pesquisados com as palavras-chave "ISO", "INOVAÇÃO" no SCIELO, PERIODICOS, Banco de Teses da USP e da CAPES, e foi encontrado apenas um artigo falando sobre a ISO da inovação, com foco na indústria. Agudo, Cervi e Oliveira (2012) realizaram "Um estudo Sobre a Relação da Norma ISO 9001 e a Inovação em Empresas Industriais do Estado de São Paulo", que analisou a relação existente entre a qualidade e a inovação em seis empresas industriais, porém pouco veio a contribuir com o real objetivo desse artigo, abordando apenas pontos positivos e negativos em comum entre ISO e inovação.

Apesar de poucos estudos sobre inovação e ISO, na própria ISO/TC 279, há uma descrição sobre a pertinência em nível internacional da necessidade de padronização para a gestão da inovação. Estudos e mobilizações, envolvendo entidades interessadas em competitividade e desenvolvimento, estão sendo realizados para a criação do padrão mundial para sistemas de gestão da inovação. Segundo a ISO/TC 279 (2014, p. 8), a maioria das entidades representadas pela ISO/TC 279 se encontra no continente Europeu, sendo incentivada ativamente a participação de países da América do Sul, América Latina e da Ásia em função do seu desenvolvimento econômico. Abrindo uma lacuna importante para uma pesquisa brasileira sobre o assunto, principalmente focada em MPEs, que representam 99% das empresas no Brasil (SEBRAE/SP, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se baseou em uma abordagem quali-quantitativa utilizando do método de pesquisa-ação, assim como, revisão bibliográfica. O principal instrumento para pesquisa e coleta dos dados foi o Radar da Inovação, focando principalmente as dimensões Organização e Processos que estão descritas no Quadro 1. Utilizamos também para uma base quantitativa o Diagnóstico Empresarial, metodologia utilizada par observar a gestão empresarial segundo o MEG – Modelo de Excelência em Gestão (FNQ).

Estes questionários foram aplicados em 53 empresas do comércio varejista das cidades de São Joaquim e Urubici na Serra Catarinense através de entrevista *in loco* com os gestores das empresas aderidas ao Programa ALI - Sebrae/SC, no período de março a dezembro de 2014. Optou-se por usar a amostragem global em vez de segmentar, entendendo que esta é mais significativa para analisar a padronização das ações no "Modelo Piloto" proposto com base na ISO 9001, e possibilita dar mais relevância a comparação da base conceitual e de aplicação das dimensões Organização e Processos, com as mesmas bases oficiais da Norma NBR ISO 9001 – Sistemas de Gestão Da Qualidade – Requisitos.

O tratamento dos dados coletados foi realizado através de cálculo de média dos scores de desempenho para cada dimensão, no ciclo 0 do Radar da Inovação, ao qual selecionamos 30 das 53 empresas que apresentaram condições ideais para aplicação do modelo de Gestão da Inovação proposto, e estejam dispostas a implantar este modelo em sua Organização.

Existem critérios definidos para gerar pontos no radar da inovação. Esses critérios tem uma padronização que serve para medir o grau de inovação de uma MPE. Os critérios são pré-definidos no método do Radar e analisados nas empresas através de perguntas que geram um diagnóstico, como proposto por Bachmann (2008). Esses critérios pré-definidos do Radar, já aplicados em mais de 93.000 empresas de pequeno porte brasileiras via ALI/SEBRAE, segundo ASN (2015), foram comparados com aqueles critérios pré-definidos da ISO 9001 (2000), norma mundial escolhida pela sua adaptabilidade e ótimos resultados obtidos pelas empresas por ela certificadas. Essa pesquisa resultou na análise de semelhanças e diferenças entre essas duas grandes bases de ações padronizadas, e gerar uma padronização mais fiel e eficiente, com a união dos dois, que se tornou complementar e não excludente. Esse intercâmbio de ações que ratificam a padronização de ações e consequentemente qualidade nas empresas possibilitou que além de criar um Modelo Piloto de ações, em duas dimensões do radar, Organização e Processos, e testá-las em 30 empresas inicialmente, gerou um conjunto de oito critérios obrigatórios para elencar ações de inovação em outras dimensões do radar.

Este Modelo apresenta um conjunto de ações padronizadas a serem executadas pelas empresas estudadas. Estas ações não possuem uma sequência lógica de aplicação, podendo a empresa trabalhar de acordo com suas prioridades e realidade, assim como na Norma ISO 9001.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Demonstraremos através da pontuação obtida e gráficos apresentados no Radar da Inovação, a maturidade das empresas quanto o seu nível da inovação, obtendo a Média, Variância, Desvio, Maior Valor (V+) e Menor Valor (V-), segundo as dimensões processos e organização do Radar da inovação:

Tabela 1 - Resultado Médio segundo as Dimensões

DIMENSÕES / EMPRESAS	MÉDIA	VAR.	DESVIO	V+	V-
Processos	1,86	0,13145	0,277333	3	1,3
Organização	1,7667	0,56437	0,582222	4	1

Fonte: Resultado da pesquisa de campo do ator, em 2014.

Na tabela 1 é possível perceber uma média entre as 30 empresas de 1,86 para a dimensão Processos, e 1,77 para a dimensão Organização de uma pontuação que pode variar entre 1 para o pior e 5 para o melhor resultado possível. Esta disparidade nos scores demonstra a ausência de padrões de trabalho tanto para o setor quanto para as organizações observadas individualmente, sendo demostrado também a ausência de visão sistêmica pelas organizações, mais indícios que apontam para necessidade de uma ISO com foco em gestão da inovação.

4.2. A RELAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DO RADAR DA INOVAÇÃO COM A NORMA ISO

As dimensões Organização e Processos estão diretamente ligadas a Gestão da inovação, e as questões apresentadas no diagnóstico Radar da Inovação são semelhantes aos requisitos apresentados pela Norma NBR ISO 9001.

Demonstraremos através dos quadros 1 e 2 as questões presentes no diagnóstico Radar da Inovação quanto as Dimensões Gestão e Processos. Com base nestas questões identificaremos uma relação entre as duas dimensões e a Norma ISO 9001. A relação entre a ISO e a dimensão processos foi identificada principalmente através da “abordagem de processo”, requisito para o desenvolvimento de sistema de gestão da qualidade utilizado pela Norma ISO e, para a dimensão organização, principalmente através da atenção dada aos cargos e funções, bem como nas formas utilizadas para melhoria dos resultados.

Quadro 1 - Questionário de diagnóstico da Dimensão Processos em relação a ISO 9001

ITEM	PERGUNTAS	ISO 9001 - REQUISITOS
Item 21 – Melhoria dos Processos	A empresa sistematicamente modifica seus processos (compra, estocagem, venda, etc.) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez no atendimento.	8
	Nos últimos três anos, a empresa modificou pelo menos um processo (compra, estocagem, venda, etc.) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez no atendimento.	
	Nos últimos três anos, a empresa não alterou qualquer de seus processos (compra, estocagem, venda, etc.) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez	
Item 22 – Sistemas de Gestão	Nos últimos três anos, a empresa adotou pelo menos três novas práticas de gestão como: GQT, MEG, BSC, 5S, benchmarking, controle de perdas, etc.	Requisitos Gerais
	Nos últimos três anos, a empresa adotou pelo menos uma nova prática de gestão, como: GQT, MEG, BSC, 5S, benchmarking, controle de perdas, etc.	
	Nos últimos três anos, a empresa não adotou qualquer nova prática de gestão, como: GQT, MEG, BSC, 5S, benchmarking, controle de perdas, etc.	
Item 23 – Certificações	Nos últimos três anos, a empresa recebeu mais de uma nova certificação (ISO9001, ISO14001, certificação voluntária, etc.).	4
	Nos últimos três anos, a empresa recebeu alguma certificação (ISO9001, ISO14001, certificação voluntária, etc.).	
	Nos últimos três anos, a empresa não recebeu qualquer certificação (ISO9001, ISO14001, certificação voluntária, etc.).	
Item 24 – Software de Gestão	Nos últimos três anos, a empresa adotou algum novo software para a gestão administrativa ou da produção com o propósito específico de ganhar diferenciação.	7
	Nos últimos três anos, a empresa adotou ou atualizou algum software para a gestão administrativa ou da produção.	
	Nos últimos três anos, a empresa não adotou qualquer novo software para a gestão administrativa ou da produção.	
Item 25 – Aspectos ambientais (Ecológicos)	Nos últimos três anos, a empresa fez mais de uma mudança na forma de trabalhar, para ganhar competitividade (diferenciação) devido a aspectos ambientais (ecológicos).	6
	Nos últimos três anos, a empresa fez alguma mudança na forma de trabalhar, para ganhar competitividade (diferenciação) devido a aspectos ambientais (ecológicos).	
	Nos últimos três anos, a empresa não fez qualquer mudança na forma de trabalhar, para ganhar competitividade (diferenciação) devido a aspectos ambientais (ecológicos).	
Item 26 – Gestão de resíduos	Nos últimos três anos, a empresa transformou parte de seus resíduos em uma oportunidade de gerar receita.	ISO 14000
	Nos últimos três anos, a empresa alterou a destinação de seus resíduos, visando menor impacto ambiental ou benefícios para terceiros.	
	Nos últimos três anos, a empresa não alterou a destinação de seus resíduos.	

Fonte: Radar da Inovação, Sebrae (2014).

Os itens relacionados no gráfico correspondem ao Radar da Inovação da dimensão processos em comparação com a Norma ISO 9001 quanto seus Requisitos: o item 21 do diagnóstico radar da inovação corresponde aos requisitos do item 7 da Norma ISO 9001, tendo seu foco na melhoria dos processos que mais se encaixa com o diagnóstico do radar é o item 4.9, das questões da ISO; item 22 do radar corresponde aos requisitos gerais da ISO, focando em novas práticas de gestão; item 23 se relaciona com o item 4 da Norma ISO correspondente à adoção de sistemas de gestão da qualidade; item 24 está relacionado com o item 7 da ISO, que tem por objetivo a realização do produto e ganho de eficiência; item 25 se enquadra na norma ISO como o item 6, relacionado à Gestão de Recursos. Item 26 a questão dos resíduos possui uma ISO específica a ISO 14000.

Apresenta-se uma relação entre as questões do radar da inovação e a Norma ISO 9001, esta evidência demonstra que ao ser atendidos requisitos da ISO estão sendo melhorados também os scores na dimensão processos do radar da inovação.

Quadro 2 - Questionário Dimensão Organização em relação a ISO

ITEM	PERGUNTAS	ISO 9001 - REQUISITOS
Item 27 – Reorganização	A empresa sistematicamente reorganiza suas atividades, ou adotou pelo menos duas novas abordagens nos últimos três anos, como: grupos de solução de problemas, horário flexível, casual day, redivisão de tarefas, trabalho em casa, etc., para melhorar seus resultados.	6
	Nos últimos três anos, a empresa reorganizou suas atividades, ou adotou pelo menos uma nova abordagem como: grupos de solução de problemas, horário flexível, casual day, redivisão de tarefas, trabalho em casa, etc., para melhorar seus resultados.	
	Nos últimos três anos, a empresa não reorganizou suas atividades, ou modificou a forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora em seus resultados.	
Item 28 – Parcerias	Nos últimos três anos, a empresa fez duas ou mais parcerias com outras organizações, para fornecer produtos melhores ou mais completos.	7
	Nos últimos três anos, a empresa fez alguma parceria com outra organização, para fornecer produtos ou serviços melhores ou mais completos.	
	Nos últimos três anos, a empresa não fez qualquer parceria com outra organização, para fornecer produtos ou serviços melhores ou mais completos.	
Item 29 – Visão Externa	Nos últimos três anos, a empresa adotou mais de uma nova forma de trocar ideias ou informações com fornecedores ou concorrentes.	8
	Nos últimos três anos, a empresa adotou alguma nova forma de trocar ideias ou informações com os fornecedores ou concorrentes.	
	Nos últimos três anos, a empresa não adotou qualquer nova forma de trocar ideias ou informações com os fornecedores ou concorrentes.	
Item 30 – Estratégia Competitiva	Nos últimos três anos, a empresa fez uma mudança radical na estratégia competitiva.	5
	Nos últimos três anos, a empresa fez alguma mudança significativa na estratégia competitiva.	
	Nos últimos três anos, a empresa não fez qualquer mudança significativa na estratégia competitiva.	

Fonte: Radar da Inovação, Sebrae (2014).

Os itens relacionados no quadro 3 correspondem às questões do radar da inovação referentes a dimensão organização em comparação com a ISO 9001 seus requisitos: o item 27 corresponde à família de requisitos 6 da norma ISO, onde é tratada a gestão dos recursos; quanto ao item 28 trata-se de parcerias, corresponde na Norma ISO à realização do produto; para o item 29, A medição, análise e melhoria referem-se ao item 8 da ISO relacionando-se com a visão externa; no item 30 considera-se a adoção de um sistema de gestão da inovação uma estratégia competitiva atendendo ao requisito quatro da ISO.

Identificou-se que na dimensão organização as questões do radar da inovação correspondem às famílias de requisitos da Norma ISO 9001, relacionando a Norma à dimensão organização, possibilita-se a padronização de ações para a gestão da inovação com base na ISO.

4.3 PILOTO DE UM PLANO DE AÇÃO PADRONIZADO PARA A GESTÃO DA INOVAÇÃO REFERENTE ÀS DIMENSÕES PROCESSOS E ORGANIZAÇÃO

O intuito com esta etapa do trabalho é conhecer profundamente os requisitos necessários para uma empresa se adequar ao padrão mínimo de qualidade exigido pela norma NBR ISO 9001, que se refere aos Sistemas de Gestão da Qualidade. Com base nestes requisitos da norma ISO foi desenvolvido um conjunto de 20 ações que serão propostas aos empresários, a serem executadas neste ano de 2015. É conhecida a deficiência das empresas de pequeno porte em encontrarem sistemas de qualidade aplicáveis, sem grande complexidade, mas que tragam maior qualidade e eficiência na execução de suas atividades diárias, objetivando através destas ações sistematizadas, maior competitividade e lucratividade. A proposta então seria apresentar um conjunto de ações envolvendo todos os temas e tópicos presentes na norma ISO 9001, adequando-as a realidade da empresa de pequeno porte, seguindo todos os requisitos de qualidade e eficiência. A aplicabilidade destas ações é de extrema importância, tendo em vista que os recursos tanto financeiros quanto humanos são extremamente limitados neste perfil de empresas.

Segundo a ABNT NBR ISO 9001 (2000, p. 1) “Convém que a adoção de um sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica de uma organização”, desta forma, o projeto e a implementação de um sistema de gestão dependem diretamente dos objetivos empresariais, sendo influenciados por diversos fatores como: tamanho da organização, maturidade, identificação de necessidades, processos, produtos, entre outros. Em geral o objetivo de uma empresa ao adotar um sistema de gestão da qualidade é aumentar sua eficiência e qualidade nos produtos e serviços oferecidos ao cliente, com o objetivo final sendo no aumento de sua competitividade e melhoria nos resultados financeiros.

A seguir apresentaremos através do Quadro 3 um conjunto de 20 ações desenvolvidas com Base na Norma NBR ISO 9001 – Sistemas de Gestão Da Qualidade – Requisitos, adaptadas a realidade das EPPs estudadas. Estas ações compõe um plano de ações a ser executado pelas empresas em questão, com total suporte do Agente Local de Inovação.

Quadro 3 - Plano de ações de inovação do ALI para empresas acompanhadas

AÇÕES	DESCRIÇÃO DA AÇÃO	DIMENSÃO	ISO 9001 - REQUISITOS
AÇÃO 1	Identificar e registrar os principais processos presentes no negócio	Processos	4.1
AÇÃO 2	Criar, documentar e monitorar um procedimento operacional padrão para cada processo identificado.	Processos	4.1
AÇÃO 3	Criar e utilizar ficha de controle processual com registro de anomalias, sugestões, atualizações previstas, inovações e alterações no processo.	Processos	4.2
AÇÃO 4	Manter registro de todos os documentos, permitir o acesso dos envolvidos, garantir sua proteção e recuperabilidade.	Processos	4.2.3 / 4.2.4
AÇÃO 5	Criar e manter atualizado manual de procedimentos, planejamento estratégico e regras de conduta.	Processos	4.2.2
AÇÃO 6	Implantar sistema de reuniões envolvendo funcionários e empresários com seus devidos registros (PAUTA e ATA).	Organização	5.4 / 5.5
AÇÃO 7	Destinar recursos financeiros e humanos de acordo com análises previstas para inovação.	Organização	6.1
AÇÃO 8	Implantar sistema de avaliação e controle da satisfação dos clientes.	Processos	5.2
AÇÃO 9	Definir missão, visão e valores com foco em qualidade e inovação, sendo estas revisadas anualmente.	Organização	5.3 / 5.4.1
AÇÃO 10	Definir cargos, funções e atividades e comunica-las de maneira formal a todos os envolvidos com a organização.	Organização	5.5 / 5.5.1
AÇÃO 11	Definir responsável pelo processo de inovação e descrever suas atribuições.	Organização	5.5.2
AÇÃO 12	Criar e utilizar sistema de comunicação interna formal para todos os setores.	Organização	5.5.3
AÇÃO 13	Observar criticamente a empresa através de ferramentas como: análise SWOT e pesquisa de satisfação, envolvendo a equipe.	Organização	5.6
AÇÃO 14	Criar plano de capacitação contendo: previsão de capacitação, registros de capacitações, esclarecimento aos capacitados sobre a importância do tema e avaliação de resultados.	Processos	6.2
AÇÃO 15	Criar canal de comunicação com o cliente através do meio que seja mais apropriado de acordo com o público alvo.	Processos	7.2.3
AÇÃO 16	Desenvolver plano de execução das ações que contemple: Ação, responsáveis, cronograma, recursos e custos.	Processos	7
AÇÃO 17	Cadastrar e avaliar todos os fornecedores da empresa	Processos	7.4.1
AÇÃO 18	Definir metas e indicadores relacionados a: Resultados, qualidade e Inovação para os principais setores e processos.	Organização	8.2
AÇÃO 19	Realizar benchmarking a fim de inserir boas práticas do setor na empresa.	Organização	7.1
AÇÃO 20	Avaliar periodicamente o Sistema de Gestão da Inovação buscando oportunidades de melhorias e atualização das informações.	Organização	8.2.3

Fonte: Elaborado pelo Autor com Base na ABNT NBR ISO 9001

Importante destacar, que impulsionando as dimensões Processos e Organização podem se melhorar os resultados também das demais dimensões, tendo em vista que estas duas expressam a organização como um todo. A atenção dada aos processos empresariais demonstrada na Norma NBR ISO 9001, utilizada principalmente pela indústria, possibilitou trazer esta Norma também para as MPEs do comércio varejista, onde somente 7% de todas as certificadas do Brasil se encontram neste setor.

Por isso, esse piloto de plano de ações padronizadas tem um objetivo tão importante, que é de atender as necessidades apresentadas pelas MPEs diagnosticadas durante o programa ALI, com sugestões padronizadas, e que essas sugestões tenham base na ISO, que possam com segurança serem implementadas com as MPEs com garantia de um padrão de qualidade. Como foi explorado um ponto cego na inovação no Brasil, que poucas MPEs utilizam uma ISO e que não existe algo nesse sentido para inovação, é necessário destacar a possibilidade de aplicação deste plano de ação em empresas de diversos segmentos e setores. O desenvolvimento de estudos mais aprofundados no sentido de padronização para um sistema de gestão da inovação em nível nacional pode alavancar as MPEs do país criando um sistema único que possa compor um conjunto de ações para as 13 dimensões do Radar da Inovação.

4.4 PARÂMETROS PARA CRIAÇÃO DE AÇÕES PADRONIZADAS PARA AS DIMENSÕES DO RADAR DA INOVAÇÃO

Diante do modelo piloto de ações, buscou-se estabelecer quais os procedimentos em comum entre MPEs, para que pudesse se desenvolver uma sequência de critérios a serem adotados para nortear e gerir as ações de inovação por ela executadas nas demais dimensões que compõe o Radar da Inovação. Tanto o Radar da Inovação quanto a ISO 9001 baseiam-se em boas práticas identificadas nas empresas de melhor desempenho mundial, porém nada se identifica a respeito dos objetivos que levam as organizações a adotarem essas práticas. Foram identificados 10 critérios presentes em todas as ações que compõem o “Modelo Piloto”, buscando compreender a viabilidade das ações em estudo para a composição do plano. Seguindo a particularidade de cada organização, desenvolveram-se esses critérios básicos que correspondem aos aspectos operacional, tático e estratégico, objetivando sempre a evolução e melhoria dos resultados da empresa.

Essa via se faz necessária porque o Programa ALI tem um conjunto de soluções obtidas de 93.000 MPEs (ASN, 2015), com conhecimento acumulado na produção de artigos e conjuntos de planos de ação, e agora se faz necessário organizar esse conhecimento, criar parâmetros mínimos para organização de um banco de propostas, um compêndio de ações com um formato mínimo aplicável. O padrão de qualidade se estende a aplicação no próprio projeto, dando mais legitimidade ao processo, criando prerrogativas básicas das ações a serem cumpridas, ultrapassando a fragilidade do que representa a melhoria dos “graus” de inovação. Qual é a métrica para dizer que uma empresa subiu de grau de inovação e porque ela é legítima? A questão é pontual, pois aumentar um score ou grau no Radar da Inovação pode ser obtido apenas com o cumprimento de uma melhoria, porém, não se comprova se a melhoria é bem feita, qual seu impacto na equipe, seu resultado financeiro ou se vai ter uma continuidade, condições essenciais para fazer gestão da inovação, não apenas a implantação de melhorias pontuais. Quando se cria um parâmetro nesse nível, para serem cumpridos, diminui o fator humano e se cria uma maior administração da aplicação do método. Nesse caso, fazendo uma correlação com a ISO e buscando parâmetros para fundamentar uma ISO de inovação para MPEs, é possível obter uma ancoragem de método, continuidade e comprovação de eficiência.

Quadro 4 - Critérios para definição do plano de ação com base um comparativo de requisitos entre Bachmann (2008), ISO 9001 (2000) e manual de OSLO (2005)

	CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DO PLANO DE AÇÃO
Critério 1	Está de acordo com a missão, visão e valores da organização?
Critério 2	Pode ser continuada por uma ação subsequente contribuindo para a melhoria contínua?
Critério 3	É pertinente ao momento atual da empresa maximizando forças, eliminando alguma fraqueza, aproveitando oportunidades ou reduzindo ameaças?
Critério 4	Seu objetivo pode ser traçado e seu resultado medido?
Critério 5	Pode ser executada através dos recursos existentes sejam eles humanos, financeiros ou de equipamentos?
Critério 6	Terá um impacto positivo quanto à satisfação do cliente seja ele interno ou externo?
Critério 7	Contribuirá para o engajamento da equipe?
Critério 8	Impactará positivamente nos resultados financeiros da organização?
Critério 9	É considerada uma inovação segundo o manual de OSLO?
Critério 10	Está contido e contribui para evolução de uma dimensão do Radar da Inovação?

Fonte: Elaborado pelo Autor

A forma de obtenção das ações padronizadas provém do crivo qualitativo de que cada ação deve atender a todos esses critérios. Sendo assim, os agentes locais, de forma independente, também poderá estabelecer um conjunto de ações padronizadas para sua realidade local, seu segmento de empresas e território socioeconômico, obtendo uma nivelação da qualidade e aplicação de melhorias. Com esse artigo apresentamos 10 ações para dimensão Processos e 10 ações para Organização, com objetivo de no futuro alcançar 130 ações para o Radar da Inovação, todas seguindo esses 10 critérios básicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo a ABNT NBR ISO 9001 (2000, p. 1), “Convém que a adoção de um sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica de uma organização”, desta forma, o projeto e a implementação de um sistema de gestão da inovação dependem diretamente dos objetivos empresariais, sendo influenciados por diversos fatores como: tamanho da organização, maturidade, identificação de necessidades, processos, produtos, entre outros. Objetivos estes citados acima correspondentes com os objetivos do trabalho em desenvolvimento que é o aumento da satisfação do cliente através do aumento da qualidade e eficiência, o que trará maior competitividade às empresas de pequeno porte estudadas.

Os resultados demonstrados pelas empresas certificadas são extremamente positivos, assim, trouxemos estes resultados também para o setor e empresas em questão, podendo utilizar este trabalho também como introdução a um processo de certificação para as empresas optantes por utilizar deste sistema de Gestão da Inovação aliado ao Sistema de Gestão da Qualidade. A crença de que Sistemas de Gestão baseados na qualidade

e inovação são aplicáveis somente às grandes empresas, fazem com que o crescimento e desenvolvimento sejam adiados pelos pequenos negócios, e o fator de que o perfil familiar predomina nas empresas estudas, pode influenciar neste comportamento.

A possibilidade de criação de um sistema de gestão da inovação padronizado para o Programa ALI e consequentemente para as MPEs do Brasil será uma possibilidade a ser aprofundada pesquisando sobre todas as 13 dimensões do radar da Inovação, e não apenas as duas iniciais. O outro destaque, da envergadura do que está se fazendo aqui, é evidenciado na facilidade de ser implantado nas MPEs e seu possível impacto na economia nacional. Entre as facilidades: pouco investimento financeiro necessário; uso dos recursos já existentes; baixa exigência quanto à qualificação da mão de obra; acompanhamento e auxílio do Agente Local de Inovação e do Sebrae.

Desta forma entende-se que a adoção deste sistema padronizado de gestão de inovação é um grande legado que o programa ALI pode deixar para o Brasil, e não apenas pelo baixo custo de implantação, mas como uma mudança de paradigma na profissionalização de pequenos negócios e uma alavancagem verdadeira para micro e pequenas empresas virarem grandes empreendimentos.

AGRADECIMENTO

Agradeço inicialmente ao orientador Cristian Stassun pela colaboração na escrita deste artigo, ao Sebrae e CNPq, aos consultores sêniores por todo o suporte, especialmente ao José Renato Silva e a coordenadora do ALI de Sebrae/SC, Luciana Sayuri Oda.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. d**ez. 2000.

AGUDO, Fabiana Liar; CERVI, André Felipe Correa; OLIVEIRA, Otavio José de. **Um estudo sobre a relação da Norma ISO 9001 e a inovação em empresas industriais do estado de São Paulo.** XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção Bento Gonçalves, RS, Brasil, 18 out. 2012.

ASN - Agência Sebrae de Notícias. **Cerca de 77% dos pequenos negócios atendidos melhoram após ALI.** Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/*site*s/asn/uf/NA/Cerca-de-77%25-dos-pequenos-neg%C3%B3cios-atendidos-melhoraram-ap%C3%B3s-o-ALI> Acesso em: 23 jul. 2015.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE.** Curitiba, 30 abr. 2008.

BARNARD, Chester I. **The function of executive.** Cambridge: Harvard University Press, 1938. Tradução para o português: As funções do executivo. São Paulo: Atlas, 1979.

ESTEFANOVITZ, J. P. **Contribuições ao estudo da gestão da inovação: proposição conceitual e estudos de casos**. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos, 2011.

FINEP/OCDE. **Manual de OSLO**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. 2005.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).** Disponível em: <http://www.fnq.org.br/avalie-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao> Acesso em: 16 jan. 2015.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE, Revista de Administração de Empresa**. Jan./Mar. 2000. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19.

ISO/TC 279. **Strategic Business Plan - Inovation Management.** AFNOR. Doc. n. 43, 2014-11-10. Disponível em: <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/687806/ISO_TC_279__Innovation_management_.pdf?nodeid=16913333&vernum=-2>. Acesso em: 11 fev. 2015

ISO 9001:2008. **Norma Portuguesa NP EN - Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos (ISO 9001:2008).** Instituto Português da Qualidade - TABELA REQUISITOS. Disponível em: <https://www.mar.mil.br/cpce/Arquivos/ISO_9001-2008.pdf> Acesso: 13 fev. 2014.

PEREIRA; *et al.* Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração e Inovação (RAI)**. São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

PETTER, R. R.; ANDRADE, P. P. **Fatores determinantes na adoção de inovação em micro e pequenas empresas: Um estudo comparativo.** Santa Catarina: Revista CAP – n. 05, ano 5, v. 5, 2011.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

O USO DO MARKETING DIGITAL EM PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTOS EM ARACAJU

AUTOR: JERINALDO DOMINGOS DOS SANTOS JÚNIOR
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO, JERINALDO.JUNIOR@GMAIL.COM

ORIENTADORA: MARIA CONCEIÇÃO MELO SILVA LUFT
DOUTORA EM ADMINISTRAÇÃO, CEICA@UFS.BR

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar de que forma o uso do *marketing* digital interfere positiva ou negativamente no relacionamento das micro e pequenas empresas com os seus clientes do setor de Alimentos e Bebidas de Aracaju. Por meio de um estudo quantitativo, com utilização de survey, a obtenção dos dados deu-se a partir da aplicação do Radar de Inovação em 26 empresas aderidas no Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Foi constatado que o *marketing* digital interfere de forma positiva ao possibilitar inovação em nível de empresa, com o alcance de clientes potenciais e fidelização dos atuais, com a divulgação dos produtos; divulgação da marca; divulgação de promoções; canal *online* para serviço de atendimento ao consumidor e comercialização de produtos. Por outro lado, existem entraves, a exemplo da indiferença e/ou resistência ao uso de mídias sociais; falta de pessoal; dificuldade de acesso à internet e falta de tempo por parte dos empresários; o que consequentemente interfere de forma negativa no relacionamento com os clientes.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação. Relacionamento. Clientes. Marketing digital. Alimentos.

1 INTRODUÇÃO

A sobrevivência e o sucesso são requisitos necessários a todas as organizações. Entretanto, em se tratando das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), a realidade torna-se mais difícil, uma vez que estas concorrem não apenas entre si, mas, sobretudo, com gigantes do mercado. Silva, Sousa e Freitas (2012), então, destacam que a implementação da inovação proporciona condições para que se possa competir e atender às exigências do mercado consumidor.

A inovação, por sua vez, traduz-se pela criação e aperfeiçoamento de produtos, processos, métodos de produção, mercados consumidores e/ou alterações na estrutura organizacional. Uma característica essencial da inovação diz respeito à capacidade de proporcionar crescimento econômico e diferencial competitivo. (SCHUMPETER, 1982 *apud* SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2014). O Manual de Oslo (OCDE, 2005) complementa que o produto e/ ou processo deve ser novo ou melhorado em nível de empresa, e não necessariamente uma novidade para o mundo.

Tendo em vista a importância das MPEs no que se refere à geração de empregos e participação na economia, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) juntamente ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) desenvolveram o Programa Agentes Locais de Inovação - ALI, cujo objetivo é justamente promover a inovação nas MPEs (COSTA; OLAVE, 2014; SEBRAE, 2014). No referido programa, é utilizada a metodologia do Radar de Inovação, que mensura o grau de inovação por meio da análise de treze dimensões (BACHMANN, 2013).

Em Sergipe, dentre as cadeias selecionadas para participação no programa ALI, o setor de Alimentos e Bebidas tem estado presente em todos os ciclos. Segundo Ghobril, Benedetti e Fragoso (2014), corroborados pela ABRASEL (2015), tal setor tem crescido nos últimos anos em consequência do aumento do poder aquisitivo da população, aliado à busca dos consumidores por diferencial e não somente levando-se em consideração a alimentação em si. Paralelamente, a concorrência mostra-se intensa, com o crescente número de empreendimentos similares que são abertos. Ainda segundo a ABRASEL (2015), um levantamento feito pelo IBGE apontou que 40% dos brasileiros não se alimentam em suas residências pelo menos em algum momento do dia, tornando esse segmento promissor para os empreendedores que nele atuam.

Diante desse cenário, a dimensão Relacionamento assume protagonismo, uma vez que está ligada às formas de interação com os clientes. De acordo com Torres (2010), o *marketing* digital é crucial para as MPEs devido a uma mudança no comportamento do consumidor, o qual utiliza a internet como meio de relacionamento, comunicação, informação e entretenimento. Para Oliveira *et al.* (2012), o *marketing* digital pode ser utilizado para melhoria dos processos, produtos, serviços e, consequentemente, conquista de diferencial competitivo. Ainda segundo os autores, as redes sociais são ferramentas gratuitas de largo alcance; o que compensa a dificuldade das micro e pequenas empresas em atingir um público maior com propagandas na televisão, anúncio em jornais e revistas de grande circulação ou grandes portais da internet.

Dessa forma, coloca-se o seguinte problema de pesquisa: *Como as micro e pequenas empresas do setor de Alimentos e Bebidas de Aracaju utilizam o marketing digital para se diferenciar dos concorrentes?* Partindo-se desse fio condutor, esta pesquisa tem por objetivo geral analisar de que forma o uso do *marketing* digital interfere positiva ou negativamente no relacionamento das MPEs do setor de Alimentos e Bebidas de Aracaju com os clientes atuais e potenciais. De acordo com o objetivo geral, foram formulados os seguintes objetivos específicos: caracterizar as MPEs do setor alimentício de Aracaju participantes do programa ALI; identificar as ferramentas de *marketing* digital utilizadas; e verificar os benefícios e dificuldades na utilização das mesmas.

Com o propósito de explanar o referido problema de pesquisa, o artigo inicia-se com a introdução, seguida da fundamentação teórica, na qual são expostos aspectos referentes à inovação em MPEs, com foco na dimensão relacionamento e no *marketing* digital. Posteriormente, é apresentada a metodologia utilizada. Por fim, são elencados os resultados da pesquisa e as conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção aborda os temas relativos à inovação, com foco em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do setor de alimentos e bebidas, à dimensão Relacionamento do Radar de Inovação e ao *marketing* digital aplicado em MPEs.

2.1 INOVAÇÃO EM MPES NA DIMENSÃO RELACIONAMENTO

O Manual de Oslo (OCDE, 2005) conceitua inovação como a implementação de um produto, seja bem ou serviço, novo ou melhorado de forma significativa, assim como adoção e/ou melhoria de um processo, método de *marketing* ou práticas organizacionais.

Schumpeter (1997) já diferenciava a inovação em cinco tipos: introdução de novos produtos ou aperfeiçoamento dos já existentes, introdução de novo método de produção, descoberta de uma nova fonte de matéria-prima, abertura de um novo mercado e estabelecimento de uma nova organização. Ainda de acordo com o autor, a inovação tecnológica representa papel central na questão do desenvolvimento econômico regional e do país, com a consequente alteração de padrões de produção e diferenciação para as empresas.

No cenário brasileiro, por sua vez, existe essa percepção do papel central da inovação tecnológica, já que há um esforço, embora tímido, para inovar, visando à permanência no mercado. Em contrapartida, há um conjunto de pressões sobre as MPEs brasileiras, que apresentam um comportamento marcado pela aversão à inovação, ao risco e com baixa capacidade para mobilizar recursos humanos, financeiros, materiais e de gestão (SAMPAIO, OLAVE; PEREIRA, 2012).

As micro e pequenas empresas, em sua grande maioria, oferecem produtos não diferenciados e cuja concorrência está pautada no preço (DE NEGRI; SALERNO; CASTRO, 2005). Diante desse cenário, a fonte primordial de informação para a inovação diz respeito ao relacionamento com os consumidores, cujas mudanças socioeconômicas, do estilo de vida e, consequentemente, de suas necessidades precisam ser captadas pelas MPEs (CHRISTENSEN; RAMA; VON TUNZELMANN, 1996 *apud* DELGADO; PEDROZO, 2007).

A ABRASEL (2014) reforça a visão dos autores afirmando que as empresas do setor de Alimentos e Bebidas têm de oferecer o impensável, muito além da alimentação em si, de forma a superar as expectativas dos clientes, cuja percepção de qualidade não está atrelada unicamente ao produto tangível, mas à experiência do cliente no que diz respeito ao relacionamento.

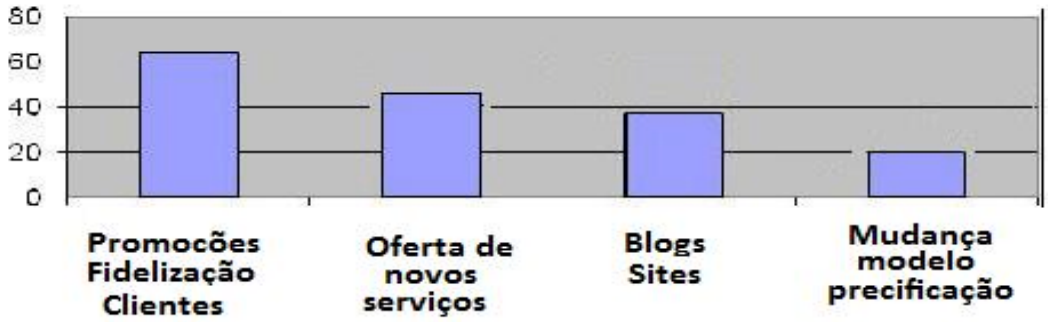
Dessa forma, a dimensão Relacionamento faz-se presente no Radar de Inovação, tratando da experiência do cliente ao interagir com a empresa em todos os momentos. Tal dimensão está dividida em dois itens: facilidades e amenidades; informatização. No primeiro, é verificada a oferta de soluções para melhorar a relação com os clientes. O segundo item, informatização, avalia o uso de recursos de tecnologia de informação a fim de tornar a experiência dos clientes mais positiva, por se tratar de uma ferramenta de grande potencialidade e baixo custo (BACHMANN, 2013).

2.2 MARKETING DIGITAL

Torres (2014) define Marketing Digital como o conjunto de estratégias de *marketing* e publicidade aplicadas à Internet e ao novo comportamento do consumidor, de forma a criar um contato permanente da empresa com clientes atuais e potenciais. O autor ainda enumera sete estratégias utilizadas no Marketing Digital: *marketing* de conteúdo; *marketing* nas mídias sociais; *marketing* viral; *e-mail marketing*; publicidade *online*; pesquisa *online*; e monitoramento.

Ghobril, Benedetti e Fragoso (2014), em seu estudo sobre Práticas Inovadoras no Setor de Bares, Restaurante e Lanchonetes, verificaram que, no tocante à inovação de *marketing* em pequenas empresas de São Paulo, há maior ênfase em promoções e formas de fidelização de clientes, seguido da oferta de novos serviços e mecanismos de comunicação digital como *site*s, blogs e redes sociais, como é mostrado no gráfico 01.

Gráfico 01 – Inovações em Marketing



Fonte: Ghobril, Benedetti e Fragoso, 2014, p. 10

Observa-se, dessa forma, um subaproveitamento do *marketing* digital direcionado ao relacionamento com os clientes, tendo em vista que os consumidores assumiram o comando da internet, por meio das mídias sociais, como blogs, redes sociais e *site*s colaborativos, os quais transformaram decisivamente a relação dos consumidores com as empresas, marcas e produtos (TORRES, 2014).

Dentre as vantagens do uso do *marketing* digital em MPEs, Oliveira et. al (2012) e Torres (2014) destacam que as ferramentas gratuitas da Internet permitem analisar o comportamento do consumidor, melhorar a presença digital da marca e monitorar as solicitações, reclamações e dúvidas em tempo real. Esse monitoramento pode gerar para a organização informações destinadas a melhorar processos e até produzir produtos advindos de sugestões enviadas pelos consumidores. Além disso, permitem localizar estabelecimentos comerciais próximos.

Exemplos dessas facilidades mostram que as redes sociais são utilizadas como fontes de informação sobre marcas e produtos, com comentários sobre experiências de uso; tornando-se um canal de comunicação imprescindível entre e para os consumidores. Dessa forma, o Marketing Digital proporciona que os consumidores conheçam, confiem e tomem decisão de compra a favor da pequena empresa (OLIVEIRA ET. AL, 2012; TORRES, 2014).

3 METODOLOGIA

Este estudo foi caracterizado como quantitativo. A pesquisa quantitativa é aquela que requer tratamento de dados estatísticos, apresentando aquilo que pode ser quantificado (RICHARDSON *et al.*, 2011), ao passo que a pesquisa qualitativa visa compreender o fenômeno em seu contexto, a partir da perspectiva das pessoas envolvidas (GODOY, 1995). Para Gil (2010), as pesquisas também podem ser classificadas quanto aos objetivos. Sendo assim, esta pesquisa é classificada como descritiva, pois tem por intuito descrever de que forma o uso do *marketing* digital interfere positiva ou negativamente no relacionamento das MPEs do setor de Alimentos e Bebidas de Aracaju com os clientes atuais e potenciais.

O método de pesquisa adotado foi a survey, que se caracteriza pelo interesse em gerar descrições quantitativas de um universo, fazendo-se uso de um instrumento predefinido (FREITAS *et al,* 2000).

Em relação à coleta de evidências, os dados foram obtidos por meio da aplicação do Radar de Inovação zero, instrumento desenvolvido por Bachmann a fim de mensurar o grau de inovação por meio de treze dimensões, que funcionam como referência sobre possíveis oportunidades de inovação (BACHMANN, 2013). Esta pesquisa tem como foco apenas a dimensão Relacionamento, em função de estar diretamente ligada à interação com os clientes. Tal interação, por sua vez, pode funcionar como diferencial competitivo, tendo em vista as mudanças no comportamento dos consumidores com a utilização da internet.

O estudo abrangeu o universo de todas as MPEs com plano de ação iniciado no sistema ALI entre os meses de abril e novembro de 2014, o que totaliza 26 empresas integrantes do segmento de Alimentos e Bebidas de Aracaju.

A pergunta analisada do Radar de Inovação aplicado às MPES do segmento mencionado foi referente ao item Informatização da dimensão Relacionamento, a saber:

"Nos últimos três anos, a empresa adotou um ou mais de um novo recurso de informática (web*site*, redes sociais, etc.) para se relacionar com os clientes?". Além deste quesito, os empresários foram questionados sobre quais benefícios eram percebidos com o uso das mídias sociais e/ou possíveis motivos pelos quais as mesmas não eram utilizadas.

Partindo-se da pergunta acima, foi elaborado um quadro que apresenta as variáveis e indicadores a fim de nortear a análise dos dados.

Quadro 01 – Variáveis e indicadores

VARIÁVEIS	INDICADORES
Caracterização das MPEs	Tempo de formalização; Quantidade de funcionários; Porte; Setor (comércio, indústria, serviço); Atividade
Ferramentas de marketing digital utilizadas	Facebook; Site; Instagram; Blog; WhatsApp; E-mail; Twitter; Outros
Benefícios na utilização das ferramentas de marketing digital	Divulgação da marca; Divulgação dos produtos; Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC); Atingir clientes potenciais; Divulgação de promoções
Dificuldades na utilização das ferramentas de marketing digital	Indiferença; Resistência; Falta pessoal; Falta tempo; Não possui internet

Fonte: Elaborado pelo autor (2014).

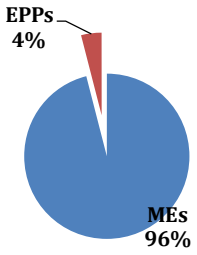
De acordo com Freitas *et al.* (2000), os dados obtidos com a survey devem ser analisados com instrumento estatístico aplicável às variáveis do estudo. Estas podem ser qualitativas ou quantitativas. Sendo assim, foi utilizada a ferramenta percentual para análise dos dados do presente estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção mostra de que forma as micro e pequenas empresas do setor de Alimentos e Bebidas de Aracaju utilizam o *marketing* digital para se diferenciar dos concorrentes, por meio da aplicação do Radar de Inovação de Bachmann (2013).

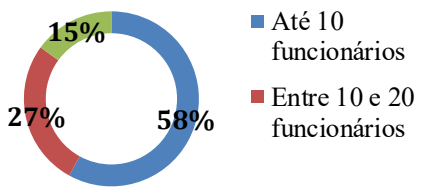
Do total de empresas analisadas, 96% encaixam-se como Microempresas (MEs), cujo faturamento bruto anual é de até R$ 360 mil; ao passo que 4% são Empresas de Pequeno Porte (EPPs), as quais apresentam faturamento bruto anual compreendido entre R$360 mil e R$ 3,6 milhões, conforme definido pela Lei Complementar 123/2006. Considerando ainda a totalidade das 26 MPEs do ramo de Alimentos e Bebidas de Aracaju, verificou-se que a maioria, composta por 58%, possui até 10 funcionários; seguida, nesta ordem, das faixas correspondentes ao intervalo entre 10 e 20 funcionários e acima de 20, o que corresponde a 27% e 15% respectivamente.

Gráfico 02 – Porte da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

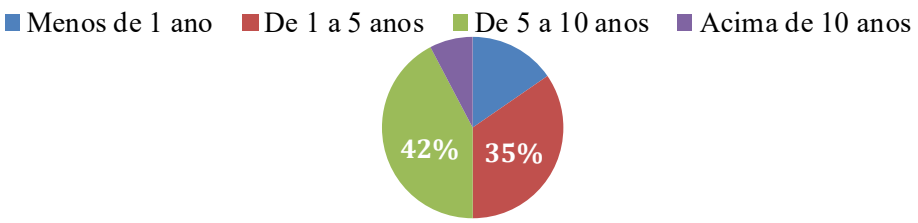
Gráfico 03 – Quantidade de funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Com relação ao tempo de abertura da organização, há destaque para as faixas compreendidas entre cinco e 10 anos e entre um e cinco anos, as quais representam 42% e 35% do total, respectivamente; o que significa que a maioria das micro e pequenas empresas já apresenta certo grau de maturidade no mercado. No contraponto, estão as MPEs com menos de um ano, correspondendo a 15%. Por outro lado, observa-se que as MPEs com alto grau de maturidade no mercado são minoria, apenas 8%. Esses índices podem ser visualizados no gráfico 04.

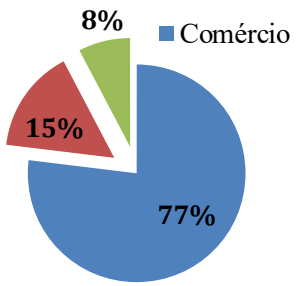
Gráfico 04 – Tempo de abertura da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Quando é feita a segmentação por setor, observa-se que 77% das MPEs analisadas fazem parte da categoria comércio, enquanto aquelas que estão definidas como indústrias e como prestadoras de serviço juntas somam 23%, conforme mostra o gráfico 05.

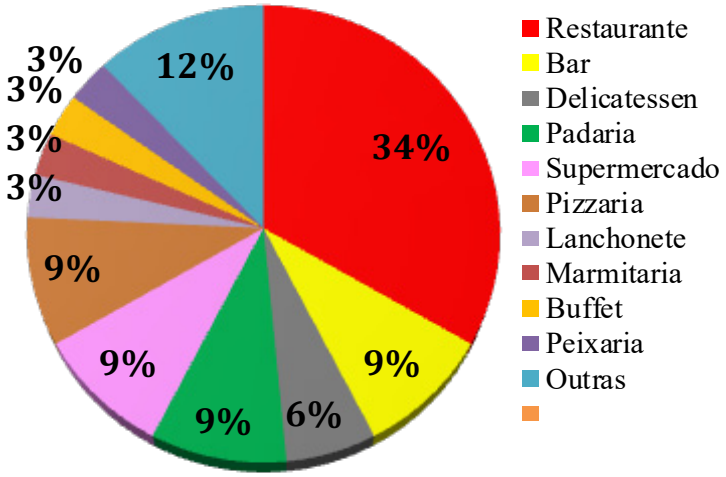
Gráfico 05 – Setor de atuação



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

No tocante a segmentação por atividade; restaurantes correspondem a 34% do total; em sequência estão bares, padarias, supermercados e pizzarias, com 9% cada. Já as delicatessens representam 6%. Correspondendo a 3% cada, seguem: marmitarias, buffets, peixarias e lanchonetes. Outras atividades, que englobam, por exemplo, galeteria e abatedouro de carne, somam 12%. O gráfico 06 permite visualizar os percentuais supracitados.

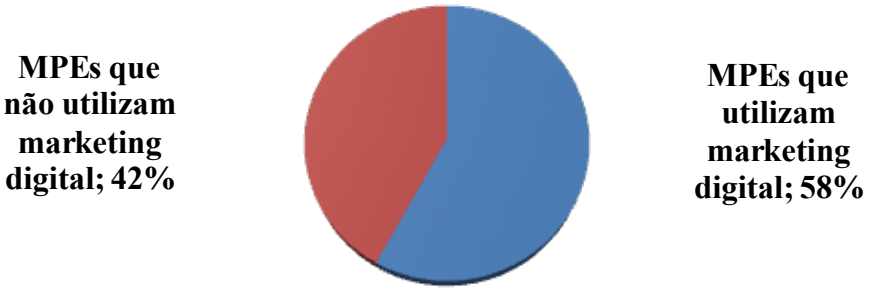
Gráfico 06 – Atividade da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Em se tratando especificamente do uso do *marketing* digital centrado nas mídias sociais, verificou-se que 58% das micro e pequenas pesquisadas utilizam-nas como ferramentas para relacionamento com os clientes. Contudo, uma parcela significativa não utiliza, no caso, 42% do total pesquisado, como é verificado no gráfico 07.

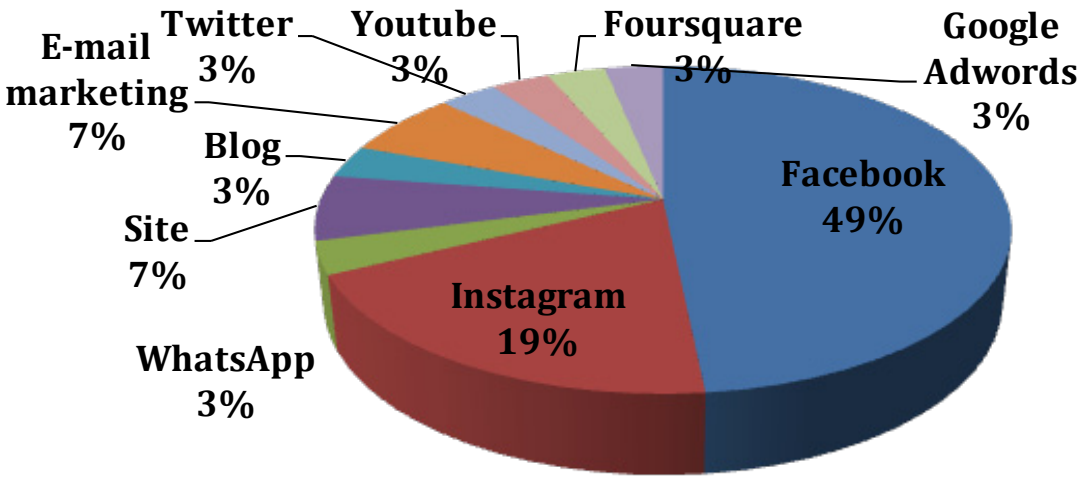
Gráfico 07 – Presença nas mídias sociais



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Levando-se em consideração as MPEs que fazem uso do *marketing* digital para relacionamento com os clientes, foi investigada a utilização das mídias sociais de forma individualizada. Verifica-se que o Facebook apresenta vantagem sobre as demais, sendo utilizado por 49% das MPEs. A segunda mídia social mais utilizada é o Instagram, presente em 19%. Já o E-mail *marketing* é uma ferramenta de relacionamento para 7%. WhatsApp, Blog, Twitter, YouTube, Foursquare e Google Adwords somam 18%, conforme evidencia o gráfico 08.

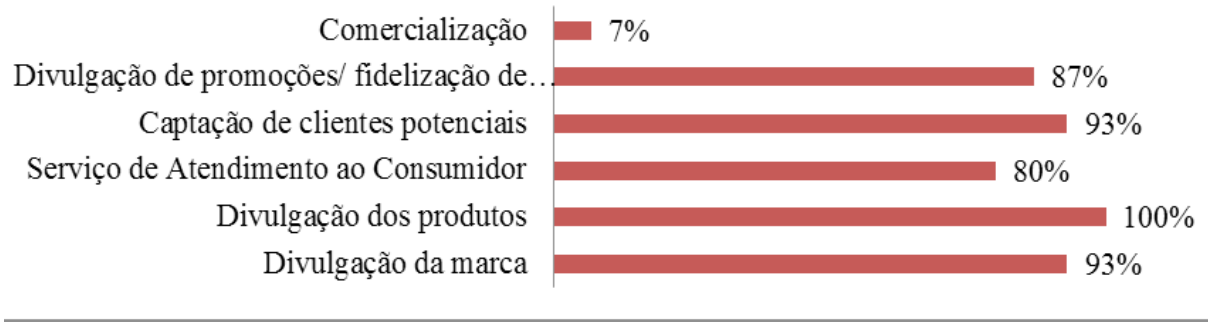
Gráfico 08 – Mídias sociais utilizadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

No que diz respeito aos benefícios visados com a utilização de ferramentas do *marketing* digital, como inovação em MPEs, foram apontados: divulgação dos produtos; captação de clientes potenciais; divulgação da marca; divulgação de promoções junto à fidelização de clientes; serviço de atendimento ao consumidor; e comercialização; confirmando alguns dos benefícios destacados por Oliveira et. al (2012) e Torres (2014). No gráfico 09, são apresentados os benefícios visualizados pelos empresários.

Gráfico 09 – Benefícios na utilização do marketing digital

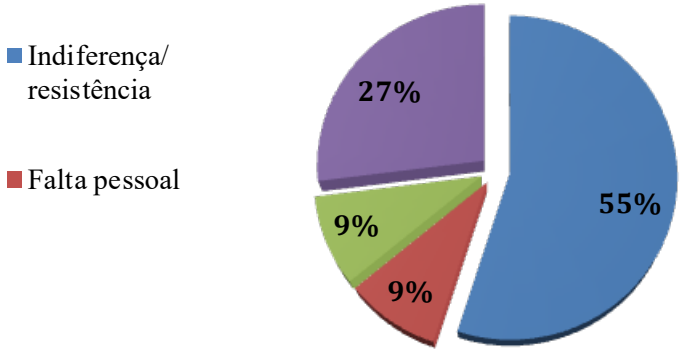


Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Observa-se que todos os empresários pesquisados visualizam a divulgação dos produtos como benefício do *marketing* digital; seguido pela divulgação da marca e captação de clientes potenciais, destacados por 93% deles; divulgação de promoções atrelada à fidelização de clientes para 87%; canal de atendimento ao consumidor na ótica de 80%. No entanto, apenas 7% dos micro e pequenos empresários do segmento de Alimentos e Bebidas apontaram as mídias sociais como instrumento para comercialização.

Além dos benefícios do *marketing* digital, foram mencionados fatores que dificultam a inovação no item Informatização da dimensão Relacionamento, a saber: indiferença e/ou resistência; falta de pessoal; estabelecimento sem acesso à internet e falta de tempo; corroborando com Sampaio, Olave e Pereira (2012) no que diz respeito à resistência à inovação, ao risco e a pouca mobilização de recursos. O fator indiferença e/ou resistência, por sua vez, foi apontado por 55% dos empresários e a falta de tempo por 27% deles, conforme pode ser visualizado no gráfico 10.

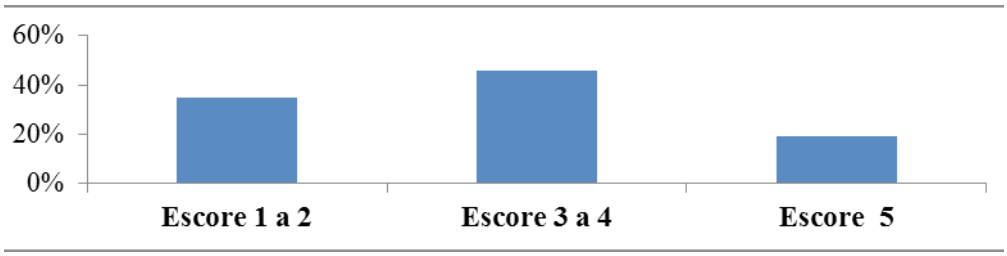
Gráfico 10 – Barreiras para utilização do marketing digital



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Por fim, foram identificados os escores obtidos na dimensão Relacionamento em cada empresa pesquisada. Do total, 35% das MPEs apresentaram escore entre 1 e 2; 46% obtiveram escore entre 3 e 4; ao passo que 19% pontuaram escore 5.

Gráfico 11 – Escore obtido na dimensão Relacionamento



Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Sabendo-se que o escore 01 representa o extremo mais baixo, quando a inovação não está presente; o escore 3, quando a inovação varia de incipiente a médio grau; e o escore 5, que a inovação está presente de forma contínua, sendo o extremo mais alto; depreende-se que a maioria das micro e pequenas empresas pesquisadas apresenta inovação entre incipiente a grau médio, o que evidencia oportunidades de ações direcionadas ao *marketing* digital. Ressalta-se a parcela significativa de 35% que não possui inovação e/ou de baixo grau na dimensão Relacionamento e o fato de apenas 19% das MPEs do ramo de Alimentos e Bebidas de Aracaju apresentar alto índice de inovação na mesma.

5 CONCLUSÕES

Os dados permitem delinear um perfil das MPEs do segmento de Alimentos e Bebidas; a maioria das empresas pesquisadas são microempresas, com até 10 funcionários, possuem certo tempo no mercado, são integrantes do setor comércio, destacando-se os restaurantes, os quais tem o Facebook como principal ferramenta do *marketing* digital.

Atendendo o objetivo geral desta pesquisa, o *marketing* digital interfere positivamente nas MPEs pesquisadas por meio da divulgação dos produtos; divulgação da marca; divulgação de promoções; canal para serviço de atendimento ao consumidor; e comercialização de produtos, o que proporciona o alcance de clientes potenciais, fidelização dos já existentes e a percepção de comodidade por parte destes.

Por outro lado, existem entraves que dificultam a utilização do *marketing* digital. São eles: indiferença e/ou resistência ao uso de mídias sociais; falta de pessoal; estabelecimento sem acesso à internet e falta de tempo por parte dos empresários. Esses entraves, por sua vez, interferem negativamente no relacionamento com os clientes, uma vez que faltam canais de informação, comunicação e interação *on line* com a empresa.

Em relação ao uso do *marketing* digital, a maior parte das MPEs pesquisadas do ramo de Alimentos e Bebidas de Aracaju utiliza suas ferramentas; no entanto, existe um subaproveitamento das mesmas, como evidenciado por Torres (2014). Em consequência, a dimensão Relacionamento pontuou escore médio, em sua maioria; e somente uma pequena parte apresentou escore máximo, além de boa parcela ter apresentado baixo escore, o que significa inovação inexistente e/ou incipiente.

Cabe mencionar que a dimensão Relacionamento possui outro item, além de Informatização, no caso, Facilidades e Amenidades, que diz respeito a facilidades ou recursos disponibilizados (senhas, cafezinho grátis, cartão de aniversário etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes. Esse outro item é bastante explorado pelas MPEs do ramo de Alimentos e Bebidas.

Para melhoria do escore na dimensão Relacionamento, sugere-se a criação de mídias sociais, como também a sua utilização de forma contínua a fim de divulgar produtos, promoções e funcionar como canal de comunicação *online*; implantação de *site* e serviço pós venda por *e-mail*; envio de *e-mail marketing*; criação de WhatsApp para atender pedidos dos clientes, o que promoveria inovação em nível de empresa na referida dimensão.

Por fim, destaca-se a relevância em desenvolver pesquisas em MPEs, no sentido de demonstrar o relacionamento e suas interações para visualizar o negócio. Assim, outros estudos que ampliem esta pesquisa são sugeridos, tais como, uma nova pesquisa para acompanhamento das ações propostas e estudos com outras dimensões, por exemplo, verificar o impacto do *marketing* digital na dimensão Rede em MPEs do segmento de Alimentos e Bebidas.

AGRADECIMENTO

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), financiadores do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), à minha orientadora e aos ALIs que compartilharam essa jornada de aprendizado.

REFERÊNCIAS

ABRASEL. **Alimentação fora de casa cresce e beneficia franquias do setor**. Disponível em: http://www.foodmagazine.com.br/food-service-noticia-fique-por-dentro/alimentacao-fora-de-casa-cresce-e-beneficia-franquias-do-setor.. Acesso em: 19 fev. 2015.

ABRASEL. **Inovação no setor de alimentação, a chave para novos mercados**. Disponível em: < http://www.abrasel.com.br/index.php/component/content/article/7-

noticias/782-300911-inovacao-no-setor-de-alimentacao-a-chave-para-novosmercados.

html>. Acesso em: 14 out. 2014.

BACHMANN, D. L. **Metodologia para determinar o radar da inovação nas pequenas empresas: material de treinamento**. Curitiba: Bachmann & Associados, 2013.

COSTA, M. S.; OLAVE, M. E. Inovação em micro e pequenas empresas: uma visão dos Agentes Locais de Inovação do SEBRAE em Aracaju - SE. In: VIII EGEPE, **Anais...** Goiânia: FACE/UFG, 2014.

DELGADO, G. T. C.; PEDROZO, E. A.. Inovação de produtos alimentícios: alimentos funcionais a partir de produtos locais. In: Convibra07, **Anais...** 2007.

DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S.; CASTRO, G.A. **Internacionalização gera emprego de qualidade e melhora a competitividade das firmas Brasileiras**. In: DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S. **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das indústrias Brasileiras**. Brasília: IPEA, 2005.

FREITAS, Henrique; OLIVEIRA, Mírian; SACCOL, A. Zanela; MOSCAROLA, Jean. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n. 3. p. 105-112, jul./set. 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GHOBRIL, A. N.; BENEDETTI, M. H.; FRAGOSO, N. D. Práticas inovadoras no setor de bares, restaurante e lanchonetes. In: VIII EGEPE, **Anais...** Goiânia: FACE/UFG, 2014.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE**, (São Paulo, SP), v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf>.

Acesso em: 25 ago. 2014.

OLIVEIRA, P. C.; LIMA, R. V.; BAPTISTA, J. A. A.; HENRIQUE, M. R. A utilização de redes sociais em empresas de pequeno porte da cidade de São Paulo. In: VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WANDERLEY, J. C. V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SACRAMENTO, P. M.; TEIXEIRA, R. M. Adoção de inovações em empresas de pequeno e médio portes: estudo de casos múltiplos em negócios hoteleiros na cidade de Aracaju. **Organizações em Contexto**. São Bernardo do Campo. v. 10, n. 19. p. 1-30. jan./jun. 2014.

SAMPAIO, Y.; OLAVE, M. E. L.; PEREIRA, T. L. **Condicionantes de Inovação Tecnológica em Processos: Uma Análise em Pequenas e Médias Empresas Alimentícias em Aracaju-SE.** São Cristóvão: Universidade Federal de Sergipe, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEBRAE. Disponível em: < http://www.sebrae.com.br/*site*s/PortalSebrae/Programas/Agentes-Locais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>. Acesso em: 25 ago. 2014.

SILVA, M. E.; SOUSA, I. G.; FREITAS, L. S. Processo de inovação: um estudo no setor moveleiro de Campina Grande - PB. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, p. 257-279, 2012.

TORRES, C. **Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas Empresas: dicas para posicionar o seu negócio e conquistar novos clientes na Internet**. 2010. Disponível em: <http://www.claudiotorres.com.br/mktdigitalpequenaempresa.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2014.

REDE: INOVAÇÃO DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE NO RIO DE JANEIRO

AUTORA: TASSIA THAIS RUFINO PIMENTA
GRADUADA EM COMUNICAÇÃO SOCIAL - JORNALISMO, TASSIA.ALIRJ@GMAIL.COM

ORIENTADORA: FÁTIMA DE CARVALHO ROCHA
MESTRE EM DESIGN, CASADASROCHAS@GMAIL.COM

RESUMO

Este artigo analisa os resultados relativos aos ciclos zero e um da dimensão REDE do Radar da Inovação, referentes às 47 empresas atendidas pelo programa ALIRJ, que se encontram nas regiões Norte, Sul, Oeste e Central do Rio de Janeiro no período de outubro de 2013 e maio de 2015. Tendo como ferramenta principal o Radar da Inovação, a dimensão analisada é a REDE, que se refere aos meios de comunicação que as empresas usam para interagir com seus clientes. Os meios de comunicação que as empresas utilizam para comunicar-se com os clientes são tão importante quanto o conteúdo que se quer comunicar. Com base nos Planos de Ação sugeridos aos empresários, pretende-se verificar sua implantação, ou não e os resultados referentes a esta dimensão. Tendo como apoio os conceitos descritos no Manual de Oslo e autores como Druker e Lockwood, este artigo analisa as formas de inovar na dimensão Rede do Radar da Inovação pelas empresas do Rio de Janeiro, acompanhadas pela autora.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação. Rede. Mídias. Tecnologias. Rio de Janeiro.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo trata da importância dos meios pelos quais a comunicação se dá em 47 micros e pequenas empresas da Zona Central, Zona Norte, Zona Sul e Zona Oeste do município do Rio de Janeiro pesquisadas pelo Programa ALIRJ, de outubro de 2013 a maio de 2015.

Inicia-se apresentando a Revisão de Literatura sobre inovação e a dimensão REDE do Radar da Inovação. Neste item são explanados dados sobre a importância da inovação nas micro e pequenas empresas cariocas, bem como sobre inovação na dimensão REDE do Radar da Inovação, numa perspectiva da busca por inovação nos meios de comunicação utilizados para a interação entre empresas, produtos e seus clientes. Também abrange as formas de inovar nesta dimensão para ser considerado como um

fator a interferir na competitividade, na lucratividade crescimento e sobrevivência de micro e pequenas empresas. Apresentam-se também, neste item, os conceitos de *design thinking* e novas mídias, a fim de corroborar nos conceitos de Plano de Ação sugeridos aos empresários participantes deste estudo.

A seguir, o artigo apresenta o Desenvolvimento, composto pela metodologia do Programa ALI, o Radar da Inovação e suas dimensões, a metodologia aplicada na pesquisa específica sobre o questionamento a cerca dos Planos de Ação para inserir inovação na dimensão analisada e a abrangência e contexto das empresas acompanhadas. Este item ainda contempla a análise dos dados do Radar da Inovação, que foi respondido pelos empresários participantes do Programa ALI.

Em Resultados são apresentadas as análises dos dados de acordo com o diagnóstico do Radar da Inovação na dimensão REDE, aplicado ao grupo de empresários participantes do Programa ALI.

Já no item Discussão são colocados em evidência os resultados obtidos com a pesquisa realizada e os dados teóricos apresentados no item Revisão de Literatura.

Por último, a Conclusão apresenta as considerações finais sobre os resultados analisados e as medidas da inovação que são aplicáveis à dimensão REDE nas micro e pequenas empresas do Rio de Janeiro, levando-se em conta a região onde as empresas se encontram e a cultura comunicativa que demonstra mais aceitação dos empresários que participaram deste estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 INOVAÇÃO E REDE

Segundo a revista norte-americana Business Week, o processo de inovação consiste em recriar modelos de negócio e construir mercados inteiramente novos que vão ao encontro de necessidades humanas não atendidas, sobretudo para selecionar e executar as ideias certas, trazendo-as para o mercado em tempo recorde. De uma maneira mais simples, inovar é criar novas maneiras para fazer melhor.

De acordo com o Manual de Oslo (2007), inovação pode ser o lançamento de novos produtos, a mudança de um processo produtivo interno, a utilização de novos canais de vendas, ou ainda, novas formas de relacionamento com clientes ou fornecedores. Ao mesmo tempo, a ideia é que todas estas mudanças tragam melhorias e ganhos à empresa, ou seja, eficiência.

Das treze dimensões do Radar da Inovação — que serão apresentadas no Desenvolvimento do presente artigo — uma dedica-se a analisar os aspectos relacionados à REDE, que conecta a empresa e seus produtos aos clientes.

O conceito de Rede define-se a partir da seguinte pergunta do Radar da Inovação: “A empresa adotou alguma nova forma de ouvir ou falar com os clientes, usando ou não a tecnologia da informação?”.

Esta pergunta refere-se a um período inferior a três anos. Analisa quais recursos são utilizados para facilitar a comunicação, deixa-la mais rápida e eficaz. Por exemplo: a adoção de equipamentos

para registrar pedidos de clientes em restaurantes, tornando o serviço mais ágil e aumentando a satisfação do cliente; disponibilizar conteúdo sobre a empresa; ou ainda o retorno (resposta) de demandas e necessidades solicitadas pelos clientes, que deve ser uma prática atenta a velocidade e aos meios compatíveis com os tempos atuais e suas tecnologias. Em uma sociedade que se estrutura nos faustos tecnológicos, que busca antecipar tais demandas, é fundamental que a comunicação seja eficaz e sem ruídos, ou seja, "uma perturbação indesejável em qualquer processo de comunicação, que pode provocar danos ou desvios na mensagem" (Gessner, 2007). Ela pode interferir diretamente nas causas de sobrevivência ou não das MPEs.

2.2 *DESIGN THINKING* E COMUNICAÇÃO

"À medida que as empresas competem em condições semelhantes, margens tornam-se menores e a inovação seria a maneira de ampliá-las novamente e mudar o equilíbrio de mercado". Segundo Amit e Zott (2001).Segundo a publicação *design thinking*: Inovação pela Criação de valor para o cliente - SEBRAE, *design thinking* "É um modelo de pensamento que vai além da necessidade de criar um produto ou serviço. A ideia é entrar na vida do consumidor e procurar ditar comportamentos e necessidades futuras."

Brown (2009) afirma que o *design thinking* é uma abordagem que se apropria do processo mental do designer para a resolução de problemas para atender às necessidades das pessoas, dada uma tecnologia e uma necessidade comercial. "Embora o nome "design" seja frequentemente associado à qualidade e/ou aparência estética de produtos, o design como disciplina tem por objetivo máximo promover bem-estar na vida das pessoas. No entanto, é a maneira como o designer percebe as coisas e age sobre elas que chamou a atenção de gestores, abrindo novos caminhos para a inovação empresarial.".

A equipe que atuará na inovação da empresa deverá procurar compreender principalmente quem é o seu consumidor alvo da melhoria, condições sociais, seus hábitos de consumo, preferências, estilo de vida, sonhos, receios; e quem é o prestador do serviço alvo da melhoria através do *design thinking*. "O designer enxerga como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência (emocional, cognitiva, estética) e o bem-estar na vida das pessoas (considerando todos os aspectos da vida, como trabalho, lazer, relacionamentos, cultura etc.). isso faz com que sua principal tarefa seja identificar problemas e gerar soluções.".

Para Brown (2009) o design vai além do desenvolvimento de produtos, engloba também o *design thinking*, sugerindo o projeto como um novo arquétipo de inovação. "Design thinking é essencialmente um processo de inovação centrado no ser humano que enfatiza observação, colaboração, rápido aprendizado, visualização de ideias, construção rápida de protótipos de conceitos e análise de negócios dos concorrentes, para influenciar a inovação e a estratégia de negócio" (LOCKWOOD, 2009, p. 11).

As estruturas tecnológicas de *design thinking* aplicadas à comunicação são fundamentais, uma vez que, de acordo com o Guia para Inovação - Instrumento de Orientação de Ações para Melhorias das Dimensões da Inovação, a relação com o cliente é essencialmente humana, assim, o design pode ser empregado em toda a cadeia produtiva, administrativa comunicacional até o cliente.

A falta de uma estrutura de comunicação, abrangendo ou não tecnologia da informação, pode ainda impedir a empresa de conhecer as eventuais necessidades dos clientes, gerando falta de

investimento/melhoramento nos produtos, processos e serviços e consequentemente, a redução de faturamento e competitividade, ou seja, interferir em outras dimensões da inovação. Por isto entender como funciona a comunicação e como os meios utilizados interferem nesta comunicação é tão importante.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

O programa de Agentes Locais de Inovação - ALI Sebrae-CNPQ tem como foco a inovação nas MPEs, buscando a sensibilização de empresários na importância de inovar e tornar-se mais competitivos. Como ferramenta de diagnóstico do grau de inovação os agentes locais utilizam a ferramenta Radar da Inovação. (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2008).

Após a sensibilização e adesão das empresas, o Agente Local de Inovação convida as empresas a aderirem ao programa, como metodologia, aplicam um diagnóstico junto ao empreendedor responsável, objetivando mensurar o nível de inovação daquela empresa.

De acordo com a "Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE" (Bachmann e Destefani, 2008), o Radar da Inovação reúne quatro dimensões principais:

1. As ofertas criadas
2. Os clientes atendidos
3. Os processos empregados
4. Os locais de presença usados

3.2 RADAR DA INOVAÇÃO

A principal metodologia utilizada pelos Agentes Locais de Inovação - Sebrae utiliza a ferramenta Radar da Inovação buscando mensurar o grau de inovação das MPEs. O Radar da Inovação, desenvolvido por Bachmann e Associados em 2009, é utilizado para medir o nível do processo de inovação das micro e pequenas empresas.

Com base na pesquisa do professor Mohanbir Sawhney, diretor do Center for Research in Technology & Innovation, da Kellogg School of Management, Illinois, EUA, o qual desenvolveu uma ferramenta, denominada Radar da Inovação que tem 13 dimensões, esta ferramenta foi adotada pelo SEBRAE no Programa ALI, e é composta por 35 variáveis para as empresas do setor de serviços, 39 variáveis pro setor de comércio e 40 variáveis pro setor da indústria, sendo 12 dimensões da inovação propostas por Sawhney (2006 e 2010) e mais a dimensão Ambiência Inovadora (Bachmann e Destefani, 2008).

O Radar da Inovação é cíclico, sendo que cada ciclo é composto por diagnóstico, matriz SWOT, devolutiva e plano de ação. Onde o diagnóstico se refere às perguntas das 13 dimensões já descritas anteriormente; a matriz SWOT é uma ferramenta de gestão para a definição da estratégia empresarial. Em inglês SWOT significa Forças (S - Strengths), Fraquezas (W - Weaknesses), Oportunidades (O - Opportunities) e Ameaças (T - Threats); a devolutiva é o relatório apresentado aos empresários que contém a metodologia utilizada e os resultados do diagnóstico e; o plano de ação é uma metodologia que consiste em uma sugestão de ação de melhoria na gestão ou na inovação da empresa, com base na análise do resultado dos diagnósticos de gestão (MPE empresarial) e Radar da Inovação.

Os Planos de Ação se estruturam com base em subações, datas de início e término, responsável, custos envolvidos e recursos necessários, descritos de forma minimalistica, com o objetivo de tornar cada ação mais próxima da realidade, afim de que realmente seja realizável, trazendo resultados para às MPEs.

Assim, este ciclo é repetido junto às empresas acompanhadas pelo programa de acordo com o tempo e empenho dos responsáveis pelas empresas, se iniciando no ciclo zero e podendo atingir até o ciclo cinco.

3.3 ABRANGIÊNCIA DO PROGRAMA

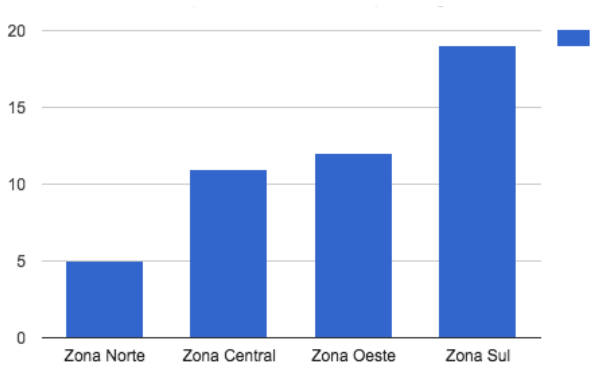
O programa ALI/RJ 2013-2015 abrange todo o território do município do Rio de Janeiro e é dividido em quatro regiões: Norte, Sul, Centro e Oeste. O estudo deste artigo é baseado no acompanhamento de 47 empresas situadas nas seguintes localidades:

Anil	1
Bonsucesso	1
Catete	1
Del castilho	1
Estácio	1
Gavea	1
Glória	1
Humaitá	1
Inhoaíba	1
Itanhangá	1
Madureira	1
Rio Comprido	1
Santo Cristo	1
Saúde	1
Taquara	1
Tijuca	1
Todos os Santos	1
Flamengo	2

Jardim Botânico	2
Lagoa	2
Campo Grande	3
Ipanema	3
Barra da Tijuca	6
Centro	6
Copacabana	6

Por região, a distribuição se dá da seguinte maneira:

Figura 1 - Número de empresas atendidas por região



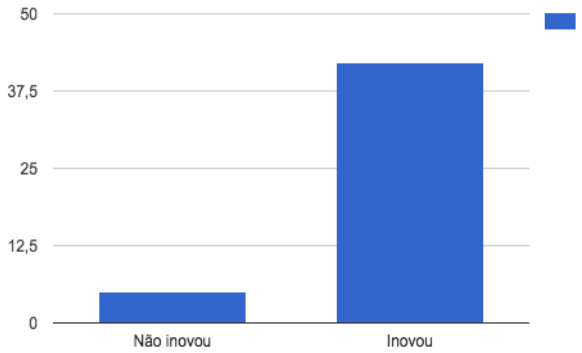
Fonte: A autora

Este estudo não leva em consideração os segmentos de atuação de cada empresa, uma vez que tal informação não interfere nos resultados apurados.

3.4 INOVAÇÃO NA DIMENSÃO REDE

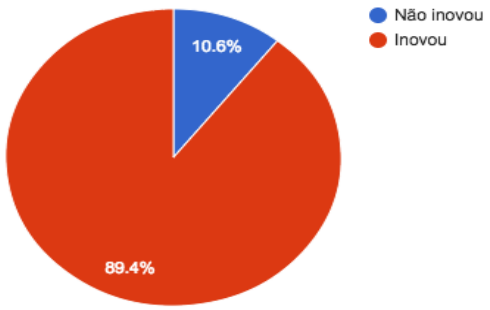
Analisando o período entre outubro de 2013 e maio de 2014 (ciclo zero), e junho de 2014 e dezembro de 2014 (ciclo um), obteve-se o seguinte quadro, referente ao número de empresas que inovaram de um ciclo para o outro, com base nos planos de ação para inovação na dimensão REDE:

Figura 2 - Número de empresas que inovaram na dimensão REDE



Fonte: A autora

Figura 3 - Percentagem de empresas que inovaram na dimensão REDE



Fonte: A autora

O quadro a seguir mostra um comparativo no período entre outubro de 2013 e maio de 2014 (ciclo zero), e junho de 2014 e dezembro de 2014 (ciclo um), quanto ao escore obtido na dimensão Rede, por cada empresa acompanhada, bem como os meios de comunicação que estas utilizaram em cada ciclo.

Tabela 1 - Inovação na dimensão REDE nos ciclos zero e um nas empresas por região

EMPRESA	BAIRRO	ZONA	ESCORE EM REDE CICLO 0	ESCORE EM REDE CICLO 1	MEIOS UTILIZADOS CICLO 0	MEIOS UTILIZADOS CICLO 1
1	Bonsucesso	Zona Central	3	3	Portal online (site)	Portal online (site)

9	Centro	Zona Central	5	5	Facebook, fanpage, SAC	Facebook, fanpage, SAC
14	Centro	Zona Central	3	5	Facebook	Site, redes sociais
17	Centro	Zona Central	5	5	Telefone, e-mail (fale conosco) e Facebook	Telefone, e-mail (fale conosco) e Facebook
22	Centro	Zona Central	1	5	Esta elaborando um questionário	Redes sociais e questionário de satisfação de clientes
46	Centro	Zona Central	3	5	Facebook	redes sociais, site, questionário de satisfação do cliente
47	Centro	Zona Central	3	5	Facebook	pesquisa de satisfação, redes sociais
7	Estácio	Zona Central	3	3	E-mail	E-mail
19	Rio Comprido	Zona Central	3	5	Facebook	Site, redes sociais
37	Santo Cristo	Zona Central	3	5	Pesquisa de satisfação	Redes sociais, Pesquisa de satisfação
45	Saúde	Zona Central	3	5	Site	Site e redes sociais
36	Del castilho	Zona Norte	3	5	Site	Site, facebook, twitter
28	Madureira	Zona Norte	3	5	Facebook	Site e redes sociais
42	Tijuca	Zona Norte	1	3	Cadastro feito no papel na hora da compra	Cadastro e site
35	Todos os Santos	Zona Norte	3	5	Face a face e telefone	face a face, telefone, redes sociais, site
29	Vila Valqueire	Zona Norte	3	5	Pesquisa de satisfação	Redes sociais, pesquisa de satisfação
11	Anil	Zona Oeste	1	1	Utiliza as mesmas formas desde o início da empresa	Utiliza as mesmas formas desde o início da empresa
10	Barra da Tijuca	Zona Oeste	3	5	Facebook	Redes sociais
12	Barra da Tijuca	Zona Oeste	3	5	Redes sociais	Redes sociais, site e e-commerce

18	Barra da Tijuca	Zona Oeste	3	5	SAC (telefone, pessoa específica para venda de cursos)	site, Facebook, Instagran, Linkedin (rede ecohub), site para novo projeto, SAC (telefone, pessoa específica para venda de cursos), blog, redes sociais, questionários, site
20	Barra da Tijuca	Zona Oeste	1	5	Utiliza as mesmas formas desde o início da empresa	Facebook, fale conosco, telefone e aplicativos
43	Barra da Tijuca	Zona Oeste	3	5	Site (fale conosco)	Site (fale conosco), facebook
5	Campo Grande	Zona Oeste	5	5	fale conosco (site) e formulário de pesquisa de satisfação	Fale conosco (site), redes sociais, avaliação de satisfação dos clientes
15	Campo Grande	Zona Oeste	5	5	Site (fale conosco) e redes sociais	Site (fale conosco) e redes sociais
26	Campo Grande	Zona Oeste	3	3	Facebook	Facebook
30	Inhoaíba	Zona Oeste	5	5	Facebook, fale conosco	Facebook, fale conosco
34	Itanhangá	Zona Oeste	3	5	Facebook	Site, redes sociais
16	Taquara	Zona Oeste	3	5	Site	Site, e-mail, redes sociais
39	Catete	Zona Sul	5	5	Site e redes sociais	Site e redes sociais
6	Copacabana	Zona Sul	3	5	Site	Site e redes sociais
8	Copacabana	Zona Sul	1	5	Apenas facebook, mas já utilizava. Agora esta fazendo o site	Site e redes sociais
13	Copacabana	Zona Sul	3	5	Site	Facebook e site, comercial ativo
21	Copacabana	Zona Sul	5	5	Facebook, (site em construção), e-mail	Facebook, site, e-mail

24	Copacabana	Zona Sul	5	5	Facebook e depoimentos no site	Site, redes sociais
41	Copacabana	Zona Sul	1	3	Nunca pensou em criar estes canais	Facebook
2	Flamengo	Zona Sul	3	5	Facebook	redes sociais
32	Flamengo	Zona Sul	3	5	Sistema de comunicação em construção	Site, acesso virtual ao planejamento, blog e Whatsapp
38	Gavea	Zona Sul	3	5	Facebook	redes sociais
33	Glória	Zona Sul	3	5	Facebook	Redes socias
40	Humaitá	Zona Sul	5	5	Facebook, Instagran	Facebook, Instagran
4	Ipanema	Zona Sul	3	5	Facebook	Facebook, site e outras redes sociais
25	Ipanema	Zona Sul	5	5	SMS, site	SMS, site
44	Ipanema	Zona Sul	5	5	Site, facebook.	Site, facebook.
23	Jardim Botânico	Zona Sul	5	5	Facebook, instagran, fale conosco	Facebook, instagran, fale conosco
27	Jardim Botânico	Zona Sul	5	5	redes sociais (grupos fechados no face), formularios de pesquisa	redes sociais (grupos fechados no face), formularios de pesquisa
3	Lagoa	Zona Sul	1	5	Utiliza as mesmas formas desde o início da empresa	Site, facebook, twitter, fousquare
31	Lagoa	Zona Sul	1	1	Não adotou nenhuma nova forma de ouvir ou falar com os clientes	Não adotou nenhuma nova forma de ouvir ou falar com os clientes

Fonte: A autora

Estes dados demonstram se houve ou não inovação na dimensão Rede do Radar da Inovação.

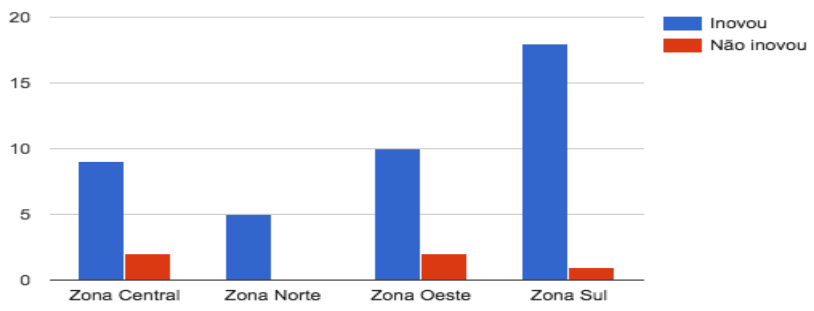
A seguir, apresenta-se um comparativo por região, referente à inovação na dimensão REDE no período entre outubro de 2013 e maio de 2014 (ciclo zero), e junho de 2014 e dezembro de 2014 (ciclo um):

Tabela 2 - Quantidade e percentagem de empresas que inovaram e não inovaram

REGIÃO	INOVOU	(%)	NÃO INOVOU	(%)
Zona Central	9	81,82	2	18,18
Zona Norte	5	100	0	0
Zona Oeste	10	83,33	2	16,67
Zona Sul	18	94,74	1	5,26
TOTAL	42	89,36	5	10,64

Fonte: A autora

Figura 4 - Presença de inovação na dimensão REDE por região



Fonte: A autora

4 RESULTADOS

Com base na análise dos resultados obtidos no diagnóstico do Radar da Inovação, na dimensão Rede nos ciclos zero e um, é possível observar que a maior parte das empresas (89,4%) se empenharam em desenvolver ações para inserir inovação na dimensão Rede em suas empresas.

Da mesma forma, a análise por região demonstra o esforço das empresas em inovar na dimensão Rede, sendo que pode ser observada que na Zona Norte todas as empresas inseriram algum novo meio de comunicação para falar com e ouvir seus clientes, ou seja, houve inovação na dimensão Rede.

Já na Zona Sul 94,74% das empresas inseriram algum novo meio de comunicação para falar com e ouvir seus clientes, caracterizando inovação na dimensão Rede, seguidas das empresas da Zona Oeste com 83,33% de índice de inovação na dimensão Rede, e a empresas da Zona Central com 81,82% índice de inovação na dimensão Rede, ou seja, em todas as regiões houve um índice elevado de inovação na dimensão Rede do Radar da Inovação.

5 DISCUSSÃO

Tendo em vista que o objetivo do Programa ALI é estimular o ambiente inovador nas empresas acompanhadas, ao observar o alto índice de inovação na dimensão Rede do Radar da Inovação (89,36), nota-se que a fim de *"buscar, de forma deliberada, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que a inovação aconteça"*, os empresários adotaram o as práticas de inserção de inovação, já que este *"é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como oportunidade".* (DRUCKER, 1990, p 25).

Nesta pesquisa é notável a inserção das redes sociais como meio de comunicação com os clientes, ou seja, a busca das empresas em estar presente na vida dos consumidores.

Segundo a publicação *design thinking*: Inovação pela Criação de valor para o cliente - SEBRAE, *design thinking* "É um modelo de pensamento que vai além da necessidade de criar um produto ou serviço. A ideia é entrar na vida do consumidor e procurar ditar comportamentos e necessidades futuras.", assim, ainda é possível observar a cultura do *design thinking* na inserção de inovação na dimensão Rede do Radar da Inovação, corroborando para a cultura da inovação, uma vez que estas ferramentas exigem atualização constante na forma de utilização.

6 CONCLUSÃO

Pesquisar as mídias usadas na comunicação entre empresas e clientes é de grande importância, uma vez, que as decisões a respeito destas mídias afetam toda a cadeia produtiva, em diferentes graus.

Os meios de comunicação que as empresas utilizam para comunicar-se com os clientes são tão importantes quanto o conteúdo (vendas, criação de novos produtos e feedback dos cliente), por exemplo. Na era digital, chegar ao cliente da maneira mais adequada, sem ser invasivo e, ao mesmo tempo engaja-los por meio de uma mídia que seja inovadora e eficaz, trabalhar com os meios de comunicação na perspectiva da inovação é um desafio constante e, também, uma decisão determinante para o sucesso da empresa.

De acordo com o levantamento bibliográfico e a pesquisa de campo realizada, inovar na dimensão Rede significa buscar novos meios de comunicação para se relacionar com os clientes. As MPEs que utilizam esta ferramenta (Radar da Inovação) têm a possibilidade de inovar para além da cadeia produtiva, elas estarão sempre a frente de suas concorrentes, ofertando e despertando novos desejos em seus clientes e, consequentemente obtém mais espaço e lucratividade.

Com base na análise dos resultados obtidos no diagnóstico do Radar da Inovação, na dimensão Rede nos ciclos zero e um, é possível observar que a maior parte das empresas (89,4%) se empenharam em desenvolver ações para inserir inovação na dimensão Rede em suas empresas.

A análise por região demonstrou o esforço das empresas atendidas em inovar na dimensão Rede: por exemplo, na Zona Norte do Rio de Janeiro todas as empresas criaram algum novo meio de comunicação para falar com e ouvir seus clientes; buscando uma melhor relação entre ambos.

A pesquisa ainda revela a crescente preocupação com a inserção das empresas nas redes sociais como meio de comunicação com os clientes, ou seja, a busca das empresas em estar presente na vida dos consumidores para obter feedback dos produtos e atendimento.

Este estudo demonstra que é desejo das MPEs inovar. De um modo global, as empresas acompanhadas estão encontrando novas oportunidades, inovando e buscando soluções criativas para aumentar sua competitividade no mercado, uma vez que a implantação de medidas inovadoras gera sustentabilidade aos negócios, permitem que as empresas se destaquem perante a concorrência e proporcionam a exploração de novos mercados a partir de uma gestão eficiente adquirida com a inovação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas —SEBRAE; ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) financiador do Programa Agentes Locais de Inovação, pela oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

Às empresas participantes desse projeto, pela permissão da utilização dos dados obtidos no Radar da Inovação, fundamentais nesse trabalho. E por fim, à minha orientadora pela paciência e dedicação e à minha família, por todo apoio durante estes dois anos de pesquisa.

REFERÊNCIAS

AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph, Creating value through business model innovation, **MIT Sloan Management Review**, 2012, Estados Unidos. Disponível em: <http://www.management.wharton.upenn.edu/amitresearch/docs/2012/Amit_Creating_Value_ Business_Model_Innovation.pdf >. Acesso em: 24 abr. 2015.

BACHMANN, Dóran L.; DESTEFANI, Jully Heverly. **Metodologia para estimar o Grau de Inovação nas MPE**. Cultura do Empreendedorismo e Inovação, 2008.

DRUKER, P.F; **Inovação e Espírito Empreendedor**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2008

GENESSER, G. (2007) – **Comunicação** (documento online) artigos.com.

Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/comunicacao -1511/artigo>. Acesso em: 25 abr. 2015.

<http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Guia_para_inovacao_

instrumento_de_orientacao.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2015.

LOCKWOOD, T. **Design thinking**: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2006.

MAIA, A. F. S. **Inovação em micro e pequenas empresas**: uma análise do caso brasileiro. 2012. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, 2012

OCDE. **Manual de Oslo** – Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação. 3. ed., Tradução FINEP, 2007. Disponível em: <www.finep.org.br>. Acesso em: 25 abr. 2015.

PORTO, G.; **Gestão da inovação e empreendedorismo**. Organizadora. Ed. Elsevier. 2013

RELACIONAMENTO COMO FONTE DE INOVAÇÃO: PROGRAMA ALI EM DROGARIAS E FARMÁCIAS DE ANÁPOLIS/GO

AUTORA: JORDANA LAÍS MIRANDA RICARDO SOARES
GRADUADA EM ADMINISTRAÇÃO, ADM.JORDANAMIRANDA@HOTMAIL.COM

ORIENTADORA: ALINE FAGNER DE CARVALHO E COSTA
DOUTORANDA EM EDUCAÇÃO, ALINEFAGNER@HOTMAIL.COM

RESUMO

O aumento do número de drogarias e farmácias na cidade de Anápolis – GO tem evidenciado a necessidade de empresas em apresentarem inovações neste ramo. Assim, especialmente as Micro e Pequenas Empresas (MPE) devem aderir às práticas inovadoras visando mais diferenciais competitivos. Este artigo buscou analisar o grau de inovação de sete drogarias e farmácias participantes do Programa Agente Locais de Inovação (ALI). O programa ALI é realizado pelo SEBRAE e CNPq e visa diagnosticar e estimular a inovação em 13 dimensões de MPE, através do Radar da Inovação. Objetiva-se neste artigo apresentar um panorama do grau de inovação em drogarias de Anápolis e enfatizar a situação da dimensão Relacionamento. Observou-se que para o atual contexto, o setor que não tem a prática de realizar ações no sentido de criar vínculos entre a empresa e o cliente, e, portanto não evitam que os clientes migrem para os concorrentes. O valor entendido pelo cliente incorporado a uma atitude inovadora da empresa garante sua sobrevivência no mercado.

PALAVRAS-CHAVES: Inovação. Programa ALI. Micro e Pequena Empresa (MPE). Dimensão Relacionamento. Radar da Inovação.

1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) têm apontado sua importância na economia brasileira, já que atualmente no setor de comércio elas respondem a 99,2% do número de empresas, empregaram 69,5% do pessoal ocupado no setor, e pagaram 49,7% das remunerações dos empregados do setor no período (SEBRAE NACIONAL, 2014, p. 55).

Diante destes dados, percebe-se que para se manter competitivo no mercado, as micro e pequenas empresas precisam inovar sempre, mantendo um diferencial competitivo. Para acompanhar as mudanças constantes, é necessário conhecer o cliente, criar soluções de se relacionar com o mesmo, fornecendo experiências positivas. Desta forma empresas devem levar em conta tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo em todos os momentos ao interagir com a empresa, a fim de se conquistar sua preferência. Assim, a dimensão relacionamento pode ser uma fonte de inspiração para inovação.

Nos dias atuais até as empresas que já possuem uma boa relação com o público, precisam estar atentas devido ao grande número de informações que as pessoas têm durante o tempo todo, sendo importante criar e manter sua rede de relacionamento para não deixar seu cliente migrar para o concorrente.

Percebe-se o quanto é difícil para as micro e pequenas empresas desenvolver programas de Gestão de Relacionamento, até mesmo por não darem a devida importância neste assunto. As micro e pequenas empresas devem analisar o quanto poderão utilizar de recursos financeiros ao analisar os meios de relacionar com seus clientes que vão de servir um cafezinho ao cliente à utilização de tecnologia da informação.

O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Sebrae em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) representa um esforço para oferecer aos micro e pequenos empresários o acesso a conhecimentos e recursos que facilitem a instalação de processos de inovação, mostrando para as empresas que a inovação pode ser realizada por métodos simples, que contribuam para o aumento da competitividade das empresas.

Como Agente Local de Inovação trabalhando em campo com o comércio varejista se pode observar que o Relacionamento com o cliente tem sido pouco explorado pelas Drogarias e Farmácias de Anápolis – GO. Sendo importante ressaltar que o concorrente não poupa esforços para atrair o cliente.

Neste contexto, pergunta-se como desenvolver ações para tornar o relacionamento como fonte de inovação em drogarias e farmácias?

Sabe-se que a população necessita da farmácia e drogaria, seja para comprar um remédio para simples dores ou aplicação de injeções. Para ter o diferencial que atrairá o cliente iremos analisar mecanismos de Inovação na dimensão Relacionamento.

Pretende-se diagnosticar o quanto as farmácias e drogarias têm se preocupado com a dimensão Relacionamento, despertar o interesse dos empresários para a importância da dimensão Relacionamento para as micro e pequenas empresas, apresentar soluções para que as farmácias e drogarias possam melhorar o relacionamento com o cliente e apresentar recursos de tecnologia da informação para tornar a experiência dos clientes com as farmácias e drogarias mais positiva.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INOVAÇÃO

A inovação é um assunto bastante analisado e discutido nos dias atuais, devido a grandes mudanças no mundo. A referência de Inovação para o Programa ALI é encontrada no Manual de OSLO que define inovação como "a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas". (OCDE, 2007, p. 55).

Seguindo a referência do Manual de Oslo, existem quatro tipos de inovação que são: a inovação de produto ou serviço, de processo, de *marketing* ou de gestão organizacional a inovação que se divide em dois tipos: Incremental, que reflete pequenas melhorias contínuas em produtos ou em linhas de produtos, representando pequenos avanços nos benefícios do produto, não modificando expressivamente a sua forma original e a Radical, que representa uma mudança drástica na maneira que o produto ou serviço é consumido, geralmente modifica totalmente o modelo de negócio vigente, criando um novo "paradigma" ao segmento de mercado.

Para o autor Brandão *et al.* (2006) as inovações possibilitam a sobrevivência das organizações no mercado competitivo, pois elas agregam valor a seus produtos, geram emprego e renda, aumentam os lucros e fortalecem as marcas.

O conceito de inovação pode variar de acordo com sua aplicação, e pode ser entendido como sendo o sucesso de novas ideias que gerem valor, importante para as empresas não apenas inovar, mas medir através de indicadores se a Inovação está obtendo os resultados esperados.

2.2 O PROGRAMA ALI E AS DIMENSÕES DA INOVAÇÃO

O Programa Agentes Locais de Inovação - ALI, uma iniciativa do Sebrae, em parceria do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, que acompanha as micro e pequenas empresas na prática da inovação, aplicando um diagnóstico para verificar o grau de inovação que a empresa se encontra e auxiliando no processo de Inovação, atuando em diversos estados do Brasil.

O Programa ALI tem como base o conceito de Inovação: "Inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos; Inovação de processos é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado; Inovação de *marketing* é a implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços; Inovações organizacionais e estruturais 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" (OCDE, 2007, p. 57).

A ferramenta utilizada pelo Agente Local de Inovação é o Radar da Inovação, composta por 13 dimensões, sendo que foram desenvolvidas por Bachmann e Destefani (2008), com base nas 12 dimensões de inovação que são: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença e Rede, descritas pelo professor Mohanbir Sawhney, da *Kellogg School of Management* (EUA), acrescidas da dimensão "ambiência inovadora".

2.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O relacionamento entre a empresa e o cliente é importante para a fidelização e deve ser realizado com ações que ocasionem impacto ao público-alvo, criando um vínculo com o cliente no sentido de obter sua fidelidade. Sendo necessário fazer um estudo sobre o perfil do seu cliente e a situação do mercado.

O *marketing* de relacionamento está associado a quatro conceitos, o primeiro deles é o relacionamento, onde o cliente se sente entusiasmado com o tratamento oferecido pela empresa e passa a frequentá-la de maneira natural. O segundo conceito é a retenção, que significa a manutenção dos clientes através de um trabalho diferenciado e inovador. O terceiro é a referência, podendo ser definida como o resultado de um trabalho bem feito, sendo percebida através da divulgação de um cliente satisfeito, ou seja, fazer certo desde o início do contato com o cliente é o primeiro ponto para que a satisfação seja alcançada. E o quarto conceito se refere à recuperação, onde a empresa tem a oportunidade de reconquistar o cliente que teve um tratamento fora dos padrões, e que pode ser recuperado através da importância que a organização dá em conquistar novamente este cliente. (BARNES, 2002).

Os profissionais de *marketing* estão preocupados em atrair novos clientes, mas esquecem que retê-los pode ser bem mais vantajoso e barato. O *marketing* de relacionamento não está integrado somente ao relacionamento com o cliente, mais sim na relação ao longo prazo e no custo benefício para ambas às partes.

Para manter uma relação próxima com os clientes é necessário que o Relacionamento faça parte do interesse das empresas, demonstrando cuidado e interesse com o cliente após ele já ter realizado a compra.

2.4 A DIMENSÃO RELACIONAMENTO APLICADA ÀS DROGARIAS E FARMÁCIAS

A dimensão Relacionamento será a dimensão do estudo aplicada em Farmácias e Drogarias, sendo que segundo Matos e Melchor (2004), farmácia é um estabelecimento comercial, cuja atividade está regulada pela Lei Federal nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973, regulamentada pelo Decreto nº 74.170, de 10 de junho de 1974, que dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos.

Farmácia é um estabelecimento de manipulação de fórmulas, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, que abrange também o fornecimento ao consumidor, a título remunerado ou não, e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica. Além disso, as farmácias podem manter serviços de atendimento ao público para a aplicação de injeções e curativos de pequeno porte, sob a responsabilidade de técnico habilitado, de acordo com normas técnicas específicas. As Drogarias são conceituadas como os estabelecimentos que comercializam ao consumidor, drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais (MATOS e MELCHOR, 2004).

Ao analisar a Dimensão Relacionamento do Radar da Inovação, aplicada às farmácias e drogarias através do Agente Local de Inovação, conseguimos analisar o grau de importância com que os empresários têm tratado esta dimensão e de como despertar seu interesse para a Inovação voltada a essa dimensão.

O número de farmácias e drogarias cresce a cada ano, mas seu faturamento não está crescendo na mesma proporção. De acordo com a Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (Abrafarma), a receita média anual por estabelecimento está caindo em termos reais, ou seja, descontando os índices de inflação (SEBRAE/RS, 2006, p. 26).

As farmácias e drogarias ainda precisam encarar as grandes redes, que conseguem trabalhar com uma margem de lucro menor, por conseguirem descontos melhores devido à quantidade de compras. Outro agravante são os concorrentes como os supermercados que passaram a vender alguns produtos que antes se encontrava na farmácia como fraldas. Diante destes pontos as farmácias e drogarias precisam inovar para fidelizar os clientes e se manter competitiva no mercado.

3 METODOLOGIA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

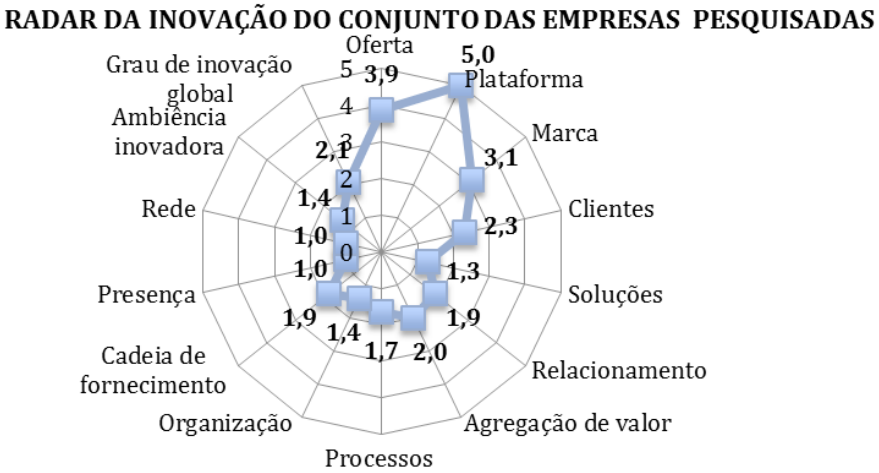
3.1 O RESULTADO DO RADAR DA INOVAÇÃO APLICADO NAS DROGARIAS E FARMÁCIAS

O presente artigo foi desenvolvido utilizando os critérios de pesquisa bibliográfica, a qual fundamentou a pesquisa no critério quantitativo, realizada através da análise de pesquisa de campo, medida através da aplicação do Radar da Inovação, cuja nota pode variar entre 1,0 e 5,0, onde a nota 1,0 significa que a Inovação não está presente e 5,0 em que a Inovação está presente, que possibilitou a avaliação do grau de inovação das Drogarias e Farmácias localizadas na cidade de Anápolis– GO.

O segmento de empresas analisado, que serviu como referência para a elaboração do presente artigo, foi selecionada a partir de empresas atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação, tendo sido escolhido sete empresas do setor de Drogarias e Farmácias, sendo que o Radar da Inovação foi aplicado no ano de 2014.

Abaixo, na figura 1, é possível observar o grau de inovação de todas as dimensões do Radar da Inovação das empresas que foram analisadas neste estudo. Pode-se observar o quanto as Drogarias e Farmácias ainda estão carentes de inovação, focando na Dimensão Plataforma, em que seus recursos físicos e de conhecimento atendem a mais de uma família de produtos. Sendo papel do Agente Local de Inovação fazer com que os empresários se atentem para as demais dimensões que podem trazer o resultado esperado.

Figura 1: Grau de Inovação de todas as dimensões obtido através da aplicação do 1º Radar da Inovação

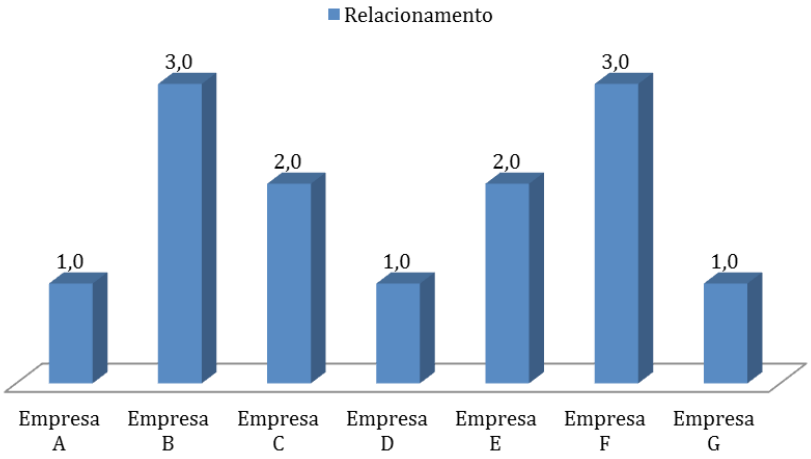


Fonte: Dados da pesquisa.

3.2 A DIMENSÃO RELACIONAMENTO NO DIAGNÓSTICO DAS EMPRESAS DO PROGRAMA ALI

Após a aplicação do diagnóstico Radar da Inovação nas seis Drogarias e Farmácias que foram objeto de amostra para o presente artigo, constatou-se o grau de inovação baixo, em relação à Dimensão Relacionamento, com a média de 1,9 que será a dimensão analisada neste estudo. A média das sete empresas pode se verificar na análise da figura 2.

Figura 2: Grau de Inovação da Dimensão Relacionamento obtido através da aplicação do 1º Radar da Inovação



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Figura 2, as Drogarias e Farmácias analisadas demonstraram pouco empenho em inovar quando se trata de relacionamento com os clientes, sendo que apenas quatro apresentarem desenvolver esporadicamente ações de Inovação na Dimensão Relacionamento, o que demonstra pouca preocupação em atrair, interagir e fidelizar os clientes.

Percebe-se que a Dimensão Relacionamento pode ser melhor trabalhada nessas empresas, por se tratar de um assunto importante para o crescimento e desenvolvimento das empresas nos dias atuais, uma vez que atraindo o cliente uma vez, ações inovadoras são capazes de fidelizá-lo.

3.3 AS CAUSAS E FATORES DA IMPORTÂNCIA DA DIMENSÃO RELACIONAMENTO NO SEGMENTO DE DROGARIAS E FARMÁCIAS DE ANÁPOLIS/GO

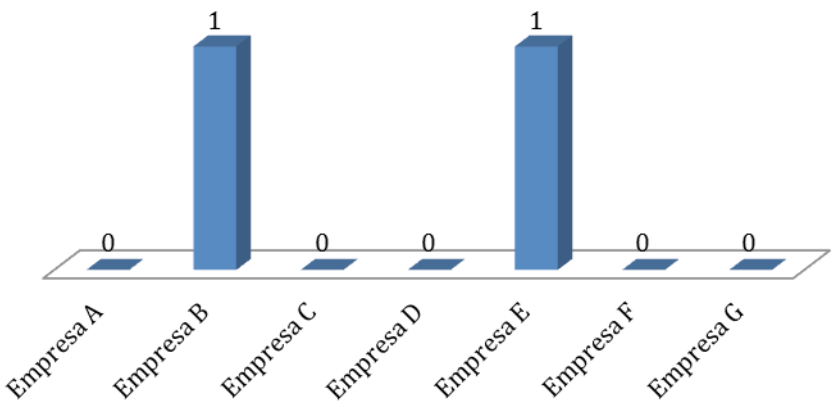
A Dimensão Relacionamento do Radar da Inovação analisa os meios que a empresa utiliza para se relacionar com seus clientes, a fim de atraí-los e fidelizá-los.

Para isso são realizados nesta dimensão dois questionamentos: se a empresa adotou novas facilidades ou recursos como senhas, cafezinho, vitrine, cartão de aniversário, etc. para melhorar o relacionamento com o cliente e se ela adotou recursos informatizados (web*site*, Facebook, Twitter, etc.) para se relacionar com o cliente.

Pode-se perceber que as ações para melhoria no relacionamento com o cliente vão de ações básicas para ações mais elaboradas.

Foi verificado com a pesquisa que apenas duas empresas preocuparam-se em criar alguma facilidade para melhorar o relacionamento com o cliente, que foi o cartão de aniversário e a contratação de uma perfumista para tirar as dúvidas dos clientes na compra de produtos da sessão de perfumaria, conforme a figura 3.

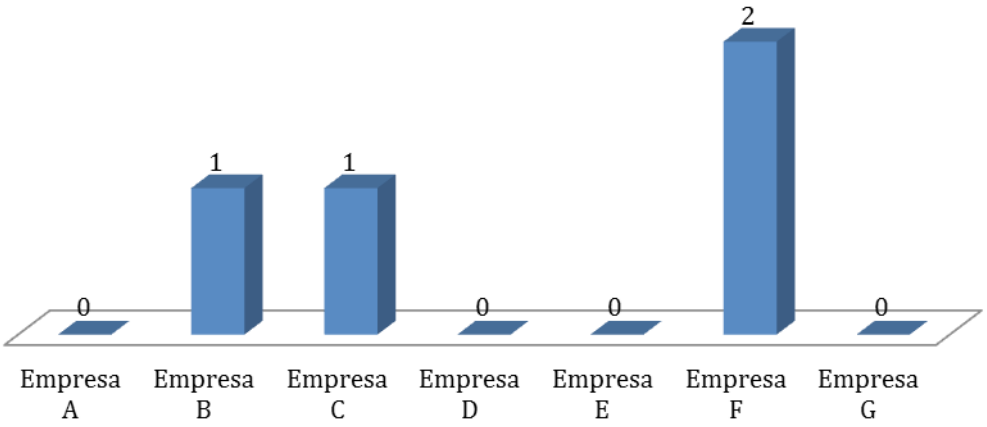
Figura 3: Análise do número de ações criadas pelas Drogarias e Farmácias na pergunta sobre novas facilidades



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos recursos informatizados três empresas se atentaram em criar ações inovadoras para se relacionar com os clientes, sendo a criação de *site*s e páginas nas redes sociais conforme figura 4.

Figura 4: Análise do número de ações criadas pelas Drogarias e Farmácias na pergunta sobre recursos de informática



Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se o quanto é importante as Drogarias e Farmácias começarem a desenvolver ações inovadoras para se relacionar com o cliente, analisando bem qual ação será mais aceita pelo seu público-alvo, por exemplo, ações de comodidade como um ambiente para espera de conclusão da compra com poltrona e cafezinho, cartão de aniversário e datas especiais, cartão fidelidade, pesquisa de satisfação do cliente, dentre outros. No quesito recursos de informática as empresas podem criar páginas em redes sociais, *site*s, dentre outros para se aproximar dos seus clientes e conquistar clientes potenciais, e as informações reunidas podem ser utilizadas para ações de melhoria em diversas áreas da empresa.

4 CONCLUSÃO

Com este estudo podemos observar a partir da fundamentação teórica, diagnósticos e análise dos dados a importância de tratar o cliente de forma diferenciada, procurando sempre inovar na dimensão relacionamento para fidelizar e reter os clientes, sendo uma realidade longe ainda para as drogarias e farmácias da cidade de Anápolis analisadas neste trabalho. Pode-se perceber que as drogarias e farmácias estão perdendo grandes chances de criar vínculos afetivos ou não, mas que melhorariam o relacionamento com seus clientes, evitando assim que eles passem a comprar nos concorrentes.

Sendo assim, faz-se necessário definir alguns pontos de melhorias, que as empresas podem elaborar para agir de forma mais ativa, em harmonia com as tendências de mercado bem como ultrapassar os concorrentes, conquistando novos clientes e fidelizando aqueles que já fazem uso dos produtos e serviços através da dimensão relacionamento. Como este estudo foi no período inicial do Programa Agente Local de Inovação nas drogarias e farmácias de Anápolis – GO cabe ao Agente levar a cultura da Inovação para dentro destas empresas, para que as mesmas entendam a importância do Relacionamento e coloquem em prática ações, se tornando atrativas para seus clientes e potenciais clientes.

AGRADECIMENTO

Agradeço inicialmente ao Sebrae e ao CNPq por este Programa ALI que leva a Inovação empresas. À orientadora pela sua paciência, esforço e compreensão, em todos os momentos e colaboração na escrita deste material, por ter me possibilitado esta pesquisa e a consultora sênior, pelo apoio em todos os passos desta caminhada.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, Dórian L.; DESTEFANI, Jully Heverly. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE: Cultura do Empreendedorismo e Inovação**. Curitiba: Bachmann Consultores Associados Ltda., 2008.

BARNES, James G. **Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes CRM**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 400 p.

BRANDÃO, Vladimir *et al.* **Brasil Inovador: o desafio empreendedor: 40 histórias de sucesso de empresas que investem em inovação**. Brasília: IEL, 2006. 160 p.

Luiz, Márcia Carneiro e Braga, Adriano Vieira. **Farmácias**, SEBRAE/RS, 2006. 26 p.

MATOS, Antônio Carlos de; MELCHOR, Paulo. **Farmácia**. 1. ed. Brasília: Sebrae, 2004. 38 p. (Comece certo, 34).

CED. **MANUAL DE OSLO** – Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação. 3ª ed., OCDE e Eurostat. Tradução FINEP, 2007. Disponível em: <www.finep.org.br>. Acesso em: 07 set. 2014.

SEBRAE NACIONAL**, Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**, 2014.

SOLUÇÕES, RELACIONAMENTO E AGREGAÇÃO DE VALOR: AVALIAÇÃO NA CADEIA DE ALIMENTOS E BEBIDAS DE ARACAJU

AUTORA: LORENA OSÓRIO MARTINS DE MIRANDA
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE ALIMENTOS, LORENA.O.M.M@GMAIL.COM

ORIENTADORA: MARIA CONCEIÇÃO MELO SILVA LUFT
DOUTORA EM ADMINISTRAÇÃO, CEICA@UFS.BR

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo avaliar as dimensões Soluções, Relacionamento e Agregação de Valor do Radar da Inovação aplicado em micro e pequenas empresas da cadeia de alimentos e bebidas da cidade de Aracaju. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, realizada em amostra de quinze micro e pequenas empresas atendidas pelo Programa Agente Local de Inovação (ALI). Após a aplicação do questionário do Radar da Inovação nas empresas, foram analisados os escores e as respectivas ações que pontuaram cada dimensão, além de pesquisadas outras opções de ações propostas pelo Guia de Inovação desenvolvido pelo SEBRAE/PR (2010). As empresas que obtiveram os melhores escores em cada dimensão tiveram suas ações relacionadas às suas atividades. Observou-se que a dimensão Relacionamento foi a melhor pontuada, com média 3 e desvio-padrão de 1,25, ao contrário do que ocorreu com a dimensão Soluções, que apresentou média 1,4 e desvio-padrão de 0,63. Foram propostos motivos pelos quais as dimensões Soluções e Agregação de Valor são difíceis de pontuar, bem como sugestões para futuras pesquisas.

PALAVRAS-CHAVE: Radar da Inovação. Soluções. Relacionamento. Agregação de Valor.

1 INTRODUÇÃO

A inovação amplia a parcela de atuação das empresas no mercado, agregando valor e lucratividade, além de torná-las mais competitivas, o que implica obter ganhos de eficiência e produtividade, imprescindível para sua sobrevivência (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Atualmente, ao invés da vantagem competitiva estar em poder de empresas com maior porte ou patrimônio, o cenário está gradativamente mudando em favor daquelas que conseguem absorver conhecimentos e aplicá-los em seus processos, concebendo a criação de novidades em suas ofertas. Desta maneira, a inovação torna-se algo mais acessível por parte das micro e pequenas empresas (TIDD; BESSANT; PAVITT 2008).

Os pequenos negócios constituem 99% das empresas formalizadas do Brasil e representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (SEBRAE – Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, 2013). Neste cenário econômico, a competitividade das micro e pequenas empresas se torna fator indispensável para sua sobrevivência e sucesso no mercado (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Pensando nessa demanda, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) criou o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que tem o objetivo de estimular a implantação sistemática da inovação nas micro e pequenas empresas, através do trabalho gratuito e proativo dos agentes locais nos estabelecimentos. Tais agentes aplicam nas empresas aderentes ao programa o Radar da Inovação, ferramenta de diagnóstico criada por pesquisadores do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), nos Estados Unidos, e adaptada para o SEBRAE por Bachmann e Destefani em 2008. O Radar da Inovação é uma metodologia que considera as dimensões nas quais a empresa pode inovar, que são: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora (SEBRAE, 2013).

As dimensões a serem discutidas no presente artigo são: Soluções, Relacionamento e Agregação de Valor. Elas se referem às formas como a empresa se relaciona com o cliente, oferecendo serviços extras que podem render lucro, ou não, para a empresa. A dimensão Soluções está relacionada a ofertas que demonstram preocupação com o cliente e contribuem para estabelecer boa vontade e simpatia, ou ampliar lucratividade. A dimensão Relacionamento leva em conta tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos. A Agregação de Valor considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado, feito normalmente pela análise da cadeia de valor, para descobrir fluxos de receita não explorados, gerando valor a partir de interações com clientes e parceiros (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Das cadeias participantes do Programa ALI, a cadeia de Alimentos e Bebidas representa 19% do total dos estabelecimentos do Brasil, correspondendo a um número de 667,5 mil empresas no ano de 2011. Este setor ocupou 13% da mão-de-obra empregada formalmente no país no referido ano. Além disso, uma característica marcante desta cadeia é a forte presença de micro e pequenas empresas, 99% delas, sendo 88% compostas de microempresas e 11% de empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2012; SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012).

Em Sergipe, no ano de 2012, havia 221.984 micro e pequenas empresas, as quais se dividem em tais categorias: Agrícola; Indústria; Construção; Comércio e Reparação; Alojamento e Alimentação; Transporte, Armazenagem e Comunicação; Outros serviços. Destas 221.984 empresas, 12.875 (5,8% do total no estado) correspondiam ao segmento de Alimentos e Bebidas (categoria Alojamento e Alimentação) (SEBRAE DF, 2013).

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo avaliar as dimensões Soluções, Relacionamento e Agregação de Valor do Radar da Inovação aplicado em micro e pequenas empresas da cadeia de alimentos e bebidas da cidade de Aracaju. Para tanto, foram definidos os seguintes meios para seu alcance: inicialmente, verificar os escores médios de cada dimensão (Soluções, Relacionamento e Agregação de Valor) dentre as empresas analisadas; comparar os escores do Radar da Inovação; verificar quais ações já foram implantadas

pelas empresas analisadas; pesquisar em material literário exemplos de ações de inovação aplicadas em micro e pequenas empresas da cadeia de alimentos e bebidas do Brasil inseridas nas três dimensões avaliadas.

O artigo terá deste ponto em diante a seguinte sequência: revisão de literatura, em que serão discorridos assuntos acerca do tema do artigo; metodologia, em que serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; resultados e discussões, em que serão discutidos os resultados; conclusão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Serão apresentados nessa seção alguns conceitos a respeito da inovação e seus tipos, do Programa ALI e do Radar da Inovação.

2.1 INOVAÇÃO: TIPOS E SUA GESTÃO

A inovação possui estreita relação com a competitividade. Os consumidores procuram cada vez mais produtos e serviços novos e de qualidade, forçando a empresa a gerenciar melhor seus processos. Por outro lado, atualmente há maior facilidade de fluxo de bens, serviços, informações e conhecimento, pois as fronteiras de mercado foram diminuídas. Em outras palavras parece indispensável a inovação nas empresas. Assim, deve-se inovar principalmente em duas situações: quando surgem concorrentes (sejam eles de qualquer lugar) e quando não há diferenciação em relação às outras empresas que oferecem serviços/produtos semelhantes (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011)

Um dos conceitos de inovação mais usados é o apresentado pelo Manual de Oslo, que estabelece que a inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2007). Organizações como o SEBRAE e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) se baseiam nesse conceito.

Nessa mesma perspectiva, a inovação pode ser divida em cinco tipos: inovação de produto, inovação de serviços, inovação de processos, inovação de *marketing* e inovação organizacional (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; OCDE, 2007), conforme será apresentado.

- A inovação de produto é a introdução de um bem novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e outros materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.
- A inovação de serviços é a introdução de um serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, *softwares* incorporados ou outras características funcionais.
- A inovação de processos é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/

ou *softwares*. As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados.

- A inovação de *marketing* é a implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
- A 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.

Há empresas de atitude reativa, ou seja, que só inovam frente a pressões de concorrentes ou de clientes. Já as empresas de atitude proativa estão sempre buscando diferenciação constante da concorrência, o que é mais interessante por torná-las sempre competitivas. O ideal é a empresa começar a implantar inovações de forma experimental e esporádica, para em seguida tornar essa prática habitual, aplicando a Gestão da Inovação em seu dia-a-dia. Para isso, o empresário e toda a sua equipe devem se mobilizar (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

A inovação, para ser denominada como tal, deve trazer diferenciação e vantagens em relação aos concorrentes da empresa (FINEP, 2014).

2.2 O PROGRAMA ALI E O RADAR DA INOVAÇÃO

Pensando nessa carência em inovação nas empresas, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), criou o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) com o propósito de trazer oportunidades e novas ferramentas para as micro e pequenas empresas inovarem, diferenciando-se da concorrência. Foram realizados projetos-pilotos do Programa ALI no Paraná e no Distrito Federal, e atualmente está sendo aplicado em todos os estados brasileiros (Portal do SEBRAE, 2014; SEBRAE SP, 2013).

O atendimento às empresas, que aderem ao programa ALI, funciona através de um agente local de inovação (o ALI), profissional recém-formado treinado pelo SEBRAE, que as acompanha continuamente e gratuitamente durante dois anos, realizando diagnósticos periódicos de inovação e trazendo soluções adequadas para a realidade de cada empresa (SEBRAE, 2010).

Pensando em mensurar o grau de inovação das empresas, pesquisadores do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, nos Estados Unidos, desenvolveram o Radar da Inovação, o qual foi aprimorado posteriormente por Bachmann e Destefani e é utilizado como ferramenta de diagnóstico pelos Agentes Locais de Inovação. No Radar da Inovação são avaliadas 13 dimensões (oferta, plataforma, marca, clientes, solução, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora) nas quais as empresas podem inovar, recebendo cada uma delas um escore de 1 a 5. O grau de inovação é a média dos escores de todas as dimensões, sendo que a dimensão Ambiência Inovadora possui peso 2 devido à sua extrema importância na gestão da inovação (BACHMANN; DESTEFANI, 2011; SEBRAE PR, 2010).

Das dimensões apresentadas, três foram selecionadas na pesquisa: Soluções, Agregação de Valor e Relacionamento.

A dimensão Soluções se refere às ofertas elaboradas através da combinação personalizada e integrada de bens, serviços e informações que demonstram preocupação com o cliente e contribuem para estabelecer boa vontade e simpatia, ou ampliar lucratividade.

A dimensão Agregação de Valor considera os mecanismos pelos quais a empresa capta parte do valor criado, descobrindo fluxos de receita possíveis inerentes à sua atividade que ainda não foram explorados.

A dimensão Relacionamento está diretamente relacionada à experiência do cliente: o que ele vê, ouse, sente ou experimenta ao interagir com a empresa em todos os momentos, criando um vínculo emocional. Tem como objetivo gerar uma imagem positiva da empresa e não está associada à receita, ou seja, as soluções desta dimensão não são cobradas ao cliente (BACHMANN; DESTEFANI, 2011; BACHMANN, 2010).

Essas três dimensões têm em comum um grande leque de possibilidades de ações a serem feitas, muitas delas representando baixo ou nenhum custo de implementação.

3 METODOLOGIA

A pesquisa é do tipo descritiva e a abordagem do estudo foi quantitativa, método que se caracteriza pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999).

Para coletar os dados nas MPEs da cadeia de Alimentos e Bebidas, o agente de inovação sensibiliza e adere micro e pequenas empresas ao Programa Agente Local de Inovação (ALI), realizando diagnósticos empresarial e de inovação, sendo este feito através da aplicação de questionários estruturados do Radar da Inovação desenvolvidos por Bachmann e Destefani (2008).

O presente artigo foi desenvolvido apenas com dados do Radar da Inovação aplicado no tempo 0, ou seja, no início do programa, em 15 das micro e pequenas empresas da cadeia de Alimentos e Bebidas que aderiram entre abril e setembro de 2014. Destas 15 empresas, 3 são pizzarias, 3 são bares e restaurantes, 1 é loja de produtos naturais, 2 são lanchonetes, 3 são mercearias ou supermercados, 1 é serviço de buffet, 1 é promotora de eventos e 1 é loja de embalagens.

Devido a restrições de atendimento determinadas pelo SEBRAE/SE, o agente, autor deste artigo, apenas atendeu empresas da cadeia de Alimentos e Bebidas da cidade de Aracaju/SE.

Analisaram-se três dimensões do Radar da Inovação: Soluções, Relacionamento e Agregação de Valor, visto que há diversas opções de ações a serem realizadas, envolvendo ou não terceiros, gerando ou não receita direta para a empresa. As perguntas contidas no Radar de Inovação para as dimensões constam no quadro 1.

Quadro 1 - Perguntas inerentes a cada dimensão avaliada

DIMENSÃO	PERGUNTAS
Soluções	A empresa ofertou uma ou mais de uma nova solução complementar aos seus clientes, criando novas oportunidades de receita?
	A empresa ofereceu uma ou mais de uma nova solução a seus clientes, com base na integração de recursos, produtos e serviços?
Relacionamento	A empresa adotou uma ou mais de uma nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes?
	A empresa adotou um ou mais de um novo recurso de informática (website, redes sociais, etc.) para se relacionar com os clientes?
Agregação de Valor	A empresa adotou alguma nova forma de gerar receita usando as instalações e recursos já existentes? Isso ocorre sistematicamente?
	A empresa adotou uma ou mais de uma nova forma de gerar receita facilitando o relacionamento de parceiros com seus clientes?

Fonte: Bachmann e Destefani (2011)

Com as respostas tabuladas, o Radar da Inovação gera escores para cada dimensão, variando de 1 a 5. Desta forma, criou-se um gráfico radar geral para cada dimensão objeto de estudo, contendo os escores de cada empresa. Observaram-se as empresas que receberam os escores mais elevados em cada uma delas, relacionando-os com respectivas ações que refletiram naquele resultado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como citado anteriormente, foram analisadas as dimensões Soluções, Relacionamento e Agregação de Valor, em 15 micro e pequenas empresas da cadeia de Alimentos e Bebidas, tendo os resultados expressos no Quadro 2, em que os escores obtidos por cada empresa estão dispostos, bem como a média, o desvio-padrão e a amplitude dos valores máximo e mínimo da série de dados.

Quadro 2 - Resultados das dimensões Soluções, Relacionamento e Agregação de Valor na cadeia de Alimentos e Bebidas

i

EMPRESAS	SOLUÇÕES	RELACIONAMENTO	AGREGAÇÃO DE VALOR
A	1	4	3
B	1	3	1
C	1	4	1
D	1	4	1
E	2	3	2
F	3	5	2
G	1	1	1
H	2	3	2
I	1	2	1
J	1	2	2
K	1	3	4
L	2	2	2
M	1	1	2
N	2	3	1
O	1	5	2
Média	**1,4**	**3**	**1,8**
Desvio-padrão	**0,63**	**1,25**	**0,86**
Amplitude	**2**	**4**	**3**

Fonte: Pesquisa de campo (2014)

A dimensão Soluções apresentou uma média de 1,4, que significa inovação inexistente, com desvio-padrão de 0,63 e amplitude de 2 pontos entre o maior e o menor escore obtido. Esse resultado mostra que se trata de uma dimensão em que as empresas investigadas receberam escores baixos. Isso provavelmente ocorre devido à dificuldade de as empresas criarem em seus ramos de atuação soluções customizadas e integradas de bens, serviços e informações capazes de resolver um problema do cliente.

Ao observar o quadro 2, observa-se que a empresa F, que é uma pizzaria, recebeu escore 3 nessa dimensão devido ao fato de oferecer serviço de pizzaria móvel (que se instala em festas) e de alugar seu salão para eventos. As que obtiveram escore 2 realizaram as seguintes ações que pontuaram nessa dimensão: contratação de garçons (empresa E, que é um buffet); serviço de macarrão ao vivo, em que o cliente monta sua própria macarronada por um preço fixo (empresa H, que se trata de uma pizzaria); parceria com empresas de bebida para indicação mútua (empresa L, que atua com aluguel de toldos para eventos); disposição de freezers com picolés e sorvetes para que os clientes os comprem e consumam durante as compras (empresa N, que se trata de uma loja de embalagens).

Nesta dimensão, o Guia da Inovação cita algumas ações: rearranjo de mercadorias em supermercados para que produtos consumidos em conjunto também sejam comprados da mesma forma, como por exemplo, queijos e vinhos; "garantia estendida" oferecia por varejistas de eletrodomésticos; instalação de máquinas de refrigerantes em salas de espera; serviço de entrega dos produtos (SEBRAE, 2010).

No tocante à dimensão Relacionamento, foi obtida uma média 3, representando inovação incipiente, com desvio-padrão de 1,25 e amplitude de 4 pontos entre o maior e o menor escore obtido. Essa dimensão foi muito bem pontuada na maioria das empresas. Isso pode ser explicado pelo fato de ações simples refletirem nessa dimensão. As empresas F e O receberam escore máximo nessa dimensão.

Como foi citado anteriormente, a empresa F é uma pizzaria, se destacou nessa dimensão pelo fato de oferecer aos clientes cortesias como molhos, entradas, brindes em consumo acima de determinado valor, combos em datas comemorativas, wi-fi, estacionamento, brinquedoteca, descontos para aniversariantes, alerta do status do pedido por envio de SMS aos clientes (no caso de delivery), programa de fidelidade, web*site*, Facebook e Instagram.

Já a empresa O é uma lanchonete que tem como foco principal em seu cardápio hambúrgueres variados. Ela oferece aos seus clientes wi-fi, criou um *e-mail* e uma página no Facebook para comunicação com clientes, além de recentemente ter ampliado sua estrutura para oferecer a possibilidade de seus clientes lancharem no local, pois antes só funcionava através do sistema de *delivery*.

As empresas A, C e D obtiveram escore 4 pelas ações relacionadas a seguir: estacionamento gratuito, *wi-fi, Fanpage*, *WhatsApp* e *Instagram* para comunicação com clientes e divulgação de seus produtos/serviços (empresa A); degustação de produtos, além de Fanpage e Instagram (empresa C); bandeirinhas com mensagens espetadas nos alimentos (seguindo a ideia dos biscoitinhos da sorte), blog apresentando fotos dos produtos e *e-mail* (empresa D).

As empresas B, E, H, K e N obtiveram o escore 3, que foi a média encontrada na série de dados da dimensão em análise. Tais ações foram observadas: *wi-fi*, televisão a cabo (empresa B); *Fanpage*, *website* (empresa E); brindes, sobremesa como cortesia em datas comemorativas, premiação ao cliente número 1000 (empresa H); *Instagram*, *Fanpage* e *website* (empresa K); mesa com cadeiras para conforto dos clientes, *e-mail* (empresa N).

Nesta dimensão, o Guia da Inovação cita algumas ações: realização de propaganda em jornais de bairro, impressos, classificados, em parceria com outras empresas, distribuição de brindes úteis aos clientes, premiações e concursos, além de oferecer vitrine para expor os produtos, serviço de atendimento aos clientes, mostruários e catálogos ilustrados, oferta de cafezinho, envio de cartões aos clientes aniversariantes, ampliar opções de pagamento, adoção de senhas para organizar ordem de atendimento, criação de perfis em redes sociais, web*site*, *e-mail* (SEBRAE, 2010).

Já a dimensão Agregação de Valor apresentou uma média de 1,8 com desvio-padrão de 0,86 e amplitude de 3 pontos entre o maior e o menor escore obtido. Essa dimensão consiste na tomada de providências para aumentar a cadeia valor criada pela empresa, como por exemplo, usar os recursos existentes da empresa para gerar receita em tempos ociosos.

A empresa K (restaurante focado em alta gastronomia) obteve escore elevado nessa dimensão pelo fato de utilizar o tempo ocioso de sua plataforma (estrutura, conhecimentos, equipamentos e colaboradores) para produzir molhos e geleias. Criou uma marca própria para esses produtos, comercializando-os pela própria

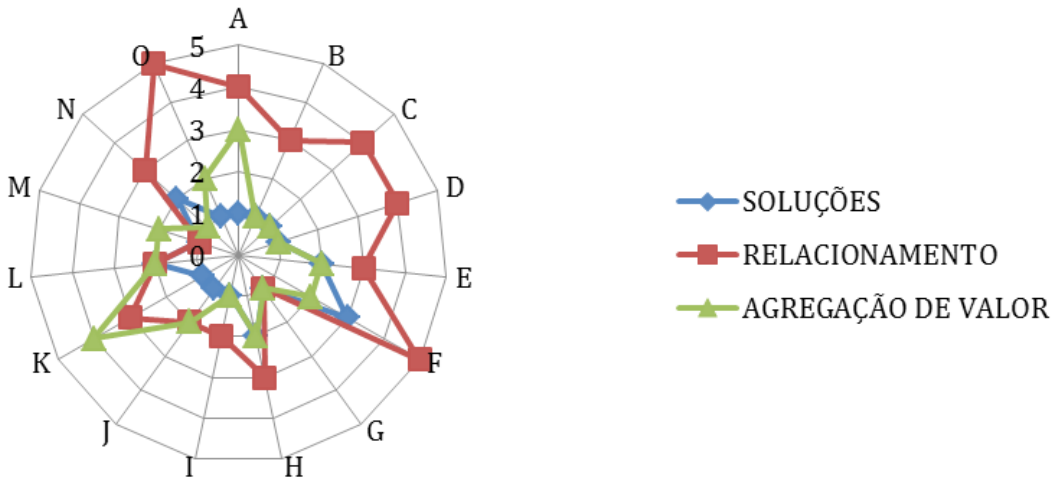
empresa e por empresas parceiras. Além disso, a empresa realizou parcerias com um açougue gourmet para dividirem propagandas em outdoors, deixando transparecer ao público que utiliza os produtos do açougue, o que realmente acontece. A empresa A (bar temático focado em esportes) obteve escore elevado nessa dimensão pelo fato de oferecer aos clientes uma escola de futebol de forma integrada, gerando uma receita significativa.

As empresas E, F, H, J, L, M e O obtiveram o escore 2, um pouco acima da média, com as seguintes ações: parceria com *site* de compras coletivas (empresa E); aluguel do espaço para eventos (empresa F); macarrão ao Vivo (feito na hora com os ingredientes escolhidos pelo cliente) e comercialização de pratos executivos (vale ressaltar que essas ações foram executadas pela empresa H, a qual se trata de uma pizzaria, ou seja, as ações relacionadas fogem completamente à proposta original, que é produção e comercialização de pizzas); cartão de crédito próprio (empresa J); parceria com decoradores e cerimonialistas (empresa L); padaria (empresa M, que é uma mercearia); parceria com pizzaria (empresa O).

Nesta dimensão, o Guia da Inovação cita algumas ações: criação de novos produtos a partir de sobras dos existentes, venda de serviços através da utilização dos equipamentos no tempo ocioso, reforçar a imagem positiva dos produtos através de pesquisas científicas (como exemplo, há a cadeia produtiva do vinho, a qual ressalta constantemente aos seus clientes os benefícios do vinho à saúde), permitir propagandas de terceiros no interior da empresa, venda de informações do banco de dados de clientes para outras empresas (respeitando ainda assim a privacidade dos mesmos), divulgar propagandas em parceria com terceiros (SEBRAE, 2010).

Um resumo da análise realizada é a figura 1, que ilustra nitidamente em gráfico radar o posicionamento das empresas pesquisadas em cada dimensão, mostrando que as empresas que receberam os mais altos escores nas três dimensões nem sempre coincidem de serem as mesmas, obtendo até escores abaixo da média em outra dimensão, como é o caso da empresa O, a qual recebeu escore máximo na dimensão Relacionamento e escore mínimo na dimensão Soluções, onde a média observada foi de 1,4.

Figura 1: Escores obtidos por todas as empresas nas dimensões analisadas



Fonte: Pesquisa de campo (2014)

5 CONCLUSÃO

Retomando o objetivo de desenvolvimento deste estudo, concluiu-se que a dimensão mais fácil de ser pontuada, dentre as três analisadas, é a dimensão Relacionamento, isto ocorre em função desta dimensão apresentar ações simples de serem realizadas e que afetam diretamente os clientes. Das 15 micro e pequenas empresas objeto de estudo da cadeia de Alimentos e Bebidas, apenas 5 obtiveram escore abaixo da média nessa dimensão. A dimensão Agregação de Valor, apesar de ter sido a segunda melhor pontuada, apresentou escore relativamente baixo.

Destarte, a maioria das empresas não adota as ações que refletem nessa dimensão, provavelmente em função da maturidade exigida pela empresa para que gere receita usando seus recursos existentes e facilitando o relacionamento de parceiros com seus clientes. A dimensão Soluções foi a que apresentou menor média de escores, sendo aos empresários difícil pontuá-la, pois envolve conhecer os clientes e a forma de consumo ou utilização dos produtos/serviços para descobrir suas necessidades e com isso, oferecer soluções complementares, além de envolver parceiros que se beneficiam do negócio.

Verificaram-se ações existentes nas empresas e, pela consulta ao Guia para a Inovação (2010), foram apresentadas novas ações para aquelas que ainda não inovaram em nenhuma das dimensões. Assim, este estudo teve a pretensão de contribuir para ampliar o conhecimento das dimensões estudadas na cadeia de alimentos e bebidas.

Sugere-se, como tema de futuras pesquisas, um estudo das dimensões estudadas e suas ações, comparando os resultados com outros estados. Ademais, sugere-se a realização de outro estudo quantitativo ao final do ciclo III do Programa ALI em Aracaju visando comparar os resultados no estágio final do Programa com os resultados atuais. Assim como, relacionar todas as possíveis ações de cada dimensão do Radar da Inovação para cada setor de mercado: Madeira e Móveis, Metal e Mecânica, Construção Civil, Têxtil e Confecções, Educação, para a obtenção de um estudo comparativo em determinada região.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao SEBRAE/SE, ao SEBRAE Nacional (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) pelo apoio material e financeiro, além da oportunidade de trabalho junto às micro e pequenas empresas de Aracaju/SE. Agradeço à orientadora, aos empresários e aos Agentes Locais de Inovação do SEBRAE/SE.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. Curitiba: Bachmann & Associados, Pr. 2011.

BACHMANN, D. **Guia para a inovação. Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação.** Curitiba: SEBRAE PR, 2010.

BACHMANN, D. L. e DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Curitiba, 2008.

CARVALHO, H.G.; REIS, D.R.; CAVALCANTE, M.B. **Gestão da Inovação**. Série UTFinova. Curitiba: Aymará, 2011.

FINEP, **Glossário de Termos e Conceitos**, 2014. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/o_que_e_a_finep/conceitos_ct.asp#indiceI>. Acesso em: 20 out. 2014.

OCDE. **Manual de Oslo –** Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação**.** 3. ed. Tradução: FINEP, 2007.

Portal do SEBRAE – **Programa Agentes Locais de Inovação,** 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/*site*s/PortalSebrae/Programas/Agentes-Locais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>. Acesso em: 13 out. 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RECEITA FEDERAL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 dez. 2006.

SANTOS, A. L., KREIN, J. D., CALIXTRE, A. B. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento.** Rio de Janeiro, RJ; Ipea, 2012.

SEBRAE – **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF; DIEESE, 2013.

SEBRAE – **Setor de Alimentos: Estabelecimentos e Empregos Formais do Estado do Rio de Janeiro**. Observatório das Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, RJ; 2012.

SEBRAE DF. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6ª ed. Brasília, DF: Autor, 2013.

SEBRAE PR. **Agentes Locais de Inovação: uma medida do progresso nas MPEs do Paraná**. Curitiba, 2010.

SEBRAE SP – **Pesquisa Mapeia Inovação nas Micro e Pequenas Empresas**, 2013. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/index.php/40-noticias/inovacao/10824-pesquisa-mapeia-inovacao-nas-pequenas-empresas>. Acesso em: 13 out. 2014.

SEBRAE, **Histórias de Sucess**o – Agentes Locais de Inovação. Curitiba, 2010.

SEBRAE: **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: indústria** [recurso eletrônico] / SEBRAE, CNPq. v. 1, n. 1 (2013). - Dados Eletrônicos - Brasília, DF: SEBRAE, 2013. Disponível em: <http://www.cadernosdeinovacao.com.br>. Acesso em: 13 out. 2014.

SEBRAE – **Guia para a Inovação: Instrumento de orientação de ações para melhorias das dimensões da inovação**. Curitiba/PR, 2010.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.. Gestão da inovação. Bookman, 2008.

UMA ANÁLISE DA DIMENSÃO CLIENTES EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA DE MÓVEIS

AUTOR: WERTON JOSÉ CABRAL RODRIGUES FILHO
GRADUADO EM CIÊNCIAS ATUARIAIS E EM DIREITO, WERTONRODRIGUES@HOTMAIL.COM

ORIENTADOR: MILER FRANCO D'ANJOUR
MSC EM ADMINISTRAÇÃO, MILER.DANJOUR@IFRN.EDU.BR

RESUMO

Diante um cenário de alta concorrência, a inovação é uma excelente maneira de gerar vantagem competitiva. Assim, as Micro e Pequenas empresas precisam adotar a inovação como um processo sistemático, por meio de uma gestão da inovação. Nesse contexto, o presente estudo apresenta como objetivo geral identificar o nível de inovação presente nas Micro e Pequenas empresas de comércio varejista de artigos de colchoaria, móveis e eletrodomésticos da Região Metropolitana de Natal, Rio Grande do Norte. Com este intuito, realizou-se uma pesquisa descritiva em 12 MPEs, utilizando como base o radar da inovação proposto por Sawhney (2006) adaptado por Bachmann e Destefani (2008), com foco nos resultados do grau global de inovação e da dimensão clientes. Por fim, a partir dos scores obtidos, observou-se que as empresas analisadas possuem um baixo grau de inovação global (2,06), bem como um baixo grau de inovação na dimensão clientes (2,06), desse modo, sugere-se a adoção de algumas ações que podem contribuir para uma inovação sistemática, como, por exemplo, pesquisa de opinião e registro de sugestões e reclamações.

PALAVRAS-CHAVE: Micro e Pequenas Empresas. Inovação. Dimensão Clientes.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, são definidas como Micro e Pequenas Empresas (MPEs), respectivamente, as empresas que possuem faturamento anual até R$ 360.000,00 e faturamento anual entre R$ 360.000,00 e R$ 3.600.000,00. Desse modo, uma vez que as Micro e Pequenas Empresas correspondem a 99% das empresas do país e 40% da massa salário do Brasil, é notória a importância desse porte de empresa para a economia do país. Vale frisar, que no Rio Grande do Norte o percentual de MPEs corresponde a 93,3% (SEBRAE; DIESSE, 2012).

Entretanto, apesar desses números expressivos, as MPEs correspondem a apenas 25% do PIB do país, percentual discreto ao comparado com outras nações, e, este percentual é ainda menor para a realidade do Estado, sendo de aproximadamente 20% (SEBRAE; DIESSE, 2012).

Assim, com a economia do século XXI, que a concorrência é cada vez maior e em alguns casos é mundial, torna a inovação fator fundamental de competitividade, tão importante como a qualidade dos produtos ou serviços, atendimento ao cliente é tão mais importante que a redução dos custos (MATTOS, *et al* 2008).

Ademais, a inovação tecnológica concebe uma mudança no sistema econômico, retirando-a do estado de igualdade, modificando padrões de produção e fornecendo diferenciação para as empresas. Assim, a inovação tecnológica representa um papel central no desenvolvimento econômico regional e de um país (SCHUMPETER, 1988).

Além disso, segundo Santos, Fazion e Meroe (2010, p. 4) "Vários estudos têm sido realizados sobre a relação entre desempenho comercial das empresas e a capacidade inovadora; para elas, o desenvolvimento tecnológico é primordial, sendo o diferencial competitivo, possibilitando-lhes a manutenção no mercado ou a conquista de outros".

Dito isto, pode-se dizer que uma maneira de aumentar a competitividade e o lucro das MPEs é através da busca pela inovação, no entanto, as MPEs não possuem tantos recursos para inovar e investir em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos ou formas de atendimento (MACHADO, 2014). Nesse contexto, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em conjectura com o CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Cientifico e Tecnológico) desenvolveu o Programa ALI (Agentes Locais de Inovação), com o intuito de levar inovação e competitividade as MPEs, através de facilidades de acesso ao conhecimento/ soluções em inovação e tecnologia. Desse modo, o ALI visa melhorar a qualidade e produtividade das empresas, que acarretará em um aumento do lucro, por meio do estímulo a inovação.

Desta forma, para alcançar os objetivos supracitados, o programa ALI por intermédio de seus profissionais capacitados avalia o grau de inovação da empresa com base no radar da inovação, que tem égide na metodologia de Sawhney (2006), na qual divide o grau de maturidade em inovação de organizações de pequeno porte em 12 dimensões, que posteriormente, foi adaptado por Bachmann e Destefani (2008) acrescentando uma 13ª dimensão, a ambiência inovadora.

Assim, o Agente Local de Inovação com base nos resultados obtidos no radar da inovação irá sugerir ações a empresa, para fortalecer aquelas dimensões que foram vistas com baixo desempenho, buscando assim ações inovadoras e diferencial competitivo.

Nesse contexto, o presente estudo terá como objetivo geral a inovação nas MPEs de comércio varejista de móveis e eletrodomésticos, bem como o comércio varejista de artigos de colchoaria, na região Metropolitana de Natal.

Vias de conclusão, será utilizada os resultados do radar da inovação de 12 empresas, dando ênfase a dimensão clientes, tendo em vista que ações inovadoras nessa dimensão acarretará em uma maior fidelização e/ou aumento de novos clientes, gerando assim maior lucro a empresa.

2 INOVAÇÃO

No presente capítulo, serão elucidadas definições de inovação, começando por Schumpeter e terminando com autores do Século XXI, bem como, será demonstrada uma forma de mensurar a inovação, proposta por Sawhney (2006) e adaptada por Bachmann e Destefani (2008).

No tocante ao conceito de inovação, urge mencionar Schumpeter (1988), que no início do Século XX em seu estudo sobre a teoria do desenvolvimento econômico, descreve a diferença entre a invenção e a inovação, dentro do modelo capitalista, como sendo: "uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. Uma inovação, no sentido econômico somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza".

Ademais, Schumpeter relacionou ainda o tamanho da empresa a intensidade da inovação, em que o tamanho da empresa é diretamente proporcional a inovação, em outras palavras, quanto maior a empresa maior a intensidade da inovação. Estudos posteriores a ele chegaram a duas proposições: a inovação cresce mais que proporcionalmente ao tamanho da empresa e cresce também com a concentração do mercado. Desse modo, utilizando a associação de Schumpeter à realidade atual das organizações, pode-se asseverar que grandes empresas possuem recursos próprios para investir em pesquisa e desenvolvimento, e, consequentemente, explorar melhor os resultados incertos obtidos (SANTOS; FAZION; MEROE, 2010).

Além disso, Schumpeter (1988) dividiu o processo de inovação em três etapas: invenção, a ideia em si; inovação, a utilização da ideia para fins econômicos; difusão, propagação da invenção pelo mercado. Vale ressaltar, que outro ponto elucidado por Schumpeter (1988), diz respeito ao grau de intensidade da inovação, que pode ser incremental (aperfeiçoamento do produto ou serviço já existente) ou radical (processos ou produtos totalmente novos, que não existiam no mercado).

Desta maneira, tem-se algumas definições de autores no século XXI que expandiram as áreas de estudo de Schumpeter.

No quadro abaixo, consta a definição de inovação para alguns destes autores.

Quadro 1 – Definições de inovação segundo autores do século XXI

GARCIA e CALANTONE (2002)	Processos interativos iniciados pela percepção de um novo mercado e/ou nova oportunidade de serviço de uma invenção baseada em tecnologia
MCDERMOTT & O'CONNER (2002)	uma ou várias novas tecnologias ou seus arranjos que oferecem benefícios
SIMANTOB & LIPPI (2003)	inovar é ter uma ideia que seus concorrentes ainda não tiveram e implantá-la com sucesso. A Inovação faz parte da estratégia das empresas: seu foco é o desempenho econômico e a criação de valor
OECD (2005)	é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas
HAUSER et al. (2006)	processo de trazer novos produtos e serviços para comercializar
MATTOS et al (2008)	é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou de um processo de produção, ou de um novo método de marketing, ou de um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa, que resultem em maior competitividade no mercado.
DE OLIVEIRA et al (2014)	ação capaz de gerar valor à organização por meio de um fazer novo, ou seja, inovação implica na mudança de paradigma interno à empresa, mas não necessariamente uma mudança de paradigma empresarial

Fonte: Dados da pesquisa 2014

2.1 RADAR DA INOVAÇÃO

O radar da inovação é uma forma de mensurar o grau de inovação de uma empresa, inicialmente proposto por Schumpeter (1988), o radar concebia quatro dimensões principais: ofertas criadas, clientes atendidos, processos empregados e praça.

Entretanto, Sawhney (2006) percebeu que era preciso mais dimensões para mensurar a inovação, assim, acrescentou mais 8 dimensões, a aquelas já propostas por Schumpeter; Plataforma, marca, soluções, relacionamento, organização, rede, agregação de valor e cadeia de fornecimento.

Diante disso, Bachmann e Destefani (2008) adaptou o radar de 12 dimensões de Sawhney, acrescentando uma 13ª dimensão, a ambiência inovadora.

Assim, no quadro abaixo pode-se observar o que corresponde cada dimensão do radar da inovação:

Quadro 2 – Definição das dimensões do radar da inovação

Dimensão	**Definição**
Oferta	Desenvolvimento de produtos com características inovadoras
Processos	Redesenho dos processos produtivos de modo a permitir incremento de eficiência operacional.
Clientes	Identificar necessidades dos clientes, ou novos nichos de mercado
Praça	Identificar novas formas de comercialização e/ou distribuição
Plataforma	Relaciona-se com a adaptabilidade do sistema de produção face à diversidade de produtos demandados
Soluções	Formas de como as empresas transmitem aos clientes os seus valores.
Relacionamento	Sistemas ou mecanismos para simplificar as dificuldades do cliente
Agregação de Valor	Melhorar a forma de captar o valor dos produtos percebido por cliente e fornecedores
Organização	Melhorar a estrutura da empresa
Cadeia de Fornecimento	Incrementar a logística com os fornecedores e clientes, seja interno ou externo
Rede	Comunicação entre os elos da cadeia de fornecimento
Ambiência Inovadora	Relaciona-se com os profissionais que compõem a empresa e que colaboram com a cultura da inovação.

Fonte: DE OLIVEIRA et al (2014), adaptados pelos autores

Dessa forma, no presente artigo deu-se ênfase à dimensão clientes, com o intuito de observar a sua influência no grau de inovação global de uma empresa. Uma vez que, no comércio varejista, se faz necessário um cuidado maior com os clientes, pois, além de qualidade nos produtos, o relacionamento com o cliente é algo vital (Machado, 2014).

Ademais, o termo cliente provém do latim "*cliens*" e significa aquele que utiliza os serviços ou produtos de determinada empresa ou profissional (FERREIRA, 1999). Pode-se citar também Bachmann e Destefani (2008), que define clientes como sendo pessoas ou organizações que utilizam ou consumem produtos para atender a determinada necessidade.

Vale ressaltar que os métodos de inovação utilizados nesta dimensão diferem da abordagem tradicional, uma vez que estes métodos são caracterizados pela busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais (SYLVER, 2008).

Diante disso, Bachmann e Destefani (2008) utilizaram três perguntas no radar da inovação para avaliar este quesito: A empresa adota alguma prática de relacionamento ou pesquisa sistemática para identificar as necessidades do mercado ou dos clientes?; O serviço de atendimento ao cliente, ou as reclamações recebidas, servem de apoio para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços?; Algum serviço ou produto lançado nos últimos 3 anos decorreu de informações obtidas ou necessidades percebidas junto aos clientes?.

Desse modo, pode-se dizer que a dimensão clientes visa dar importância as sugestões do cliente, para com isso, identificar suas necessidades ou um novo mercado não atingido.

3 METODOLOGIA

A pesquisa apresentada tem como objetivo mensurar o grau de inovação das MPEs de comércio varejista de artigos de colchoaria, móveis e eletrodomésticos. Desse modo, é uma pesquisa descritiva, que segundo Gil (2010) tem como objetivo: “a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”.

Com relação a proposta metodológica, o presente artigo possui três etapas: a priori, a aplicação do formulário (radar da inovação); a posteriori, o tratamento das informações; por fim, análise dos dados para a mensuração do índice de inovação global da empresa e o índice de inovação na dimensão clientes.

No que concerne o formulário, Lakatos e Marconi (2010) o caracteriza como: “Contato face a face entre pesquisador e informante e ser o roteiro de perguntas preenchido pelo entrevistador, no momento da entrevista”.

Dito isto, ressalta-se que o radar da inovação é composto por 40 questões objetivas, distribuídas entre 13 categorias, com base na metodologia adotada de Bachmann e Destefani(2008).

O radar da inovação foi aplicado durante maio/2014 e setembro/2014, em um universo de 12 MPEs de comércio varejista de artigos de colchoaria, móveis e eletrodomésticos, no qual retornaram 12 instrumentos em condições de tabular. Frisa-se que os formulários foram respondidos pelos empresários ou pessoa por ele encarregada, com o suporte de um Agente Local de Inovação.

Ademais, deu-se ênfase a dimensão clientes, que corresponde a três itens do radar da inovação:

Quadro 3 – Relação dos itens, scores e perguntas da Dimensão Clientes do Radar da Inovação

ITEM	SCORE	RESPOSTA
Identificação de necessidades	5	A empresa tem uma sistemática para colher informações sobre as necessidades dos clientes.
	3	Nos últimos 3 anos, a empresa identificou ao menos uma necessidade não atendida de seus clientes.
	1	Nos últimos 3 anos, a empresa não identificou qualquer nova necessidade de seus clientes.
Identificação de mercados	5	A empresa tem uma sistemática para identificar novos mercados para seus produtos.
	3	Nos últimos 3 anos, a empresa identificou ao menos um novo mercado para seus produtos.
	1	Nos últimos 3 anos, a empresa não identificou qualquer novo mercado para seus produtos.
Uso das manifestações dos clientes – Resultado	5	A empresa lançou mais de um novo produto, ou versão, nos últimos 3 anos, em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.
	3	A empresa lançou apenas um novo produto, ou versão, nos últimos 3 anos, em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.
	1	A empresa não lançou nenhum novo produto, ou versão, nos últimos 3 anos, em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes.

Fonte: Dados da pesquisa 2014.

Assim, com base no quadro 3, pode-se notar que para cada Item do Radar da Inovação a empresa pode receber nota 1, 3 ou 5, que correspondem, respectivamente, a empresa que apresentou pouca ou nenhuma inovação; inovação de maneira ocasional; inovação sistêmica.

Por fim, tabulou-se os dados coletados, bem como, utilizou-se a estatística descritiva (média, mínimo, máximo e distribuição de frequência relativa) para a análise quantitativa dos dados. Ressalta-se ainda, que para a tabulação e análise de dados utilizou-se o Microsoft Excel 2013.

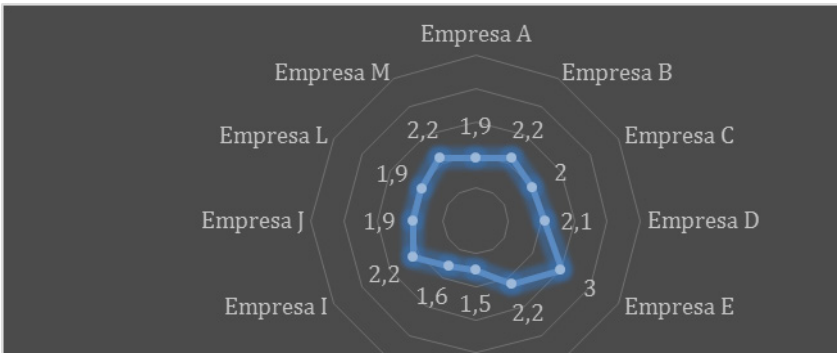
4 RESULTADOS

No que concerne os resultados, pode-se analisar o grau de inovação das MPEs, com destaque a dimensão clientes, através da aplicação do radar da inovação nas 12 empresas. Além disso, através dos dados da ficha cadastral foi realizado um resumo do perfil das empresas e dos empresários atendidos.

Com relação ao perfil dos empresários, constata-se a predominância dos homens, com 75% dos entrevistados, bem como, o percentual de empresários que tem ensino superior completo é de 41,67%. A idade média dos empresários entrevistados foi de 44,5 anos, com idades variando entre 32 e 57 anos.

Sob outro enfoque, no que diz respeito ao perfil das empresas, observou-se que as empresas têm em média 10,5 anos de existência, entretanto, o gráfico abaixo mostra de maneira mais clara a distribuição da frequência do tempo de atuação.

Gráfico 1 - Tempo de atuação

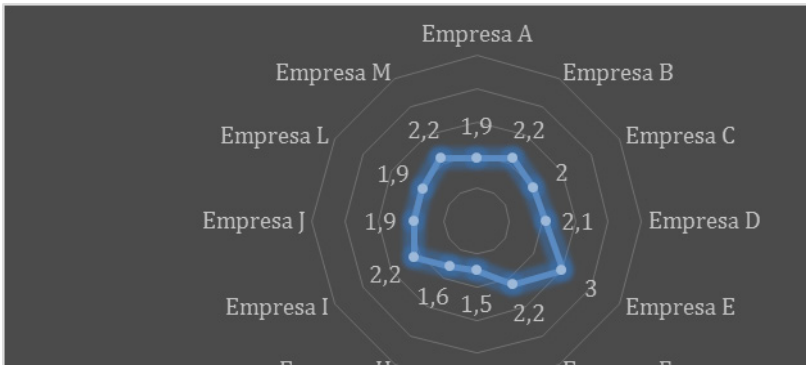


Fonte: Pesquisa de campo (2014) Programa Agente Local de Inovação

Diante o gráfico 1, percebe-se que 75% das empresas entrevistadas possui tempo de atuação no mercado superior a 2 anos, e apesar da média ser de 10,5 anos, apenas 33,33% das empresas possui mais de 6 anos de mercado.

No que concerne o porte das empresas, nota-se que a quantidade de micro empresas entrevistadas é um pouco maior.

Gráfico 2 - Porte das empresas

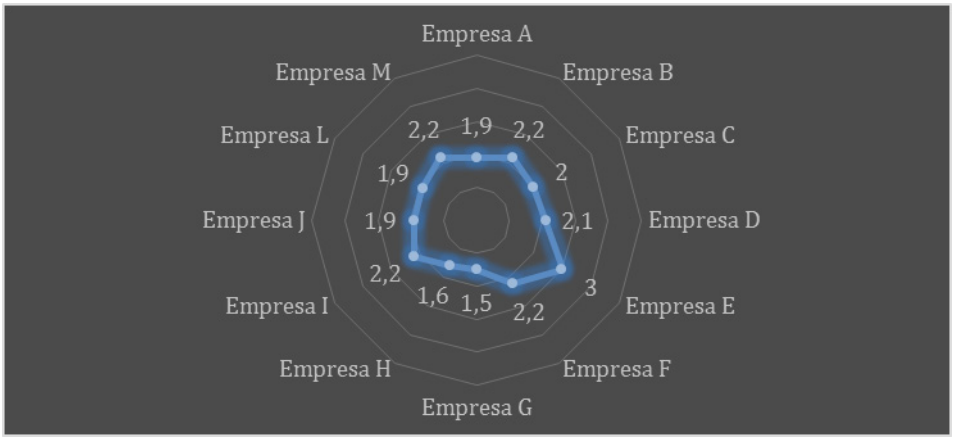


Fonte: Pesquisa de campo (2014) Programa Agente Local de Inovação

Sob outro enfoque, no que diz respeito à inovação, constatou-se que a média do grau de inovação global dessas empresas é de 2,06, ressalta-se que o score vai de 1 a 5, em que 1 corresponde uma empresa não inovadora e 5 corresponde a uma empresa com sistemática de inovação. Este resultado é menor do que observado por Machado (2014), que constatou que o indicador do grau de inovação global das MPEs de comércio

varejista do Estado de Santa Catarina era de 2,7. Assim, fica perceptível a baixa inovação das empresas. Com o intuito de uma melhor visão dos resultados, o gráfico 3 demonstra o grau de inovação global por empresa.

Gráfico 3 - Comparativo por empresa do Grau de inovação global

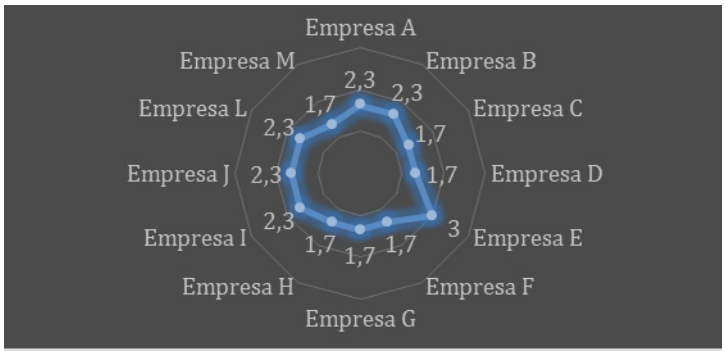


Fonte: Pesquisa de campo (2014) Programa Agente Local de Inovação

Com base no gráfico 3, pode-se perceber que o maior score é 3 (Empresa E) e o menor é 1,5 (Empresa G). Assim, é perceptível que na maioria das empresas dessa pesquisa a inovação ocorre de maneira eventual ou quase inexistente (Empresa H e G).

Nesse contexto, ao analisar a dimensão cliente, verificou-se que a média das 12 empresas no score é de 2,06, resultado próximo ao encontrado por Machado (2014), que vislumbrou uma média de 2,3 para esta dimensão para o comércio varejista de Santa Catarina. Logo, os resultados desta dimensão são similares ao geral, denotando uma baixa inovação.

Gráfico 4 - Comparativo da dimensão clientes



Fonte: Pesquisa de campo (2014) Programa Agente Local de Inovação

Assim, fica notório o quanto as empresas analisadas estão aquém de um processo de inovação sistemática, uma vez que tanto o desempenho da dimensão clientes como o desempenho do grau de inovação

global dessas empresas teve uma média de score próxima a 2, assim, sendo consideradas empresas com pouca inovação (BACHAMANN; DESTEFANI, 2008).

Diante disso, ressalta-se que desenvolvimento tecnológico é primordial, pois gera o diferencial competitivo, que possibilita a manutenção no mercado ou a conquista de outros (SANTOS; FAZION; MEROE, 2010). Desta forma, percebe-se a importância do programa ALI para essas empresas, para fornecer conhecimentos e ações inovadoras, corroborando assim, para o crescimento da gestão de inovação dessas empresas, e, consequentemente, tornando-as mais competitivas.

Por fim, pode-se adotar diversas ações de inovação para essa dimensão, por exemplo: pesquisa de opinião (conhecer a imagem da empresa, clientes potenciais e não clientes); registro de sugestões e reclamações (rica fonte de ideias para melhorias no produto ou processo); observação do comportamento durante a compra (observar o que é importante para quem compra o produto); participação de feiras (identificar novos mercados); mudança em propagandas e outros textos do produto (fornecer maior clareza); alteração no atendimento, (oferecer maior agilidade e rapidez); melhora do ambiente e oferta de amenidades (cafezinho, sala de espera com ar condicionado) (BACHMANN, 2010).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, objetivou-se analisar a inovação, com foco na dimensão clientes, nas MPEs de comércio varejista de artigos de colchoaria, móveis e eletrodomésticos, para isso, utilizou-se o radar da inovação em 12 empresas desses segmentos.

Com base nos resultados obtidos no radar, observa-se um baixo grau de inovação geral nas empresas, com scores na média de 2, bem como os scores analisados na dimensão clientes, também na média de 2 pontos. Nesse contexto, é perceptível a baixa inovação nesses segmentos e, consequentemente, a importância que o Agente Local de Inovação terá em levar conhecimento e ações para essas empresas.

Entretanto, salienta-se que o presente estudo possui limitações com relação ao tamanho da amostra para o universo das MPEs de comércio varejista de Natal/RN, deste modo, se faz necessários estudos com amostras maiores para se obter resultados mais confiáveis.

Desta forma, para uma melhora na dimensão clientes, o ALI poderá colaborar com o empresário para a implantação de pesquisa de opinião, caixa de sugestões, realização de pós-venda (para saber se está satisfeito e se houve alguma necessidade não atendida), participação de feiras para descobrir novos mercados, melhoras no ambiente e oferecer mais amenidades aos clientes.

AGRADECIMENTOS

A minha família, por todo apoio dado durante todos os momentos da minha vida. Aos empresários, que me atenderam e me dedicaram tempo para responder todas as perguntas cabíveis para este estudo. Ao orientador, que me ajudou na elaboração deste artigo com muita paciência, dicas e orientações técnicas para

gerar o melhor resultado possível. Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, bem como ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, pela oportunidade de fazer parte do programa ALI, que contribuiu tanto para o meu desenvolvimento, como para o desenvolvimento das MPEs do país.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, Dórian. L; DESTEFANI, Jully Heverly. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. Bachmann & Associados – Curitiba. 2008. Artigo. p. 16. Disponível em: <http://www.bachmann.com.br/web*site*/documents/ArtigoGraudeInova caonasMPE.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2014.

BACHMANN, Dórian. **Guia para a Inovação: Instrumento de orientação de ações para melhorias das dimensões da inovação**. Curitiba/PR. 2010. 116p. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, PR. Disponível em: <http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Guia_para_inovacao_instrumento_de_orientacao.pdf>. Acesso em: 10 set. 2014.

DE OLIVEIRA, Marcos Roberto Gois *et al.* MENSURANDO A INOVAÇÃO POR MEIO DO GRAU DE INOVAÇÃO SETORIAL E DO CARACTERÍSTICO SETORIAL DE INOVAÇÃO. **RAI: revista de administração e inovação,** Brasil, v. 11, n. 1, p. 115-137, abr. 2014. ISSN 1809-2039. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79902>. Acesso em: 08 set. 2014.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Aurélio – **O Dicionário da Língua Portuguesa**. 3. edição. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1999, p. 486.

FREEMAN, Christoph. Technology policy and economic performance. Londres: Pinter Publishers London and New York, 1987.

GARCIA, R., & CALANTONE. R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: **a literature review**. Journal of Product Innovation Management 19(2): 110-132, 2002

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa, 5. edição, São Paulo: Editora Atlas, 2010, p. 27.

HAUSER, J., TELLIS, G.J.; & GRIFFIN, A. Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 687-717, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. Edição. São Paulo: Person Education do Brasil, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

MACHADO, Elizandra. **A inovação das micro e pequenas empresas do comércio varejista do estado de Santa Catarina**. Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: orientadores [recurso eletrônico]/ Sebrae, CNPq. v. 2, n. 2 (2014). Dados Eletrônicos Brasília, DF: Sebrae, 2014. Disponível em: <http://uc.sebrae.com.br/pagina/cadernos-de-inovacao-em-pequenos-negocios-2014>. Acesso em: 05 jul. 2015.

MATTOS, Fernando; GASTAL, Cláudio; RANK Liliane; EMEDIATO, Gustavo; HERMÁN, Héctor; OSÓRIO, González; coordenadores. **Kit Metodológico para a Inovação Empresarial**. Brasília. Movimento Brasil Competitivo, 2008. 36 p.

MCDERMOTT, C.M., & O'CONNER, G.C. Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. Journal of Product Innovation Management, v. 19, p. 424-438, 2002.

OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – **Manual de Oslo:** Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. edição. 184 p. 2005.

SANTOS, Adriana B. A. dos; FAZION Cintia B.; MEROE, Giuliano P.S. de. Inovação: Um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Caderno de Administração PUC-SP**, São Paulo, v. 1, n. 1, 2010.

SAWHNEY, Mohanbir. et al., The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **M IT Sloan Management Review**. p. 7581, Spring 2006.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília, DF; DIEESE, 2012.

SIMANTOB, Moysés; LIPPI, Roberta. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. São Paulo: Editora Globo, 2003, p. 12.

SYLVER, B.. Inovação: Um processo para ser repetido. **Revista HSM Managemen**t. Ed. 67. São Paulo: HSM, 2008.

SEBRAE

0800 570 0800 / sebrae.com.br