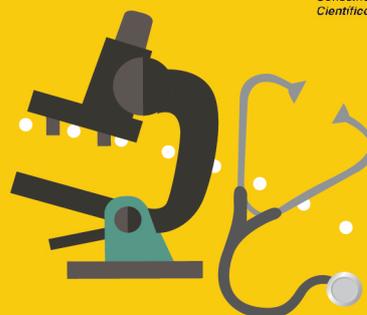


CADERNOS DE INOVAÇÃO

EM PEQUENOS NEGÓCIOS

Vol. 3 · Nº 3 · Novembro de 2015
ISSN 2447-651X



Serviços



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
Jacira Coelho Pinheiro de Oliveira – Sebrae/NA
Raquel Cardoso Bentes – Sebrae/NA

Conselho Editorial

Adriana Dantas Gonçalves – Sebrae/NA
Cime Teixeira Borges – CNPq

Hélio Gomes de Carvalho – Uninter
Jacira 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

Cime 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: Orientadores [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](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/Cadernos-de-Inovacao-em-Pequenos-Negocios)
Anual
ISSN: 2447-651X
1. Inovação 2. Agentes Locais de Inovação (ALI) I. Sebrae. II. CNPq III. Título
CDU – 005.591.6

SUMÁRIO

ARTIGOS

- A TECNOLOGIA RFID PARA O TRANSPORTE RODOVIÁRIO EM EMPRESAS DO CEARÁ 05
Autor: Henrique Pereira de Sousa Falcão
Orientador: Gerardo Valdisio Rodrigues Viana
- AGREGAÇÃO DE VALOR: OBSTÁCULOS E DESAFIOS ENFRENTADOS POR EMPRESAS DE DECORAÇÃO NA GRANDE VITÓRIA/ES 17
Autora: Ana Carolina Bastos
Orientador: Alexandre Reis Rosa
- EDUCAR PARA INOVAR: UMA ANÁLISE NO SETOR DE SERVIÇOS DE MACEIÓ/AL..... 30
Autora: Pabline Secche Ferreira Maciel
Orientador: Sérgio Coutinho
- EVOLUÇÕES E DESAFIOS DE EMPRESAS DO SEGMENTO SAÚDE PARA MANTER O RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES..... 42
Autora: Flávia Karine Leal Lacerda
Orientadora: Marília Flores Seixas de Oliveira
- INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: UMA ANÁLISE EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA SERRA GAÚCHA 56
Autora: Gabriela Canela Casagrande
Orientadora: Flávia Camargo Bernardi
- INTRAEMPREENDEDORISMO: ESTRATÉGIA PARA A INOVAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE MARAU/RS 68
Autora: Luana Bettu Cordeiro
Orientadora: Flávia Camargo Bernardi
- O SETOR DE SAÚDE EM ALAGOAS SOB UMA ÓTICA INTERDIMENSIONAL: O QUE MUDOU DEPOIS DO ALI 81
Autora: Marcelly Nicolle Magalhães de Oliveira Alencar
Orientador: Sérgio Coutinho

A TECNOLOGIA RFID PARA O TRANSPORTE RODOVIÁRIO EM EMPRESAS DO CEARÁ

AUTOR: HENRIQUE PEREIRA DE SOUSA FALCÃO
ESPECIALISTA EM LOGÍSTICA, HENRIQUEPSF.ALI@GMAIL.COM

ORIENTADOR: GERARDO VALDISIO RODRIGUES VIANA
DOUTOR EM COMPUTAÇÃO, VALDISIO@GMAIL.COM

RESUMO

Este trabalho apresenta o uso da tecnologia de identificação por radiofrequência (*Radio Frequency Identification* - RFID) pelas transportadoras rodoviárias do Ceará, indicando, por meio de amostragem estatística e espacialização em mapa, o quantitativo de empresas que se utilizam dessa tecnologia. Incluem-se na pesquisa, empresas que participam do Programa Agente Local de Inovação do SEBRAE / CNPq, nas quais será visualizada a influência dessa tecnologia na dimensão Processos do diagnóstico de inovação. A tecnologia RFID é utilizada para identificar, rastrear e gerenciar diversos itens como produtos, documentos e indivíduos, tendo como vantagem trazer para a logística, confiabilidade e eliminação de erros humanos. Embasando o trabalho, levantou-se na literatura a forma como funciona o sistema RFID, as vantagens e as desvantagens de seu uso, os custos envolvidos na implantação, as aplicações da tecnologia e a predominância do modal rodoviário no Brasil. Na metodologia, utilizou-se uma pesquisa quantitativa, bibliográfica e exploratória. O estudo foi realizado em 330 empresas no Ceará, sendo que a coleta de dados foi feita por meio de *sites*, internet, facebook, visitas e telefone. Os resultados da pesquisa demonstram que a tecnologia RFID ainda não está disseminada no Ceará e que poucas empresas a estão utilizando em sua plenitude como um diferencial do negócio.

PALAVRAS-CHAVE: Tecnologia RFID. Programa ALI. Levantamento estatístico no Ceará. Modal Rodoviário. Processos.

1 INTRODUÇÃO

Em virtude da atual necessidade de diferenciação das empresas frente a um mercado globalizado e altamente competitivo, visualiza-se o uso de inovação através de desenvolvimento tecnológico com o objetivo de ganhar na otimização de processos e assertividade na realização das atividades principais dentro das empresas.

Nesse contexto de ambiente inovador e de competitividade, surge o que vem sendo chamado de Sistema Automático de Identificação por Radiofrequência, disseminado em diversos segmentos, entre eles

o de Logística, cerne desse artigo, objetivando entre outros aspectos dar maior confiabilidade ao negócio; aumentar a segurança em operações repetitivas e tentar eliminar erros humanos.

Os conceitos para a tecnologia RFID seguem um mesmo padrão, demonstrado como: “[...] uma tecnologia utilizada para identificar, rastrear e gerenciar documentos e produtos e até mesmo animais ou indivíduos, sem contato nem a necessidade de um campo visual.”. (RFID-COE, 2015).

De uma maneira bem genérica, esse sistema utiliza-se de partes principais que se interagem: antena, *transceiver* e leitor, *transponder* ou *tag* e um *middleware*. Funcionando da seguinte maneira, o leitor envia um sinal de rádio que é recebido pelas *tags* ou etiquetas inteligentes presentes naquele campo de radiofrequência sintonizados em uma frequência específica; a seguir essas etiquetas, que receberam o sinal via antena, respondem transmitindo os dados armazenados nelas; esses dados são capturados pelo leitor que os decodifica e os transfere através do sistema *middleware* para o computador que possua conexão com ou sem fio. (INTERMEC, 2007).

Em consonância com isso, percebe-se várias aplicabilidades da tecnologia. De acordo com Narciso (2008, p. 54), pode-se realizar: “[...] controle de estoque, auditoria de vendas, rastreamento (de pacientes em um hospital, animais, cargas, pessoas, bagagens, Containers e Pallets, entre outros), gerenciamento de frotas, controle de notebooks, laptops, peças de computador, segurança em aeroportos, rastreamento de bagagens, malas, automação de pedágios (sistema “Sem Parar”, por exemplo, nas rodovias do Estado de São Paulo) ou estacionamentos, controle de acesso integrado sem fio, automação de Bibliotecas, e muitos outros”.

Devido a sua adaptabilidade e flexibilidade a diversos segmentos, esse tipo de tecnologia vem sendo motivo de investimentos vultosos, sendo interessante dedicar atenção sobre sua vinculação ao segmento de logística, trazendo aplicabilidade ao transporte rodoviário no Brasil, em especial no Nordeste, tendo em vista que de acordo com a CNT (2014) existe uma predominância do modal rodoviário dentro do transporte de cargas e de passageiros no país, com uma participação de 61,1% medida em milhões de Toneladas-Quilômetro Útil (TKUs).

Em consequência disso, esse artigo mostra a aplicabilidade da tecnologia RFID dentro do segmento de transporte rodoviário no Ceará, tendo como objetivo geral fazer o levantamento estatístico por meio de amostragem do quantitativo de empresas que estão utilizando a tecnologia dentro do estado, visando otimizar seus principais processos.

Além disso, possui como objetivos específicos: apresentar por meio de mapa as empresas que utilizam e que não usam a tecnologia RFID no Ceará; realizar levantamento bibliográfico do tema tecnologia RFID; apresentar relação entre a tecnologia RFID e a logística; especificar as vantagens e desvantagens da tecnologia RFID.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nessa fase, serão tratados conceitos e ideias relacionados à tecnologia RFID e Logística, que balizarão a pesquisa realizada.

2.1 ARQUITETURA BÁSICA DE FUNCIONAMENTO

Tanto o código de barras quanto a tecnologia RFID são considerados como Sistemas Automáticos de Identificação (SAI) que de uma maneira genérica funcionam com leitores e etiquetas que interligados a um software, geram informações para tomada de decisão e otimizando o controle de processos.

Dentro dessa tecnologia RFID, percebe-se uma arquitetura básica, destacando-se na literatura os seguintes componentes: identificadores ou etiquetas ou *transponders*; leitor; antena e *middleware*.

As etiquetas, também conhecidas como *tags*, possuem em sua estrutura o chip, a antena e o encapsulamento. É importante salientar que devido a essa composição, também podem ser chamadas de etiquetas inteligentes. Outro ponto a considerar é sua forma de classificação, podendo ser vinculada como passiva, semipassiva, semiativa ou ativa.

De acordo Bhuptani e Moradpour (2005 *apud* OLIVEIRA *et al*, 2011, p. 4), as etiquetas ativas possuem uma bateria na placa, fornecendo alcances maiores de leitura e uma melhor capacidade de processamento. Seguindo a mesma fonte, as passivas não detém essa bateria, conseqüentemente são produzidas a um custo mais baixo e obtém sua energia por meio da energia eletromagnética liberada pelo leitor. Os autores também comentam a existência das semipassivas ou semiativas que funcionam com uma bateria interna que energiza o circuito interno, porém ainda se utiliza do campo eletromagnético do leitor para absorver energia.

Outro componente bastante importante nessa arquitetura é o leitor que funciona emitindo um campo eletromagnético, fazendo com que a etiqueta libere o conteúdo de sua memória. Além disso, esses leitores podem ler através de vários tipos de materiais, como: papel, cimento, plástico, madeira, vidro, entre outros. No caso da antena, ela funciona emitindo um sinal de radiofrequência para ativar as etiquetas (NARCISO, 2008).

Por último, de acordo com o autor supracitado, o *middleware* gerencia os dados captados pelas leitoras e tem a função de integrar a tecnologia RFID com sistemas externos, como exemplo, um ERP¹ (*Enterprise Resource Planning* – Planejamento de Recursos Corporativos).

Todos esses componentes fazem a tecnologia RFID ter um custo elevado de implantação nas empresas, especialmente devido ao preço elevado de aquisição das etiquetas inteligentes, tornando seu uso inviável para algumas empresas. Por consequência, antes da instalação dessa tecnologia, deve-se avaliar criteriosamente o custo e o benefício da implementação.

2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO USO DO RFID

Em virtude desse custo elevado citado anteriormente, deve-se conhecer cuidadosamente as vantagens e desvantagens da tecnologia, assim como fazer uma comparação entre ela e sua principal concorrente à tecnologia de código de barras.

Na tabela 1, verifica-se que o código de barras se sobressai apenas no custo inicial de implantação, sendo superado em todos os outros quesitos pela tecnologia RFID. Essa é a principal desvantagem dessa nova tecnologia.

1 É um Sistema de Informações que integra todos os dados e processos de uma organização em um único sistema.

Além dela, percebe-se que ainda existem fragilidades na padronização do RFID, especialmente na forma de comunicação entre os componentes fabricados por empresas diferentes, gerando entraves na disseminação da tecnologia a nível mundial.

Em contrapartida, o principal destaque da tecnologia RFID é a não exigência de contato visual entre leitor e etiqueta, fazendo surgir diversas aplicabilidades para a tecnologia. Além disso, vários produtos podem ser identificados, numa única passagem no sistema RFID, reduzindo tempos de respostas e facilitando a tomada de decisão. Em consonância com isso, as etiquetas inteligentes podem armazenar informações variadas, como: quantidade de estoque, data de validade fornecida, entre outras. (SEUFITELLI *et al.*, 2009).

Tabela 1 – Comparação tecnologia RFID X Código de barras

CARACTERÍSTICAS	RFID	CÓDIGO DE BARRAS
Resistência Mecânica	Alta	Baixa
Formatos	Variados	Etiquetas
Exige Contato Visual	Não	Sim
Vida Útil	Alta	Baixa
Possibilidade de Escrita	Sim	Não
Leitura Simultânea	Sim	Não
Dados Armazenados	Alta	Baixa
Funções Adicionais	Sim	Não
Segurança	Alta	Baixa
Custo Inicial	Alto	Baixo
Custo de Manutenção	Baixo	Alto
Reutilização	Sim	Não

Fonte: Seufitelli et al. (2009, p. 24)

2.3 CUSTOS DE IMPLANTAÇÃO DA TECNOLOGIA RFID

Seguindo uma proposta de custo baseada em Brown (2007 *apud* AZAMBUJA e SIDDIQUI, 2007), verifica-se que essa tecnologia possui sete grupos de custos para estimativas para implantação, especificados a seguir.

O primeiro grupo refere-se aos gastos com hardware, o que contempla a aquisição de leitores portáteis ou *handheld*, antenas e leitores fixos. Outro grupo de custos é o com etiquetas, sendo que na projeção de custos deve ser levado em consideração um percentual de etiquetas defeituosas acrescentadas a esse cálculo, assim como, o custo com colocação de etiquetas pela mão-de-obra aliado ao custo de etiquetas por área de estocagem.

Continuando as especificações do autor, o terceiro grupo de custos é o de *software*, no qual contemplaria a aquisição do mesmo, instalação e configuração, manutenção e suporte. O quarto item envolve uma bateria de testes antes do uso para verificar o desempenho da tecnologia, envolvendo leitores, etiquetas e *software*.

A próxima projeção de custos refere-se aos investimentos em treinamento de pessoal em configuração de leitores e software, bem como, no novo processo. Devido a esse novo paradigma introduzido na empresa, surge também o que o autor definiu como custo de mudança no processo, ou seja, é aquele que contempla tanto o auxílio de consultoria especializada para redesenho de processos quanto uma perda de produtividade inicial em virtude da mudança radical proposta pela tecnologia RFID.

Finalizando a análise de custos proposta por Brown (2007 *apud* AZAMBUJA e SIDDIQUI, 2007), identifica-se o custo com paralisação das áreas, onde serão implementadas a tecnologia. Fazendo um apanhado de todos esses custos, verifica-se o custo total de implantação da tecnologia RFID, podendo ser viável ou não sua implementação.

2.4 APLICAÇÕES GERAIS DO RFID E ESPECÍFICAS À LOGÍSTICA

Atualmente, verificam-se diversas aplicações para a tecnologia RFID no ambiente empresarial. Nessa seção, serão abordadas tanto aplicações que extrapolam o universo da logística quanto às aplicações que estão diretamente envolvidas com ela.

Por se tratar de uma tecnologia que envolve a radiofrequência, existe a necessidade de uso de frequências de operação. A seguir, vincula-se a frequência, características e exemplos de aplicações:

Tabela 2 – Frequência de operação do RFID

BANDA DE FREQUÊNCIA	CARACTERÍSTICAS	APLICAÇÕES TÍPICAS
Baixa: 100 a 500 KHz	Faixa de curta até média leitura Baixo custo Baixa velocidade de leitura	Controle de acesso Identificação de animais Controle de inventário
Média: 10 a 15 MHz	Faixa de curta até média leitura Potencialmente de Baixo custo Média velocidade de leitura	Controle de acesso Smart Card
Alta: 850 a 950 MHz e 2,4 a 5,8 GHz	Faixa de larga leitura Alto custo Alta velocidade de leitura Linha de visão requerida	Monitoração de veículos em estradas

Fonte: Adaptado de Narciso (2008, p. 53)

Essa forma de classificação por meio de frequências tem como um dos objetivos facilitar o processo de escolha da melhor frequência para uma determinada aplicação, evitando problemas de incompatibilidade. É importante salientar que na logística se pode trabalhar com os três tipos de frequência.

No caso de aplicações mais genéricas da tecnologia RFID, apesar da grande amplitude de usos, alguns se destacam e estão vinculados diretamente a essência da definição da tecnologia na gestão, identificação e rastreabilidade de documentos e de produtos. Nesse contexto, seguem algumas aplicações por Seufitelli *et al* (2009, p. 23): “RFID é um sistema muito abrangente, por este fato os encontramos em diversas áreas como na eletrônica, para vigilância de produtos; controle de acesso de pessoas e veículos; controle e tempo nos processos de fabricação

industrial; rastreamento animal; controle de ferramentas e máquinas; controle de estoque; antirroubo e imobilização de veículos; entre outras aplicações”.

Já em termos de aplicações na parte de logística, a tecnologia RFID pode ter um olhar de curto prazo e de longo prazo. Sobre o primeiro, por exemplo, aplicações para acesso de controle de portarias, cobrança eletrônica de pedágios, etiquetagem de contêineres, etiquetagem de *paletes*, de caixas e de medicamentos. Na parte de longo prazo, aplicações como visibilidade da cadeia de abastecimento em tempo real, monitoramento de temperatura e outros atributos de produtos em trânsito, além de monitoramento do inventário, redução do estoque de segurança do inventário, redução do encolhimento e melhoria nas tomadas de decisão. (OLIVEIRA *et al*, 2011).

2.5 LOGÍSTICA E O PREDOMÍNIO DO MODAL RODOVIÁRIO NO BRASIL

Entende-se atualmente a importância que a logística traz dentro de toda a cadeia de suprimento, funcionando em determinadas ocasiões como entrave ou redutor de custos para as empresas.

Em virtude disso, empresas do ramo logístico que almejam destaque positivo nesse contexto, visualizam a tecnologia de radiofrequência como uma oportunidade de inovação que resultada em otimização de tempo e de recursos, aprimoramento de processos e redução de custos.

Entendendo a conceituação dessa logística, Bowersox, Closs e Cooper (2007) especifica que ela envolve o transporte e posicionamento de estoques, atentando tanto para os benefícios relacionados a tempo, local e propriedade pelo menor custo possível. Além disso, dentro dela identifica-se como seus alicerces, na visão desse autor, o processamento de pedido, os estoques, os transportes e a combinação de armazenamento, manuseio de materiais e embalagens, todos interligados por meio de uma rede de instalação.

Outro ponto que se sobressai na logística é o transporte, especialmente por ser responsável pela maior parte dos custos logísticos. De acordo com os dados abaixo do boletim estatístico da CNT (2015), verifica-se uma concentração no transporte rodoviário, justificando a busca de novas tecnologias para gerar melhorias nos processos de distribuição por esse tipo de modal.

Tabela 3 – Matriz de transporte do Brasil

MODAL	MILHÕES (TKU)	PARTICIPAÇÃO (%)
Rodoviário	485.625	61,1
Ferrovário	164.809	20,7
Aquaviário	108.000	13,6
Dutoviário	33.300	4,2
Aéreo	3.169	0,4
Total	794.903	100

Fonte: Adaptado de CNT (2015)

3 METODOLOGIA

Defende-se como tipo de pesquisa neste artigo, o teor bibliográfico, exploratório e quantitativo. No caso da pesquisa bibliográfica, entende-se que é “[...] o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. (VERGARA, 2000 *apud* VIANA, 2009, p. 21). Escolhido devido ao fato de que será necessário ocorrer embasamento bibliográfico, em virtude das especificidades do tema.

Já em se tratando de pesquisa exploratória, também nos moldes de Vergara (2000 *apud* VIANA, 2009, p. 21), identifica-se como sendo aquela “[...] na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.”. Isso ocorre nesse artigo, porque não existem muitas informações da tecnologia RFID no Ceará.

Por último, usa-se também da pesquisa quantitativa que conforme Gil (2007 *apud* VIANA, 2009, p. 22) é aquela que “[...] está voltada a quantificação dos dados ou opiniões coletadas, utilizando instrumentos ou recursos estatísticos, desde os mais simples aos mais complexos”. Justificada pela necessidade de cumprir o objetivo geral e os específicos da pesquisa.

Como etapas metodológicas, inicialmente, foi realizado um levantamento de dados e informações sobre o tema, dando ênfase a coleta destas em artigos científicos. Na segunda fase, foi feita a separação dos temas principais da pesquisa bibliográfica especificados.

Em seguida, pesquisou-se na internet através de fontes confiáveis para realizar o levantamento do quantitativo de empresas de transporte e armazenagem no Ceará, chegando-se, de acordo com o IPECE (2013), ao número de 2112 empresas que prestam esse serviço. Em virtude do grande número de empresas a serem pesquisadas, utilizou-se a estatística para realizar amostragem aleatória simples, gerando uma amostra de 326 empresas, levando-se em consideração um erro amostral de cinco por cento e um nível de confiança de noventa e cinco por cento. Para chegar a esse resultado, tomou-se como base a calculadora *on-line* e a fórmula de cálculo proposta a seguir por Santos (2015) nas figuras 1 e 2.

Figura 1 – Cálculo de amostragem da pesquisa

Erro amostral: 5 %

Nível de confiança: 90% 95% 99%

População: 2112

Percentual máximo: %

Percentual mínimo: %

Calcular

Amostra necessária: 326

Fonte: Santos (2015)

Após isso, a coleta dos dados foi feita por meio de visitas, telefonemas, pesquisas na internet, em sites institucionais e em redes sociais de 330 empresas, entre elas as 31 que estão participando do Programa Agente Local de Inovação (ALI).

Figura 2 – Cálculo de amostragem aleatória simples para variáveis categóricas

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde: **n** - amostra calculada

N - tamanho da população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento ocorrer

e - erro amostral

Fonte: Adaptado de Santos (2015)

Com base nesses dados, utilizou-se o *software* livre Quantum GIS Valmiera 2.2 projeto oficial da *Open Source Geospatial Foundation* (OSGeo) juntamente com o uso do *software Google Earth*.

O *software* Quantum GIS (QGIS) permite consultas espaciais, exploração interativa de dados, identificação e seleção de geometrias, pesquisa, visualização e seleção de atributos e criação de simbologia vetorial e raster. Com ele é possível criar, editar e exportar camadas vetoriais em diferentes formatos. Ademais, por ser um *software* livre e gratuito, pode ser usado, copiado, estudado, modificado e redistribuído sem restrições. (ALMEIDA, 2011). Na ótica de Sarante e Silva (2009), o *Google Earth* é um programa desenvolvido e distribuído pela empresa *Google*, cuja função é apresentar um modelo tridimensional do globo terrestre, construído a partir de fotografias de satélites.

Conectando esses dois sistemas e utilizando arquivos em formato *shapefiles* (SHP) dos limites municipais e estaduais obtidos a partir do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), foi possível a obtenção das coordenadas geográficas e a confecção do mapa de localização e do mapa de identificação das transportadoras que utilizam a Tecnologia RFID.

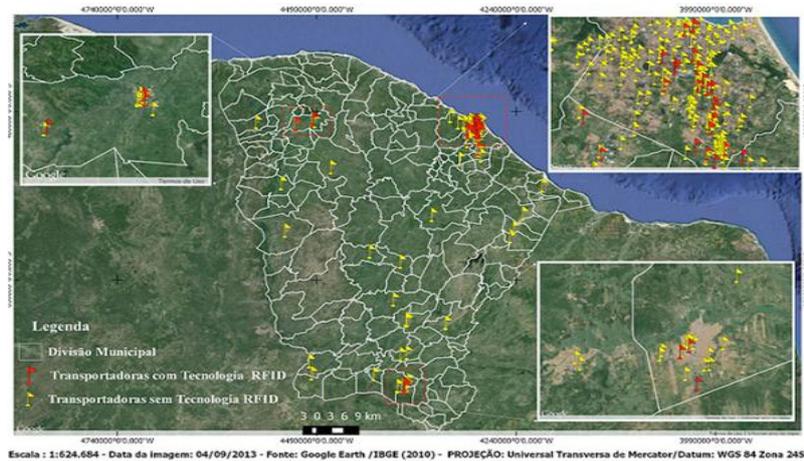
Finalizando a metodologia, realizou-se a análise dos dados da pesquisa por meio do *software* SPSS Statistics, resultando em árvore de classificação, tabelas de frequências e de tabulação cruzada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nos dados da pesquisa de campo, realizou-se uma análise espacial das empresas pertencentes à amostra em questão, assim como uma análise estatística de frequência e de árvore de classificação para esses dados, gerando os seguintes resultados.

É importante salientar que em virtude da tecnologia não ser difundida no Ceará, pesquisou-se em todos os tipos de porte de empresa de transporte rodoviário, especialmente nas de grande porte.

Figura 3 – Mapa de identificação do uso da tecnologia RFID pelas transportadoras da pesquisa

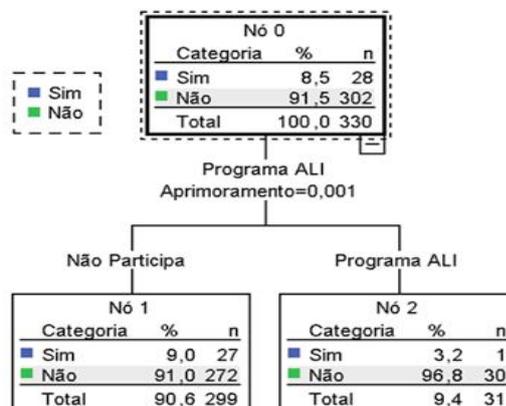


Fonte: Google Earth/IBGE (2010)

De acordo com a figura 3, identificou-se um predomínio das empresas pesquisadas em Fortaleza e em sua região metropolitana, sendo que aproximadamente 78% daquelas que possuem a tecnologia RFID estão nessa região. Além disso, também se verifica empresas com essa tecnologia em Sobral e em Juazeiro do Norte.

Na figura 4, por meio da árvore de classificação, compreendeu-se que 91,5% das empresas pesquisadas não utilizam a tecnologia em qualquer parte dos seus processos, porém não existem informações suficientes para saber o motivo dessa situação. Em contrapartida, 28 empresas da amostra, sendo uma participante do Programa ALI, estão utilizando a tecnologia nos processos em especial no ato de cargas e descargas, gerando resultados significativos na dimensão Processos do diagnóstico radar da inovação nesse programa.

Figura 4 – Árvore de decisão de empresas tecnologia RFID X empresas Programa ALI



Fonte: Elaboração própria

Na tabela 4, mostra-se a quantidade de empresas que fizeram parte da amostragem e são participantes do Programa ALI na versão de 2014 a 2016 no Ceará. Em resumo, 9,4% das empresas da amostra são do programa e apenas uma está aplicando a tecnologia RFID em sua dimensão Processos no diagnóstico de inovação, proporcionando ganhos em controle de estoque e repasse preciso de informações a clientes, especialmente no ato do descarregamento de veículos.

Tabela 4 – Empresas que participam ou não do Programa ALI

VARIÁVEL/TIPO	FREQUÊNCIA	PORCENTUAL
Programa ALI	31	9,4
Não Participa	299	90,6
Total	330	100,0

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5 – Análise comparativa das variáveis da tecnologia RFID e Programa ALI

			PROGRAMA ALI		TOTAL
			PROGRAMA ALI	NÃO PARTICIPA	
TECNOLOGIA RFID	SIM	CONTAGEM	1	27	28
		% DENTRO DE TECNOLOGIA RFID	3,6%	96,4%	100,0%
	NÃO	CONTAGEM	30	272	302
		% DENTRO DE TECNOLOGIA RFID	9,9%	90,1%	100,0%
TOTAL		CONTAGEM	31	299	330
		% DENTRO DE TECNOLOGIA RFID	9,4%	90,6%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

A tabela 5 mostra uma análise comparativa entre as variáveis Tecnologia RFID e Programa ALI, ou seja, de maneira resumida, entende-se que das 28 empresas que possuem a tecnologia, 3,6% são pertencentes ao Programa ALI, assim como das 302 que não usam a tecnologia, 9,9% fazem parte do programa.

Por meio da espacialização das empresas em um mapa e das análises estatísticas realizadas, conseguiu-se demonstrar visualmente e quantitativamente um pouco da realidade precária da disseminação da tecnologia RFID no Ceará.

5 CONCLUSÃO

É importante salientar que o principal objetivo da pesquisa foi obter um levantamento estatístico que pudesse nortear sobre a quantidade de empresas de transporte no Ceará que estão usando a tecnologia RFID. Além disso, objetivos secundários também foram projetados para o artigo. Sabe-se que após a espacialização das empresas participantes em mapa junto com esse levantamento e a revisão da literatura, conseguiu-se concretizar os objetivos propostos para essa pesquisa.

Com a finalização da mesma, ratifica-se a importância de um olhar mais expressivo para a tecnologia de radiofrequência dentro da logística, especialmente na área de transporte rodoviário que predomina no Brasil, devido ao fato das diversas aplicabilidades da tecnologia no segmento, trazendo resultados palpáveis.

Em contrapartida, verifica-se um *trade-off*² entre a instalação da tecnologia nas empresas, especialmente nas micro e pequenas empresas, e o custo de instalação e manutenção de todo esse sistema, gerando a necessidade de estudo mais aprofundado de viabilidade para a implantação da tecnologia.

Outro ponto levantado refere-se à substituição da tecnologia de código de barras pela tecnologia RFID, o que não deve acontecer nos próximos anos, muito em virtude dos altos custos citados da radiofrequência, destacando-se os custos das etiquetas inteligentes. Para esse problema, sugere-se a utilização das duas tecnologias de maneira complementar dentro das operações logísticas.

Em virtude de 62,1% da forma de coleta das informações terem sido por meio de contato telefônico com as empresas, pode-se questionar a possibilidade de algumas empresas darem informações equivocadas sobre a tecnologia RFID nas suas operações. Isso é um fator limitante da pesquisa.

O presente estudo dar um passo inicial para ampliação do olhar da tecnologia de radiofrequência no Ceará, incentivando que outras pesquisas possam almejar saber o quantitativo de empresas que utilizam a tecnologia e os resultados obtidos após a implantação dela no âmbito de todo o Nordeste do Brasil.

AGRADECIMENTOS

Ao SEBRAE e ao CNPq pelo incentivo e a oportunidade de desenvolver este tema de grande interesse próprio; ao orientador a estima, o incentivo e a orientação; a Michelly Alves da Silva o apoio na concretização da pesquisa de campo e ao João Felipe Araripe Silva o apoio na análise dos dados da pesquisa de campo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L.C.; **Análise Espacial De Dados Com O Quantum GIS**: exercícios realizados durante tópico especial ofertado pelo programa de Pós-Graduação em Geografia da UFSC. OBSERVATORIUM: Revista Eletrônica de Geografia, v. 3, n. 8, p. 173-194, dez. 2011.

2 Trade-off consiste em um momento no qual existe conflito na escolha de uma opção, ou seja, se escolher um lado haverá danos no outro.

AZAMBUJA M.; SIDDIQUI, M. **Uma abordagem sistemática para analisar a viabilidade econômica de implementação de RFID:** localização de componentes pré-fabricados de concreto. In: ENCONTRO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA CONSTRUÇÃO CIVIL, 3. ed. 2007, Porto Alegre. Rio Grande do Sul, 2007.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CNT. **Boletim estatístico.** Brasília, 2015. Acesso em: 22 abr. 2015. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br/Imagens%20CNT/BOLETIM%20ECONOMICO/2015/201503%20-%20Boletim%20Estatistico%20CNT%20-%20Fevereiro.pdf>>.

CNT - Confederação Nacional do Transporte. **Plano CNT de transporte e logística 2014.** Brasília, DF: 2014.

INTERMEC. **Fundamentos da RFID:** Entendendo e usando a identificação por radiofrequência. Acesso em: 15 mar. 2015, disponível em: <http://www.intermec.com/public-files/white-papers/br/wpABC_BR.pdf>.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Mapas/Bases e referências (2010).** Acesso em: 02 maio 2015. Disponível em: <<http://mapas.ibge.gov.br/bases-e-referenciais/bases-cartograficas/malhas-digitais>>.

Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE). **Anuário Estatístico do Ceará 2013.** Acesso em: 02 maio 2015, disponível em: <<http://www2.ipece.ce.gov.br/publicacoes/anuario/anuario2013/aspectosEconomicos/servicos/empresas.htm>>.

NARCISO, M. G. **Aplicação da tecnologia de identificação por radiofrequência (RFID) para controle de bens patrimoniais pela web.** Acesso em: 15 mar. 2015, disponível em: <<http://www.alice.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/17793/1/rfid.PDF>>.

OLIVEIRA, P. C. *et al.* **Proposta de Implantação da Tecnologia de Rádio Frequência (RFID) em um Operador Logístico.** Acesso em: 22 abr. 2015, disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnADI/enadi_2011/2011_ENADI45.pdf>.

RFID COE - Centro de Excelência em RFID. **O que é RFID.** Acesso em: 15 mar. 2015, disponível em: <<http://www.rfid-coe.com.br/Portugues/OqueERFID.aspx>>.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral:** calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 02 maio 2015.

SARANTE, A.L.; SILVA, A.C.V. **O mundo dentro da escola: refletindo sobre os recursos hídricos com o uso do Google Earth.** 10º Encontro Nacional de Prática de Ensino em Geografia. 30 ago.-02 set. 2009, Porto Alegre.

SEUFITELLI, C. B. *et al.* **Tecnologia RFID e seus benefícios.** Acesso em: 22 abr. 2015, disponível em: <<http://essentiaeditora.iff.edu.br/index.php/vertices/article/viewfile/1809-2667.20090002/6>>.

VIANA, M. N. **Avaliação de práticas de logística reversa para resíduos sólidos no setor hoteleiro:** pousadas da praia de Canoa Quebrada - Aracati. Fortaleza: 2009. 143 f. Dissertação (Mestrado em Logística e Pesquisa Operacional) – Universidade Federal do Ceará.

AGREGAÇÃO DE VALOR: OBSTÁCULOS E DESAFIOS ENFRENTADOS POR EMPRESAS DE DECORAÇÃO NA GRANDE VITÓRIA/ES

AUTORA: ANA CAROLINA BASTOS

GRADUAÇÃO EM ARQUITETURA E URBANISMO, ANACAROL.BASTOS@GMAIL.COM

ORIENTADOR: ALEXANDRE REIS ROSA

DOCTOR EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO, ALEXANDRE.R.ROSA@UFES.BR

RESUMO

Inovação para Micro e Pequenas Empresas (MPEs) tem se tornado um processo essencial para a diferenciação competitiva no mercado onde essas se enquadram. A fim de direcionar os empresários neste universo, o SEBRAE e o CNPq, formaram em 2008, uma parceria para a criação do Programa Agente Local da Inovação (ALI). A partir do estudo em campo junto a onze empresas do setor da decoração localizadas na região da Grande Vitória/ES e cadastradas neste Programa, o presente artigo tem como objetivo indicar os obstáculos e possíveis soluções pertinentes à inovação na dimensão Agregação de Valor (dimensão esta, fruto de uma metodologia própria do Programa para análise da inovação em MPEs), quesito o qual as empresas apresentaram como mais deficiente (com escore médio de 1,3) dentre as treze dimensões estudadas na metodologia do programa ALI. Assim, verificou-se que as principais barreiras que impedem a alavancagem das empresas analisadas na dimensão em questão consistem: na escassez de parcerias formalizadas entre as empresas do grupo amostral e outras existentes no mercado; na ausência ou deficiência da análise de necessidades dos clientes e do mercado; e na insegurança quanto a investimentos fora do negócio central. Dessa forma, as soluções pertinentes baseiam-se no aprimoramento das deficiências identificadas.

PALAVRAS-CHAVE: Agregação de valor, Decoração, Inovação, Agente Local de Inovação.

1 INTRODUÇÃO

Tem-se tornado cada vez mais importante a adoção de atividades e ideias inovadoras como fator de aprimoramento, otimização e diferenciação das atividades de Micro e Pequenas Empresas (MPE) brasileiras. Com isso, as MPEs podem conquistar um diferencial competitivo sólido em qualquer segmento ou setor do mercado com relação a outras empresas que não praticam a inovação.

Conforme o Manual de Oslo (OCDE, 2005), o ganho competitivo com a criação de um ambiente inovador é imensurável e, muitas vezes, é a chave para o sucesso de um negócio. Desta maneira, tendo em vista o exposto, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) criou em 2008, o Programa Agente Local de Inovação (ALI), cujo objetivo é, por intermédio de uma metodologia própria, disseminar e aperfeiçoar a cultura da inovação no mercado entre as MPEs brasileiras, tornando as soluções de inovação acessíveis aos empresários (SEBRAE, 2015).

Tal metodologia citada anteriormente consiste na aplicação de um diagnóstico denominado Radar da Inovação, no qual são avaliadas doze dimensões relativas à gestão e inovação criadas por Mohanbir Sawhney e mais uma décima terceira acrescentada por Bachmann e Destefani (2008) com o intuito de analisar a ambiência inovadora nas empresas.

Assim, foram aplicados diagnósticos no momento inicial, ou seja, no momento zero (Radar 0, R0 ou Radar da situação atual da empresa) em empresas do segmento de Decoração na região da Grande Vitória (municípios de Serra, Vila Velha e Vitória, mais especificamente), Estado do Espírito Santo. Como resultado dos diagnósticos, foi gerado um gráfico cujo menor índice se deu na dimensão Agregação de Valor.

De acordo com os Manuais de Escopo (2014), o setor da decoração no Brasil em 2013, cresceu 8% com relação ao ano de 2012, e movimentou cerca de cinco bilhões de reais na economia. Dessa forma, o setor tem se mostrado relevante para a economia nacional, porém, tal desempenho foi graças ao bom desenvolvimento da indústria da construção civil naquele ano. Por outro lado, os dados do DIEESE (2011) mostram que o setor da construção civil não apresenta estabilidade econômica suficiente para realizar previsões de mercado seguras, o que pode refletir em desequilíbrios econômicos sazonais no mercado da decoração.

Diante do exposto, com base nos dados anteriormente apresentados e no Radar da Inovação realizado junto à amostra estudada, percebeu-se que as empresas do setor da decoração estudadas movimentam com expressividade a economia local, porém não inovam visando agregar valor aos seus produtos e serviços. Isto se deve ao fato de os empresários avaliados possuírem, dentre outras carências, pouco conhecimento nas áreas de gestão e inovação. Como consequência, tal como observado durante o trabalho em campo no Programa ALI, há uma deficiência na busca por parcerias com o objetivo de ofertar novas soluções aos clientes e, concomitantemente, criar novas oportunidades de receita utilizando recursos já existentes (o que ocasionou no score relativamente baixo para a dimensão Agregação de Valor, como será posteriormente apresentado).

Sendo assim, levantou-se neste estudo a seguinte questão: quais são as lacunas referentes ao processo de agregação de valor nas empresas de decoração da Grande Vitória/ES?

Para responder a questão proposta, este artigo tem por objetivo identificar e descrever as lacunas referentes ao processo de agregação de valor nas empresas de decoração em alguns municípios da Grande Vitória/ES, além de apresentar as possíveis soluções para que os empresários enfrentem os obstáculos identificados.

Com isso, será feita uma revisão bibliográfica a partir de artigos sobre inovação e sobre o setor em questão, além da exposição e análise dos resultados provenientes do trabalho de campo durante o ciclo 1 realizado junto a uma amostra de onze empresas do segmento da decoração inscritas e acompanhadas no Programa ALI.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para abordar os obstáculos enfrentados pelos empresários ao inovar em Agregação de Valor, foi necessária a utilização de uma base teórica acerca do conceito de Inovação utilizado neste artigo; da importância da Inovação nas MPEs (com foco nas empresas de decoração); e da Inovação na dimensão Agregação de Valor. Tais assuntos serviram de suporte para o desenvolvimento do presente estudo, nos quais serão explanados nos itens a seguir.

2.1 CONCEITO DE INOVAÇÃO

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), Inovação tem por definição a implantação 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. Sendo assim, com base no exposto, para uma atividade ser considerada inovadora deve-se ocorrer uma mudança significativa ou algum tipo de melhoria no produto ou nas práticas empresariais existentes.

Reforçando o conceito de inovação abordado pelo Manual de Oslo, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) indica que “uma organização, para se tornar e permanecer competitiva deve explorar sempre novas ideias e incorporá-las, caso tragam valor, a seus produtos, a seus processos, a suas tecnologias e a seus relacionamentos” (FNQ, 2015).

Em contrapartida, Simantob e Lippi (2003, p. 12) afirmam que “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”.

Acerca dos quesitos que podem ser foco da inovação em empresas, o Manual de Oslo indica como deve proceder a inovação em cada ponto. Com relação ao produto, a empresa deve formatar um ou dar novo uso aos já existentes (OCDE, 2005). Em relação aos processos, a empresa deve aprimorar suas técnicas de produção, adotar novos conhecimentos ou *softwares* (OCDE, 2005). No âmbito do *marketing*, a empresa que deseja inovar deve remodelar ou reinventar a apresentação e exposição do seu produto com enfoque nas necessidades dos clientes (OCDE, 2005). Finalmente, no campo da organização, a empresa precisará rever as atividades de administração e gestão internas (OCDE, 2005).

Entretanto, nem todas as ações realizadas pelas empresas são consideradas inovações segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005). A interrupção de uma atividade, a reposição ou extensão de capital, a mudança de preço do produto, a simplória personalização dos artigos comercializados e mudanças sazonais regulares ocasionadas por modas ou tendências são exemplos de atividades praticadas que não são classificadas como inovação, pois fazem parte de processos comuns no mundo dos negócios.

Assim sendo, o Manual de Oslo (2005) indica como requisito mínimo para que uma ação seja considerada inovação qualquer prática não realizada anteriormente pela empresa, mesmo que o mercado já tenha a adotado e colocado em prática.

2.2 INOVAÇÃO EM MPES

Segundo Maia (2012), as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) são responsáveis atualmente pela maior parte da geração de renda e emprego atualmente no Brasil. Esse autor ainda afirma que, como estão inseridas em mercados muito competitivos, tais empresas necessitam de investimento em tecnologia e inovação para garantir a sobrevivência.

O pensamento de Maia (2012) é reforçado por dados estatísticos elaborados pelo SEBRAE (2014), nos quais indicam que as MPEs foram responsáveis por 27% da geração do Produto Interno Bruto (PIB) Brasileiro no ano de 2011. Em uma análise minuciosa deste indicador, SEBRAE (2014) aponta que o comércio contribuiu com 53,4% do PIB para este setor, a indústria com 22,5% e serviços com 36,3%.

As MPEs enquadradas no segmento da decoração também demonstram uma significativa importância no cenário econômico brasileiro, conforme os dados apresentados nos Manuais de Escopo (2014), em que o setor em questão cresceu 8% no ano de 2013.

Devido ao grande destaque das MPEs na economia, SEBRAE-PR (2010) afirma que “inovação é a solução que contribui decisivamente para o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas”, o que culmina no desenvolvimento e crescimento do mercado brasileiro. Para salientar tal afirmação, SEBRAE-PR (2010) expõe ainda que, conforme uma pesquisa realizada em São Paulo no ano de 2007, do total de empresas que passaram por processo de inovação, “62% perceberam aumento no volume de produção, 46% perceberam aumento no faturamento e 39% acreditam terem tido maior produtividade por empregado”. (SEBRAE-PR 2010).

Apesar da relevância das MPEs supracitadas e dos benefícios do processo de inovação apresentados por SEBRAE-PR (2010), os empresários encontram muitos obstáculos na rotina empresarial, tais como, segundo Pinheiro (2014), o desafio para obtenção de recursos para o desenvolvimento de atividades inovadoras e de habilidades gerenciais; mercado frequentemente com forte concorrência; a falta de flexibilidade ao acolher mudanças e a agilidade para promover adaptações a estas mudanças. Desta maneira, as MPEs ainda não realizam uma quantidade significativa de atividades voltadas à inovação visando adquirir diferencial competitivo em prol da sobrevivência visando superar os obstáculos anteriormente citados – e é justamente esta lacuna que o Programa ALI visa suprimir.

Com isso, observou-se durante o trabalho em campo no ciclo 1 do programa ALI que a dissertação de Pinheiro (2014) também se aplica ao grupo amostral de empresas no ramo da decoração aqui estudadas, especialmente no que tange a inovação com relação à agregar valor ao negócio. Isto significa que as onze empresas analisadas, dentro da dimensão Agregação de Valor, possuem dificuldades com relação à

criação de novas fontes de receita (especialmente com o aproveitamento de recursos existentes) e com a formalização de parcerias visando ofertar novas soluções aos clientes, tal como será posteriormente explanado no tópico 4 - Resultados.

Além das constatações anteriores, também foi verificado durante o trabalho de campo realizado no Programa ALI que as empresas pertencentes ao grupo amostral são predominantemente de caráter familiar, nas quais o empresário e outros membros da família pertenciam anteriormente à outra atividade profissional e, por fatores adversos do mercado, decidiram investir em um novo negócio vislumbrando o aumento de renda.

Assim, pode-se concluir a partir de análises fruto do acompanhamento oferecido no Programa ALI que, dentre as empresas analisadas, todas as empresas da amostra iniciaram suas atividades sem um preparo adequado acerca de administração, gestão e inovação. Fator decisivo que levou a busca por apoio no Programa ALI.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa analisa o grau de inovação de MPEs segundo variáveis determinadas pela metodologia do Programa ALI para a aplicação do Radar da Inovação (RI). Como foco, dentro do método exposto, foi adotada a dimensão Agregação de Valor devido à baixa pontuação obtida pelas empresas avaliadas no RI. Este gráfico foi elaborado para uma amostra de onze Empresas de Pequeno Porte (EPP) pertencentes ao setor da decoração capixaba, no qual este gráfico será apresentado e analisado.

Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa de caráter descritivo. Segundo Vergara (2011), uma pesquisa descritiva consiste na exposição de características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definindo sua natureza. Ainda, este artigo também pode ser classificado como um estudo de campo, uma vez que, ainda conforme Vergara (2011), foi realizada uma investigação empírica no local onde ocorreu ou ocorre o fenômeno, podendo incluir, para tal investigação, a aplicação de entrevistas, questionários, testes e observação.

Como critério de amostragem, ficou determinado que as empresas fossem do setor da decoração com localização geográfica na região da Grande Vitória/ES (especificamente nos municípios de Vitória, Serra e Vila Velha), acompanhadas pelo Programa ALI, e consideradas de Pequeno Porte (EPP). Este último critério foi definido conforme a classificação apresentada no Portal do Empreendedor para empresas cujo faturamento declarado ao ALI é determinante. De acordo com Portal do Empreendedor, as empresas em questão devem alegar faturamento anual entre R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e R\$ 3,6 milhões (três milhões e seiscentos mil reais) para se enquadrarem como EPP.

A coleta de dados para a esta pesquisa ocorreu durante a atuação no Programa ALI junto à amostra, no período de Junho de 2014 a Junho de 2015, com a prospecção das empresas, agendamento de visitas *in loco*, aplicação da metodologia do RI para cada empresa do grupo e com a geração de um Radar da Inovação único para a amostra setorial, sendo este elaborado a partir da média aritmética de todas as dimensões analisadas por empresa.

3.1 O RADAR DA INOVAÇÃO E A METODOLOGIA APLICADA EM CAMPO

O Radar da Inovação é uma das etapas da metodologia utilizada pelo Programa Agente Local de Inovação para medir e avaliar o grau de inovação de uma determinada empresa. De acordo com SEBRAE (2011), a metodologia é composta pelas etapas assim nomeadas: Diagnóstico Empresarial, Radar da Inovação, Devolutiva, Matriz *SWOT* (*Strengths, Weakness, Opportunities*) e *Threats* ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (FOFA) e Plano de Ação.

O Diagnóstico Empresarial (DE) e o Radar da Inovação (RI) são questionários compostos com três alternativas para cada questão e escore relativo a cada uma (podendo ser 1, 3 ou 5). O sistema online, que abriga tais questionários, gera automaticamente uma pontuação entre um e cinco conforme a alternativa marcada, e, após o cálculo da média aritmética entre as respostas selecionadas, é gerado um gráfico chamado Radar da Inovação (SEBRAE, 2011).

Este gráfico é subdividido em doze dimensões (Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença e Rede). Conforme já mencionadas, as dimensões foram criadas por Mohanbir Sawhney (Bachman e Destefani, 2008) e, posteriormente, foi acrescentada uma décima terceira (Ambiência Inovadora) por Bachmann e Destefani visando à análise do ambiente inovador criado no meio empreendedor em estudo.

O gráfico Radar da Inovação é um instrumento de análise apresentado ao cliente na etapa Devolutiva (DV) e serve como parâmetro para a realização do trabalho de um ALI para as etapas seguintes, que consistem na produção da Matriz *SWOT* e do Plano de Ação.

3.1.1 A DIMENSÃO AGREGAÇÃO DE VALOR

A dimensão escolhida como foco deste estudo foi a Agregação de Valor, indicada pela letra “G” no Manual do Participante da Unidade Temática 7 do SEBRAE (2011). Esta dimensão consiste nos mecanismos utilizados pela empresa para captar parte do valor criado, ou seja, na análise dos meios pelos quais o negócio gera fluxos de receita não explorados a partir da captação de valor oriundos de interações entre clientes e parceiros. Para ilustrar o conceito citado, a prestação de serviços para terceiros aproveitando a ociosidade de máquinas ou na equipe caberia como um exemplo prático.

Outro quesito importante a ser avaliado, conforme SEBRAE (2011) é a geração de receita utilizando recursos já existentes a partir da identificação e adoção de novas formas de “vender” oportunidades de interação com clientes e parceiros. Um exemplo citado por SEBRAE (2011) seria, em uma construtora, a locação do espaço de tapume em obras para propagandas de terceiros.

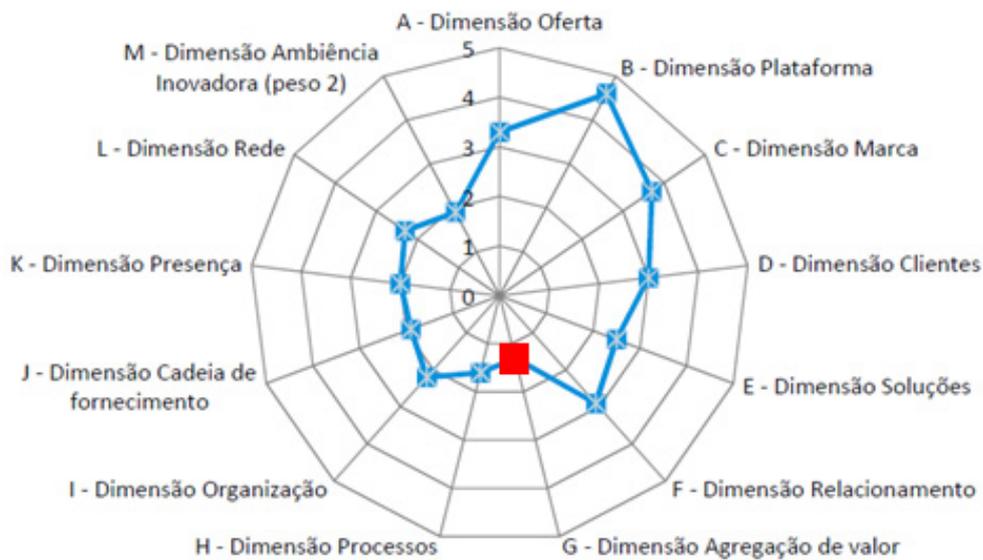
4 RESULTADOS

Nesta etapa serão abordados os resultados quantitativos referentes à pesquisa em campo realizada com as onze empresas da amostra, entre Junho de 2014 a Junho de 2015 (denominado Ciclo 1). Com isso, serão expostos os gráficos com as pontuações médias para cada dimensão e para a dimensão Agregação de Valor por empresa, além das ações propostas para aprimorar o escore da dimensão em estudo.

4.1 PONTUAÇÃO MÉDIA DAS EMPRESAS ANALISADAS

Em conformidade com a metodologia exposta anteriormente, foi produzido um gráfico Radar da Inovação referente ao ciclo zero (ou seja, foi produzida uma análise de resultados referente à situação atual das empresas no momento). Isso serviu de base para ponderar as primeiras melhorias a serem desenvolvidas junto aos empresários durante o programa para o grupo amostral em questão, englobando as treze dimensões que compõe o RI. O gráfico apresenta a pontuação, entre um e cinco, para cada dimensão, na qual foi obtida por meio do cálculo da média aritmética das pontuações previamente obtidas das onze empresas analisadas.

Figura 1 – Radar da Inovação para o grupo amostral pertencente ao setor da decoração capixaba



Fonte: Dados obtidos em pesquisa de campo (2014-2015).

A Figura 2 expõe os mesmos dados do gráfico RI da figura anterior em forma de tabela.

Figura 2 – Pontuação do RI para o grupo amostral pertencente ao setor da decoração capixaba

GRAU DE INOVAÇÃO	MÉDIAS
A – Dimensão Oferta	3,3
B – Dimensão Plataforma	4,6
C – Dimensão Marca	3,7
D – Dimensão Clientes	3,0
E – Dimensão Soluções	2,5
F – Dimensão Relacionamento	2,9
G – Dimensão Agregação de valor	1,3
H – Dimensão Processos	1,6
I – Dimensão Organização	2,2
J – Dimensão Cadeia de fornecimento	1,9
K – Dimensão Presença	2,0
L – Dimensão Rede	2,3
M – Dimensão Ambiência Inovadora (peso 2)	1,9
Grau de inovação Global	2,5

Fonte: Dados obtidos em pesquisa de campo (2014-2015)

De acordo com os números contemplados nas figuras 1 e 2, pode-se perceber que as empresas em análise obtiveram pontuação mais elevada em dimensões ligadas ao conhecimento técnico e prático para produção (é o caso da dimensão Plataforma, por exemplo, que consiste na análise do conhecimento produtivo e do maquinário) e em dimensões relacionadas ao dia-a-dia da empresa (como as dimensões Marca, Clientes, Relacionamento e Oferta).

Um aspecto observado em campo que ajuda a entender este fenômeno está relacionado à experiência dos empresários no mercado em que estão inseridos, uma vez que a decoração capixaba exige, em um primeiro plano, que a empresa possua um nome de destaque (dimensão Marca), conhecimento técnico e bom embasamento de ferramentas e maquinários para produção e venda (dimensão Plataforma), bom atendimento e relacionamento com o cliente (dimensões Clientes e Relacionamento), além de possuir um produto com qualidade, bem exposto e dentro dos parâmetros das tendências da moda atual (dimensão Oferta).

Em contrapartida, apesar das empresas pertencentes à amostra demonstrarem um bom desempenho nas atividades técnicas e cotidianas, o gráfico RI do setor indica que há uma disparidade quanto à pontuação para dimensões ligadas à inovação e gestão. É notória a queda do escore em dimensões como Processos, Cadeia de Fornecimento, Ambiência Inovadora e Agregação de Valor, que é a dimensão foco de análise deste artigo.

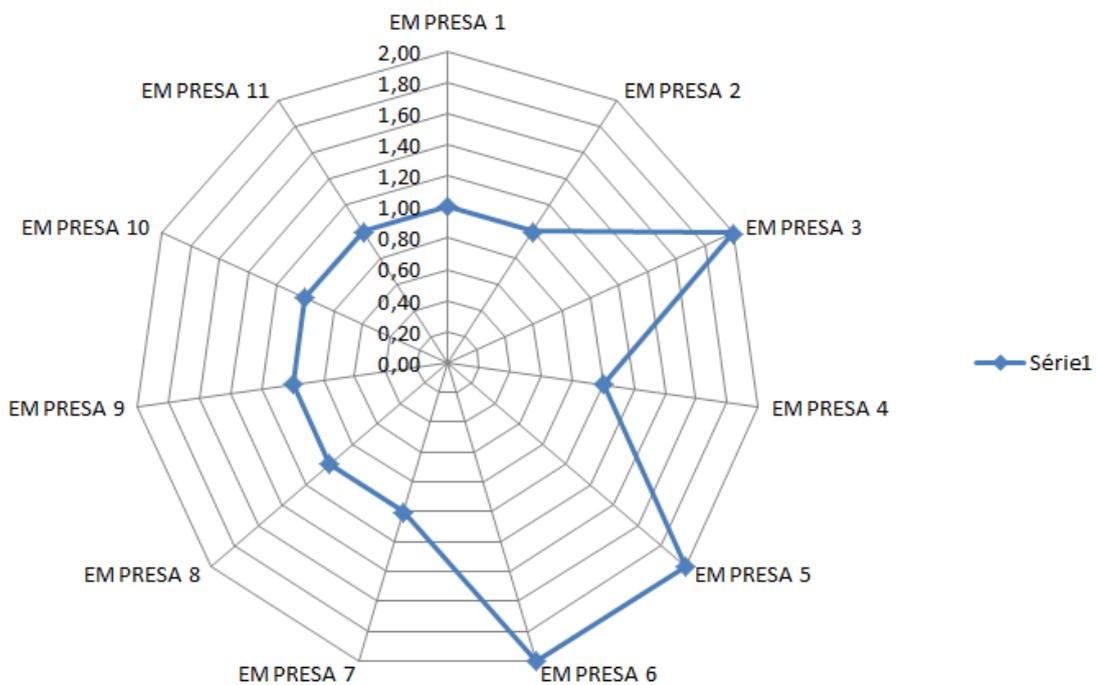
Uma das causas para esse fato, conforme observações feitas durante o trabalho de campo, pode ser atribuído ao grande esforço aplicado por parte das empresas em questão em pontos práticos, técnicos e rotineiros, o que tornaria o investimento em questões gerenciais e inovadora uma questão secundária. Além desta sugestão, segundo citações anteriores, vale ressaltar que os empresários que compõe o grupo amostral

pertenciam a ramos de atuação diversos, não diretamente ligados ao setor de decoração. Assim, as empresas possivelmente preferiram investir em conhecimento prático, ao invés de conhecimento gerencial e inovador.

Além disso, vale destacar que, de acordo com (MBC, 2014), geralmente os empresários pertencentes ao grupo de MPEs iniciam suas atividades empreendedoras sem o investimento prévio em gestão e administração, causa que justifica a taxa de 27% de mortalidade para o segundo ano de atuação das MPEs no Brasil (MBC, 2014).

4.2. PONTUAÇÃO OBTIDA POR CADA EMPRESA ANALISADA

Conforme anteriormente exposto, a dimensão que obteve a menor pontuação com base nas figuras 1 e 2 foi a dimensão Agregação de Valor. Para melhor ilustrar este fato, as figuras 3 e 4 demonstram detalhadamente a pontuação obtida de cada empresa para essa dimensão.



Fonte: Dados obtidos em pesquisa de campo (2014-2015).

Já a figura 4 demonstra o mesmo resultado exposto na figura 3, porém em formato de tabela.

Figura 4 – Pontuação detalhada por empresa com relação à dimensão Agregação de Valor para o grupo amostral pertencente ao setor da decoração capixaba

PONTUAÇÃO NA DIMENSÃO AGREGAÇÃO DE VALOR	
EMPRESA 1	1,00
EMPRESA 2	1,00
EMPRESA 3	2,00
EMPRESA 4	1,00
EMPRESA 5	2,00
EMPRESA 6	2,00
EMPRESA 7	1,00
EMPRESA 8	1,00
EMPRESA 9	1,00
EMPRESA 10	1,00
EMPRESA 11	1,00

Fonte: Dados obtidos em pesquisa de campo (2014-2015).

Apesar das empresas 2, 5 e 6 terem obtido o melhor resultado perante o grupo amostral, todas as empresas analisadas não obtiveram uma pontuação elevada na dimensão em questão, apresentando uma média global neste quesito de 1,3 de acordo com os resultados apresentados nas figuras 1 e 2.

É suposto que os fatores de influência para a dada situação, além das hipóteses previamente levantadas, de acordo com observações de campo fruto da aplicação do diagnóstico RI, baseiam-se na ausência e escassez de parcerias, especialmente as formalizadas por contratos ou acordos (percebeu-se o relato de muitos empresários acerca de parcerias unilaterais), na precária análise das necessidades dos clientes e do mercado (raramente as empresas fazem pesquisa visando gerar receita com recursos existentes para atender necessidades de clientes e do mercado em geral) e na insegurança em arriscar o investimento em produtos fora do padrão, inovadores ou com novidade significativamente considerável (receio quanto à aceitação dos mesmos pelo público alvo).

4.3 AÇÕES PROPOSTAS PARA MELHORAR A DIMENSÃO AGREGAÇÃO DE VALOR NAS EMPRESAS ANALISADAS

Com base nos resultados anteriormente apresentados (Figuras 1, 2, 3 e 4), a metodologia do Programa ALI prevê a formulação de um plano de ação com o objetivo de aprimorar o escore das dimensões analisadas e, conseqüentemente, melhorar os pontos deficientes presentes na rotina de cada empresa.

Sendo assim, foram criadas algumas ações relativas à dimensão Agregação de Valor para compor o plano de ação das empresas pertencentes à amostra. Logo, o quadro “Ações para aprimoramento da dimensão Agregação de Valor” (Figura 5) foi criado para ilustrar o presente estudo reunindo pontos diversos a serem trabalhados com as empresas do grupo amostral.

Figura 5 – Ações para o aprimoramento da dimensão Agregação de Valor para o grupo amostral pertencente ao setor da decoração capixaba

AÇÕES PARA APRIMORAMENTO DA DIMENSÃO AGREGAÇÃO DE VALOR		
Nº	AÇÃO	IMPACTO NA AGREGAÇÃO DE VALOR
1	Produção de difusores de perfume em parceria com indústria de perfume local.	Uso das oportunidades de interação com parceiros
2	Utilização de pistola à compressão que está ociosa para ofertar serviços de pintura de móveis de madeira para empresa parceira.	Uso de recursos existentes para gerar novas fontes de receita.
3	Lançamento de grife de produtos exclusivos (existentes) com a assinatura da loja (quadros para lavabo e cozinha, vasos, pingentes para cortinas).	Uso de recursos existentes para gerar novas fontes de receita.
4	Formar parcerias com artesãos locais para ofertar produtos exclusivos na loja, divulgando o nome deste parceiro (em forma de curadoria).	Uso das oportunidades de interação com parceiros.
5	Ofertar adesivos decorativos para veículos automotivos (ação específica para loja de decoração especializada em adesivos).	Uso de recursos existentes para gerar novas fontes de receita.

Fonte: Dados obtidos em pesquisa de campo (2014-2015).

Conforme exposto na Figura 5, as ações foram didaticamente classificadas em “Uso das oportunidades de interação com parceiros” e em “Uso de recursos existentes para gerar novas fontes de receita” com o intuito de melhor expor a forma que a ação está atendendo os quesitos solicitados pela Agregação de Valor. Desta maneira, as ações em questão têm o objetivo de impulsionar as empresas a gerarem novas formas de receita por intermédio de oportunidades de interação com os parceiros (de preferência com uma parceria formalizada, de modo a ofertar produtos melhores aos clientes), e de aproveitar recursos físicos existentes (em especial os recursos e maquinários ociosos) visando oferecer produtos e serviços fora do negócio central, mas que solucionam algumas necessidades de mercado.

Desta forma e diante do exposto, as soluções gerais viáveis para tais problemas identificados se encontram no campo da formalização de parcerias e na pesquisa de mercado e de clientes, com o intuito de aguçar a percepção das necessidades e novidades do meio empreendedor. Ainda, é preciso trabalhar junto aos empresários a questão cultural diante do receio em arriscar no investimento de novidades em geral. Para isso, planejamento e estudos de viabilidades são as soluções mais indicadas para diminuir o risco de uma atividade ou empreendimento inovador.

Assim, considerando os problemas encontrados no diagnóstico e as respectivas ações propostas, as empresas do grupo amostral pertencentes à decoração capixaba poderão ganhar um maior diferencial competitivo adotando ações que seguem os parâmetros da dimensão Agregação de Valor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a dimensão Agregação de Valor dentro da metodologia do Radar da Inovação, aplicada no Programa ALI, em que se pontuaram os obstáculos e desafios perante a inovação nessa dimensão. Com este direcionamento, foi verificada a ausência de parcerias, a escassez de estudos de mercado e avaliação das necessidades dos clientes como fatores que necessitam de aprimoramento mais imediato quando se pretende agregar um maior valor ao negócio.

Sendo assim, durante o ciclo inicial de acompanhamento das empresas pertencentes ao grupo amostral, algumas medidas foram incluídas no plano de ação zero visando suprir a deficiência no escore da dimensão Agregação de Valor, tais como: produção de difusores perfume da loja para venda em parceria com empresa de perfumaria local; utilização de pistola à compressão para pintura de móveis de madeira em parceria com loja de móveis local; lançamento de grife de produtos de decoração exclusivos (produção própria) com a assinatura do empresário (como quadros para lavabo e cozinha, vasos, pingentes para cortina, dentre outros); e a formação de parceria com artesãos locais para venderem seus produtos na loja com a divulgação dos nomes dos mesmos (facilitação do relacionamento de parceiros com os clientes).

Assim, espera-se que, ao cumprirem as ações supracitadas, as empresas analisadas possam desenvolver o hábito de inovar agregando valor aos seus negócios, de modo a formalizar parcerias e gerar novas fontes de receita com recursos pré-existentes.

Entretanto, conforme indicou a experiência em campo durante o primeiro ciclo do Programa ALI, existem alguns possíveis entraves durante a implantação das ações, uma vez que há receio, por parte dos empresários analisados, em formalizar vínculos unilaterais com outras empresas e em arriscar a atuação da empresa em novos mercados (seja por dificuldades econômicas, técnicas ou de gestão e planejamento).

Desta maneira, conclui-se que, para adquirir um diferencial competitivo perante o mercado, as onze empresas pertencentes ao setor da decoração precisam agregar valor ao produto buscando soluções inovadoras que utilizem recursos pré-existentes e novos parceiros.

AGRADECIMENTOS

Agradeço 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 da Inovação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACHMANN, Dorian. L.; DESTEFANI, Jully Heverly. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Aracaju, 2008.

DIEESE. **Estudo Setorial da Construção 2011**. DIEESE: São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/estPesq56ConstrucaoCivil.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2015.

FNQ. **A Inovação Pode Gerar Competitividade nas Organizações**. 2015. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/a-inovacao-pode-gerar-competitividade-nas-organizacoes>>. Acesso em: 11 set. 2015.

MAIA, Adriano Felipe da Silva. **Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Uma análise de caso brasileira**. Uberlândia, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/2381/1/Inova%C3%A7%C3%A3oMicroPequenas.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 15.

MBC. **“Conheça quem abraça a nossa causa” - com Luiz Barretto**. Portal MBC – Movimento Brasil Competitivo, 2014. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/novo/index.php?option=noticia&Itemid=2&task=detalhe&id=15146>> Acesso em: 07 abr. 2015.

MANUAIS DE ESCOPO. **Setor de decoração chegou a movimentar R\$ 5 bi em 2013**. Portal Manuais de Escopo, 2014. Disponível em: <<http://www.manuaisdeescopo.com.br/News/2014/01/09/Setor-de-decoracao-chegou-a-movimentar-R--5-bi-em-2013>>. Acesso em 27 mar. 2015.

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.

PINHEIRO, Raul Gomes; ROMEIRO, Maria do Carmo; FARIA, Ana Cristina de; SANTOS, Isabel Cristina dos. **A Inovação em Micro e Pequenas Empresas (MPE) do Setor de Serviços em São Caetano do Sul (SP)**. VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE). Goiânia, 2014. Disponível em: <<http://www.egepe.org.br/anais/tema01/220.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2015.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Tipos de Empresas**. Portal do Empreendedor, 2015. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/sobre-portal/tipos-de-empresa>>. Acesso em: 07 abr. 2015.

PORTAL SEBRAE. **Programa ALI ajuda a implantar práticas inovadoras gratuitamente no seu negócio**. Portal Sebrae, 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Loais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>>. Acesso em: 27 mar. 2015.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e Relatórios de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2011.

SEBRAE. **Programa Agente Local de Inovação**: Manual de Implantação. Versão 2011/08. ALI, SEBRAE–DF, 2011.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. SEBRAE, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2015.

SEBRAE-PR. **Guia para Inovação** - Instrumento de Orientação de Ações para Melhoria das Dimensões da Inovação. Curitiba, 2010. Disponível em: http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Guia_para_inovacao_instrumento_de_orientacao.pdf. Acesso em: 11 set. 2015.

SIMANTOB, Moysés; LIPPI, Roberta. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Editora Globo, 2003, p. 12. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=jnka43VmmwC&pg=PA43&lpg=PA43&dq=E-BOOK+Guia+valor+econ%C3%B4mico+de+inova%C3%A7%C3%A3o+nas+empresae&source=bl&ots=KSwsXH1w8j&sig=KxhGWrX0hr5094mG8rIJWQ3kV58&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CCsQ6AEwAWoVChMIvfvG9v_uxwIVw4CQCh0AFAUs#v=onepone&q=E-BOOK%20Guia%20valor%20econ%C3%B4mico%20de%20inova%C3%A7%C3%A3o%20nas%20empresas&f=false. Acesso em: 11 set. 2015.

EDUCAR PARA INOVAR: UMA ANÁLISE NO SETOR DE SERVIÇOS DE MACEIÓ/AL

AUTORA: PABLINE SECHE FERREIRA MACIEL

GRADUAÇÃO EM PROCESSOS GERENCIAIS, PABLINEALIAL@GMAIL.COM

ORIENTADOR: SÉRGIO COUTINHO DOS SANTOS

MESTRE EM SOCIOLOGIA, COUTINHOSERGIO@LIVE.COM

RESUMO

Através do estudo de caso de 06 (seis) micros e pequenas empresas do setor de serviços de Maceió/AL acompanhadas pelo programa ALI que participaram de cursos ofertados pelo SEBRAE e de como isso se relaciona com as inovações geradas pelas empresas. Estudaremos as mudanças, por menores e simples que sejam, realizadas nessas empresas após a participação nas capacitações e o quanto essas mudanças importaram em inovações baseadas no aprendizado obtido. Analisaremos se o que foi coletado no Diagnóstico Radar corresponde às impressões coletadas junto aos empresários e, também, se as mudanças realizadas provocaram uma melhora efetiva no faturamento e/ou satisfação dos clientes internos e externos das empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Educação. Inovação. Liderança. Dimensão Ambiente Inovadora.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do capital intelectual de uma empresa não é um processo simples, pois envolve os líderes de forma tal que eles se tornam os agentes principais das ações a serem realizadas. Ações estas que envolvem mudanças de hábitos e procedimentos que requerem muita força de vontade para quebrar paradigmas.

Investigaremos nesse artigo se os líderes devem ser realmente os incentivadores para que as pessoas da organização empresarial entendam que cursos e/ou capacitações são importantes não só para a empresa como também para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Estar em constante aprendizado é fundamental em todas as esferas porque só assim a empresa poderá se manter como significativa num mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Através da educação é que as empresas se mantêm na vanguarda dos acontecimentos e tendências.

Os cursos sugeridos pelos Agentes Locais de Inovação não representam por si só um programa de Pedagogia Empresarial. Esse artigo investiga se, quando escolhidos de forma efetiva, com a intenção

de atender a uma necessidade detectada durante o programa, produzem efeitos que levam a resultados positivos para a empresa.

Veremos se ocorrerá inovação como uma das consequências da participação nesses cursos. É o que se espera, pois, a menos que as pessoas envolvidas sejam naturalmente criativas e inovadoras, os novos conhecimentos dão subsídios, segurança e maior clareza de atitudes a serem tomadas. Analisaremos se a inovação surge de forma natural e em alguns casos até involuntariamente.

Estes resultados puderam ser colhidos por meio de entrevistas com os empresários bem como por meio de conversas informais.

2 METODOLOGIA

Realizou-se uma análise comparativa entre os Diagnósticos Radar 0 e 2 com a intenção de perceber quão importante foi, do ponto de vista quantitativo para a melhoria da dimensão Ambiente Inovadora, a participação das empresas do setor de serviços em cursos ofertados pelo Sebrae.

Paralelamente a análise, um questionário (Anexo I) é aplicado com o empresário da citada empresa com questões elaboradas de forma tal que se possam perceber as melhorias no que diz respeito à Inovação como consequência da participação nos cursos sugeridos. Houve a necessidade de realizar-se de forma presencial a entrevista para que o questionário ficasse completo, pois mesmo tendo sido enviado com antecedência por *e-mail*, foram necessários esclarecimentos de algumas perguntas.

Optou-se por utilizar os números em algarismos romanos I, II, III, IV, V e VI para representar as seis empresas estudadas neste artigo, para preservar as suas identidades. Todas elas são micro ou pequenas empresas do setor de serviços e realizam as seguintes atividades:

Empresa I – Agência funerária

Empresa II – Laboratório de análises clínicas

Empresa III – Eletrônica

Empresa IV – Comunicação visual

Empresa V – Consultoria em software

Empresa VI – Correios

Finalmente, embasando-se no que a literatura nos diz sobre como a educação e a capacitação das pessoas que fazem parte de uma organização empresarial influenciam positivamente para a Inovação, pode-se verificar se, na prática, a teoria produz os resultados esperados.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 O TREINAMENTO NECESSÁRIO

Um problema que ocorre frequentemente nas empresas: o fornecimento de treinamento, que resulta não suficiente, não do tipo correto ou não realizado na época certa.

Uma das possíveis causas desse problema é que, em geral, a diretoria da empresa não analisa cuidadosamente quais novos comportamentos deverão ser estabelecidos quando as mudanças começarem. Como consequência não se sabe dimensionar qual o tipo e quantidade de treinamento serão necessários. Às vezes até se reconhece o que será preciso, mas esbarra com a problemática tempo/dinheiro.

Assim o treinamento de atitudes é, em geral, tão importante quanto o treinamento técnico. Porém, em muitos casos, projetos inteligentes de experiências educativas podem produzir um impacto maior por um custo bem menor que os métodos convencionais.

3.2 A PEDAGOGIA EMPRESARIAL: O ESTUDO E A QUALIFICAÇÃO

A Pedagogia Empresarial, segundo Abrantes (2012, p. 141) “se ocupa do desenvolvimento do capital intelectual da empresa, ou seja, do desenvolvimento de pessoas”. Então, através de seus métodos e recursos, ela visa fazer com que as pessoas aprendam e se modifiquem.

As pessoas que compõem a empresa devem mudar de atitude, saindo da condição passiva para a proativa. O aprendizado só é possível se a pessoa quiser e, para isso, precisa se modificar.

São os dirigentes das empresas que, para Kotter (1999, p. 188), “encorajam os outros a dar um salto para o futuro, que os ajuda a superar os temores naturais”. Sendo assim é fundamental a sua participação também no processo de mudança das pessoas, não ficando somente restrito a cursos.

Educar o cidadão, qualificar o profissional e treinar o funcionário, são ações importantíssimas dentro da Pedagogia Empresarial que contribuem para a mudança das pessoas. A educação aqui tem o significado de aprendizagem. A ação de aprender pressupõe muita força de vontade e muita motivação. O máximo que um bom professor pode fazer é motivar e mostrar caminhos para a aprendizagem.

Uma característica destas ações refere-se ao crescimento pessoal e à capacidade empreendedora das pessoas. Empreender significa estudar, aprender, inovar, criar, modificar e lutar. Embora não exista uma fórmula, pode-se propor um caminho, baseando-se nas experiências de professores da área de empreendedorismo e nas pessoas bem-sucedidas.

3.3 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Todo cidadão, independentemente da área de atuação, será um profissional e, portanto, tem de se qualificar ou ser qualificado. Mesmo o profissional qualificado poderá trabalhar ou exercer atividades as mais variadas possíveis, por isso tem de se treinar ou ser treinado, para desenvolver atividades específicas. Para tanto será preciso motivação.

No entanto, se, por um lado, é difícil motivar uma pessoa; em contrapartida, é muito fácil desmotivá-la. Às vezes, uma palavra, um gesto ou até um olhar podem ocasionar a desmotivação. Além disso, não se pode esquecer de que os seres humanos são diferentes uns dos outros, e uma ação que motive uma pessoa pode não ter nenhum efeito sobre outra segundo Abrantes (2012, p.170). Além disso, o salário e o prêmio em dinheiro não são fatores que, por si só, motivem os indivíduos. O que facilita a motivação é um bom ambiente de trabalho, onde todos se sintam úteis, respeitados, seguros e com liberdade de expressão, sentimentos e criatividade. Onde existe motivação, a criatividade aflora, e a empresa consegue ótimos resultados.

Uma empresa bem-sucedida deve em muito essa condição à liderança, não apenas na cúpula da hierarquia, mas também em um sentido mais modesto em toda a empresa. Líderes que desenvolvem suas aptidões através de um aprendizado constante, ou seja, evoluindo sempre, têm suas empresas cada vez mais recompensadas em um ambiente em constantes mudanças.

Ouvir com a mente aberta, tentar novas ideias, refletir honestamente sobre os sucessos e falhas. Nada disso requer conhecimentos muito profundos ou especializados. No entanto, poucas pessoas se comportam dessa maneira. Mas pessoas que usam essas técnicas relativamente simples continuam evoluindo. Como resultado, esses líderes tornam-se cada vez mais à vontade com a mudança e ajudam suas empresas a se adaptarem a uma economia global que muda rapidamente.

3.4 A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO

A simples geração de novas ideias é chamada de criatividade, mas quando executadas e acompanhadas se transformam em inovações para as empresas. Segundo o Manual de Oslo (2006, p. 55), 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”.

Para Chiavento (2011, p. 546), “a inovação é uma invenção transformada em consumo, uma solução diferente e melhor ou algo valioso e que não tem nada a ver com aquilo que já existe”. Ele cita, com isso, que a inovação pode assumir diferentes significados, tais como: um novo produto ou um serviço diferente; um novo método ou processo de trabalho; um novo modelo de negócio; uma nova solução; uma cultura empreendedora e criadora; um novo modelo de administração.

O Manual de Oslo (2007, p. 56) define que uma empresa é inovadora quando implementou uma inovação durante o período de análise e dividiu a inovação em quatro tipos: de produto, de processo, de *marketing* e organizacional.

Portanto, para tornar uma equipe verdadeiramente inovadora, é preciso combinar a fase de gerar ideias em equipe, um processo de triagem e implementação estruturada e racional, a fim de que uma mudança bem sucedida traga melhores resultados. Recaimos, então, na importância dos líderes nesse processo.

De acordo com a revista Conexão SEBRAE (2015, p. 20 a 27), todo mundo deve estar envolvido no processo de Inovação. Se os empresários criarem uma cultura de gestão da inovação nas empresas maiores as chances de ser bem sucedido. Pode-se começar com alguns “orientadores de inovação” como os Agentes Locais de Inovação (ALI).

3.5 A DIMENSÃO AMBIÊNCIA INOVADORA

Pode-se identificar um ambiente como propício à inovação é saber o percentual da equipe que é composta por profissionais com formação voltada para a pesquisa. Assim a quantidade de colaboradores com mestrado e doutorado melhora o escore dessa dimensão. Porém, a presença destes profissionais não é comum nas micro e pequenas empresas.

Segundo Bachmann, Sebrae/PR (2009, p. 59) “Outro aspecto que caracteriza as organizações com disposição para inovar é a existência de mecanismos, como programas de sugestões que incentivem os colaboradores a apresentar ideias”. Devido à informalidade nas pequenas empresas devido ao tamanho, muitas vezes o incentivo existe, mas não está formalizado, o que dificulta a procura de evidências.

Os trabalhos de Pesquisa & Desenvolvimento, as transferências de tecnologia, aquisição conhecimentos técnico-científicos de terceiros, para que a empresa desenvolva ou implemente inovações também são evidências importantes. Também podemos avaliar se a empresa tem foco na inovação procurando saber se ela usa ou ao menos tentou usar, algum recurso dos órgãos de fomento à inovação.

Identifica-se, também, a participação em algum concurso voltado à inovação. Não importa saber se a empresa ganhou ou não um prêmio, mas se existe um movimento voltado a valorização da inovação.

3.6 GRAU DE INOVAÇÃO

A metodologia usada para medir o Grau de Inovação de uma empresa usada pelo Programa ALI tem como base O Radar da Inovação criado pelo professor Mohanbir Sawhney, diretor do Center for Research in Technology & Innovation da Kellogg School of Management, Illinois, EUA, que relaciona as dimensões pelas quais uma empresa pode procurar caminhos para inovar.

De acordo com Bachmann, Sebrae/PR (2009, p. 59) “a metodologia adotada admite que a inovação não seja um evento ou fato isolado, mas fruto de um processo contínuo”. Isso justifica avaliar não o simples número de inovações, mas a maturidade dos processos e sistematização das ações nas empresas.

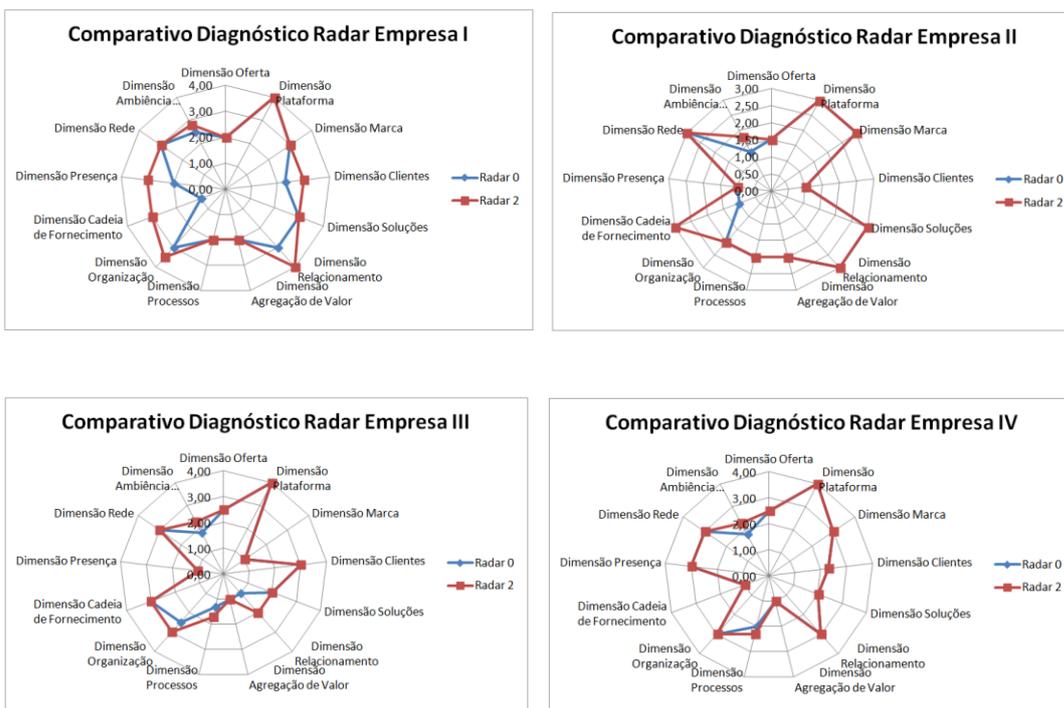
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 COMPILAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS COM O DIAGNÓSTICO RADAR

A expectativa que se tem com os cursos é de que as pessoas modifiquem seus hábitos adquiridos há anos, com vícios trazidos inclusive de outros locais, com apenas poucos dias de treinamento. Para Kotter (1999, p. 110), “as pessoas aprendem habilidades e técnicas, mas não habilidades sociais ou atitudes para que a nova organização funcione”.

As empresas apresentaram resultados marcantes após a participação em cursos de capacitação gerencial, com mudanças nos controle financeiro, controle dos serviços, pesquisa de satisfação, investimentos na estrutura física, aquisição de equipamentos (p. ex.: carros, condicionador de ar, máquina de café, etc.), criação de *site*, participação em rodadas de negócios, ações de relacionamento, organização interna e aumento do faturamento.

Figura 1 – Comparativos dos Diagnósticos Radares 0 e 2 de cada empresa



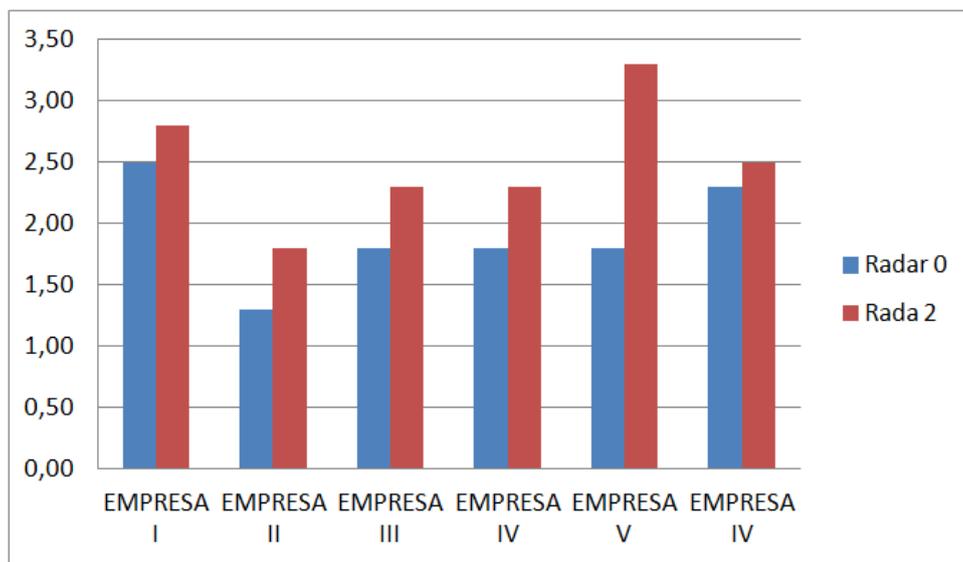


Fonte: Dados extraídos a partir do Diagnóstico Radar da Inovação – SISTEMALI 2013 a 2015.

De acordo com a figura 1 existem outras dimensões que obtiveram influência das ações implantadas após a realização de cursos e orientação do agente local de inovação.

Outro aspecto que caracteriza as organizações com disposição para inovar é a existência de mecanismos, como programas de sugestões que incentivem os colaboradores a apresentar ideias. A Ambiência Inovadora além dos trabalhos de Pesquisa & Desenvolvimento realizados internamente, acordos de transferência de tecnologia, aquisição de outros tipos de conhecimento técnico-científicos de terceiros, para que a empresa desenvolva ou implemente inovações também são evidências importantes. Outra forma de avaliar se a empresa tem foco na inovação é saber se ela usa ou ao menos tentou usar, algum recurso dos órgãos de fomento à inovação.

Figura 2 – Comparativo da Ambiência Inovadora obtida pelas empresas entre os radares 0 e 2



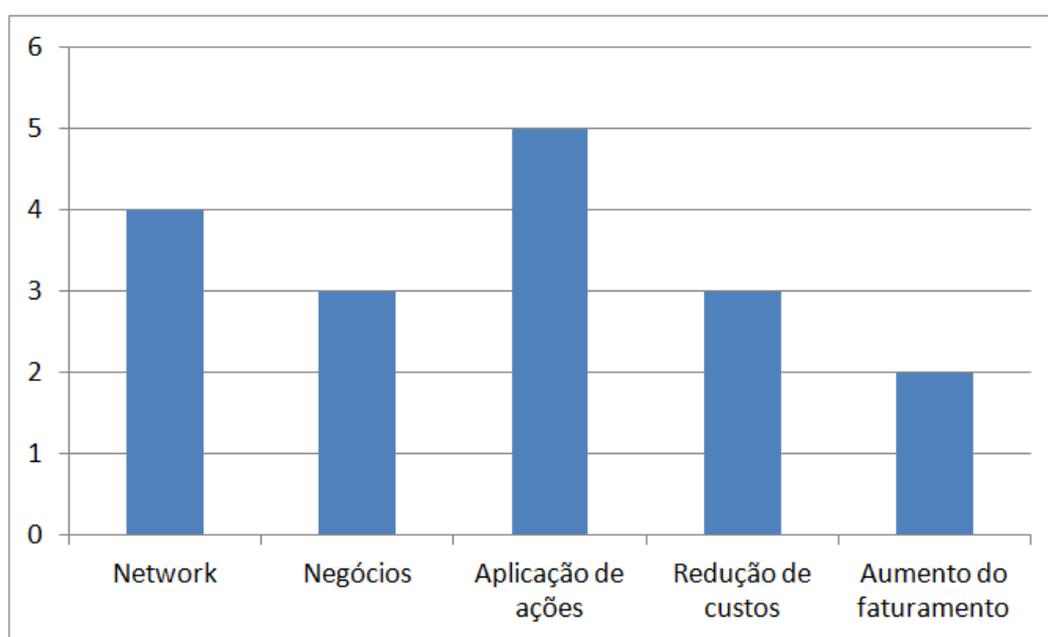
Fonte: Dados extraídos a partir do Diagnóstico Radar da Inovação – SISTEMALI 2013 a 2015.

Das empresas analisadas pode-se perceber o crescimento da dimensão Ambiência Inovadora; conforme a figura 2, este resultado foi o reflexo da participação em cursos de capacitação no SEBRAE. Desta forma conseguimos estimular a cultura da busca por conhecimento.

4.2. ANÁLISES DAS RESPOSTAS OBTIDAS DOS EMPRESÁRIOS

As empresas da amostra receberam por *e-mail* o questionário, porém ao recebermos as respostas percebemos a necessidade de realizar entrevistas presenciais para alinhamento das informações. Alguns empresários durante a entrevista tiveram uma compreensão melhor sobre a pesquisa e houve o reforço de algumas opiniões.

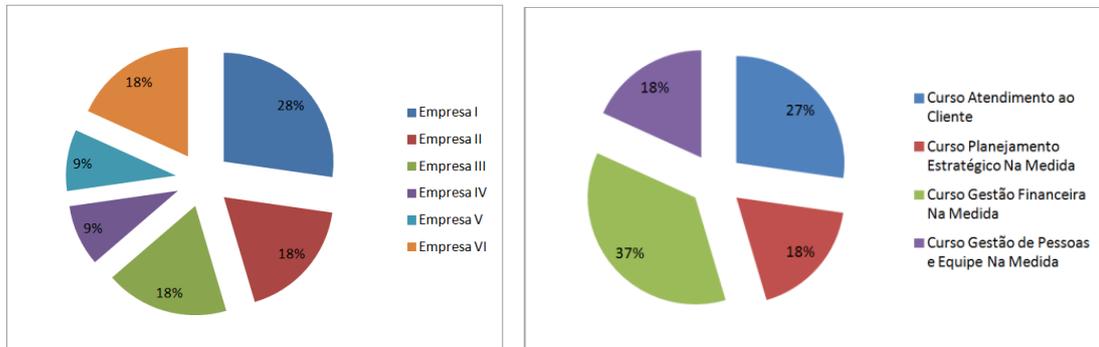
Figura 3 – Quantidade de empresas que, segundo o ponto de vista dos empresários, consideram como benefícios obtidos após a realização dos cursos



Fonte: Dados extraídos a partir de entrevistas realizadas com as empresas da amostra.

A sensibilização do empresário ao programa e sua liderança foram essenciais para o processo de inovação. Um dos indicadores deste compromisso foi o aumento no faturamento, apesar de, em entrevista, alguns não relacionarem que o crescimento financeiro está ligado diretamente às ações implementadas após os cursos, e sim, às consultorias tecnológicas. Porém, segundo o Gráfico 3 estes benefícios percebidos são os propulsores para a participação dos gestores nas soluções ofertadas pela Unidade de Capacitação Gerencial.

Figura 4 – Percentual de participação em cursos e de cursos participados pelas empresas



Fonte: Dados extraídos a partir de entrevistas realizadas com as empresas da amostra.

A participação nos cursos demonstrou como a liderança influencia a participação efetiva nas sugestões de cursos, mesmo que por decisão do próprio empresário a partir da autoavaliação, como verificamos na Empresa I (Gráfico 4). Também relacionamos os cursos mais procurados pelos empresários e confirmamos que o Curso de Gestão Financeira Na Medida como sendo prioritário para os entrevistados, pois entender como controlar e gerir uma empresa requer planejamento. De acordo com a ementa do curso, o objetivo é de estimular e desenvolver atitudes proativas e a mudança de comportamento conforme informado no *site* do Sebrae.

4.2.1. EMPRESA I – AGÊNCIA FUNERÁRIA

A empresa I apresentou resultados marcantes, como a mudança do controle financeiro, controle dos serviços, pesquisa de satisfação, investimento em uma central de velórios, aquisição de equipamentos (carros, condicionador de ar, máquina de café, etc.), redução do quadro dos vendedores externos, criação do *site*, participação de rodadas de negócios, ações de relacionamento, organização interna e aumento do faturamento.

De acordo com o empresário, o que o incentivou a absorver conhecimentos junto ao Sebrae foi a inovação. A participação em cursos e palestras foi a injeção de ânimo para modificar a parte mais complicada de sua empresa: a gestão financeira. O empresário percebeu então a necessidade de colocar um responsável para descentralizar o controle gerencial. Foram apresentadas ao empresário as oportunidades de fazer contatos nos cursos, fechar parcerias, trocar experiências e divulgar a empresa.

O curso de planejamento estratégico foi um divisor e a oportunidade de ter a participação de sua filha (administradora) para que pudessem alinhar as expectativas dos dois para o futuro da funerária.

A sensibilização do empresário ao programa e sua liderança foram essenciais para o processo de inovação. Um dos indicadores deste compromisso foi o aumento no faturamento em 30% em relação ao plano de assistência funerária e de 15% a 20% em média de vendas.

4.2.2. EMPRESA II – LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS

A empresa II participou dos cursos de atendimento ao cliente e gestão financeira. O curso de Atendimento ao Cliente foi realizado com uma das colaboradoras da empresa e disseminado em reunião.

Após o curso de Gestão Financeira do Na Medida, a empresária levou seu sócio para as duas horas de consultorias com o instrutor do curso, isso gerou uma sensibilização para ações executadas sem o devido controle (p. ex. estoque; pesquisa de satisfação, etc.). Também percebemos em reunião a necessidade de trabalharmos a sucessão familiar e de integrar os filhos nas capacitações.

A empresa conseguiu implantar planilhas de controle de estoque, criou e está implantando uma pesquisa de satisfação com os clientes, entrou em contato com o fornecedor do software para adquirir novos módulos e realizou pesquisa para aquisição de novos computadores.

4.2.3. EMPRESA III – ELETRÔNICA

A empresa III participou do curso de Gestão Financeira do Na Medida. A empresária conseguiu gerar uma rede de contatos através do curso, organizou o controle financeiro da empresa, ofertou novos produtos aos clientes (p. ex. controle remoto, cabos, antenas e pilhas). O curso aumentou a confiança da empresária para as realizações de mudanças, pois com as trocas de experiências no curso fortaleceu a liderança e incentivou as mudanças.

Isso auxiliou no cumprimento de ações propostas, como ações: de relacionamento ao adequar a empresa as exigências do Procon/AL e buscou orientações sobre os eletrônicos consertados que os clientes haviam deixado por mais de cinco anos. Através de ações simples a empresa ganhou espaço, gerou economia e reduziu custos.

4.2.4. EMPRESA IV – COMUNICAÇÃO VISUAL

A empresa IV participou do curso de Planejamento Estratégico Na Medida. O empresário após o curso se motivou e implementou algumas ações, como a divulgação da missão da empresa com os colaboradores em reunião, modificou o *layout* da recepção e pesquisou empresas para o destino adequado dos resíduos. O empresário enxergou nos cursos a oportunidade de divulgar seus serviços para os outros participantes.

4.2.5. EMPRESA V – CONSULTORIA EM SOFTWARE

A empresa V participou do curso de Gestão Financeira Na Medida. O empresário durante a consultoria tecnológica e para obter maior produtividade, capacitou seus funcionários na área de gestão financeira. Houve melhorias nos processos internos através da criação de um sistema para controle dos Relatórios Técnicos dos consultores, cotação para reduções de custos do comercial, autoavaliação do empresário para a necessidade da sua capacitação gerencial.

4.2.6. EMPRESA VI – CORREIOS

A empresa VI participou do curso de Gestão de Pessoas e Equipes e Atendimento ao Cliente. O empresário incentivou os colaboradores aos os cursos para atualização e avaliação dos mesmos. Após este período vimos a necessidade de uma consultoria especializada na área de Gestão de Pessoas, isso modificou o clima organizacional da empresa.

4.3. RESULTADOS PERCEBIDOS PELOS EMPRESÁRIOS

Para resolver problemas de adesão de empresários, foi enfatizado que o SEBRAE/AL possui uma política de descontos para empresas do programa ALI que chega até a 40% para ME e 30% para EPP. Mas isso somente não é suficiente. É preciso agregar o benefício de trocar experiências, *network*, negócios, aprendizagem, etc.

Como resultado o líder se autoavalia. Isso se reflete em resultados físicos na empresa, desde ações mínimas, como adequação do contrato com os clientes a investimentos em *layout* e novos equipamentos.

5. CONCLUSÃO

Após o diagnóstico de gestão Radar realizado na empresa percebemos as oportunidades de melhorias. Estas melhorias foram apresentadas aos empresários no Plano de Ação. Plano este construído mutuamente com os empresários para definir quais ações seriam efetivamente executadas.

Pensando no citado diagnóstico e no cenário apresentado durante as visitas ficou evidenciada a necessidade de que se realizasse uma capacitação gerencial para a criação de novas estratégias.

A autoavaliação do empresário me fez acreditar que a liderança é a energia propulsora para que os empresários saiam da sua rotina e realizem uma atividade diferente. A saída da “zona de conforto”, que não é uma atividade fácil, mas sim um exercício diário, tem que se tornar um hábito.

Então se percebe que a capacitação é uma ferramenta indispensável para impulsionar a cinética do pensamento gerencial, assim induzindo à inovação. E como isso reflete em inovação? Ora o fato do empresário buscar o Sebrae para se capacitar, como verificamos no Diagnóstico Radar, demonstra a utilização rotineira de consultorias ou do apoio de entidades como o próprio Sebrae, Senac, Universidades, Empresas Júnior, Sindicatos Patronais, etc.

Quando as mudanças acontecem em uma equipe que busca esse objetivo de crescer e inovar se ouvem testemunhos, como visto a seguir, de quem conseguiu realizar modificações.

Com 58 anos eu achava que sabia de tudo, mas através de contatos e buscando o conhecimento, pesquisando na internet e até mesmo no Sebrae. Quando por coincidência, ganhei um presente, que foi sua visita aqui. Eu não tinha 100% de certeza desta parceria, porém com os convites para palestras e cursos me foi revelado uma coisa linda! Isso me motivou no momento mais difícil da minha vida e persistir nesse segmento. Se eu soubesse que isso era tão importante na vida do empresário eu tinha corrido antes para este lado. Teria buscado mais cedo o Sebrae!” (EMPRESA I – Agência Funerária).

Então, de acordo com os resultados obtidos, constatou-se que a participação em cursos trouxeram resultados positivos para inovação das empresas estudadas. Isso porque, além da parceria com a Unidade de Capacitação Empresarial do Sebrae, percebemos no comparativo dos radares 0 e 2, o crescimento da ambiência inovadora e o reflexo em outras dimensões que sofreram mudanças devido há ações motivadas pelos cursos. Podemos observar esse efeito através das impressões colhidas junto aos empresários. Por fim, torna-se relevante ao programa ALI utilizar os benefícios evidenciados para incentiva-los a se capacitar porque inovar é o caminho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao SEBRAE e ao CNPq por proporcionar essa oportunidade de crescimento e aprendizado. Também aos empresários que se dispuseram a responder todas as perguntas, ao orientador, a sênior, ao coordenador e à minha família, pois todos contribuíram nesta minha jornada.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. **Pedagogia empresarial nas organizações que aprendem**. 2. ed. Rio de Janeiro: Walk, 2012.

BACHMANN, Dorian. SEBRAE/PR. **Perfil do Grau de Inovação das MPEs do Paraná**. Curitiba: Ceolin & Lima Serviços Ltda., 2009.

BRUCE, Andy. BICHALL, David. **Via expressa para o sucesso em inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Eusevier, 2011.

KOTTER, John. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

OCDE, **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação. 3. ed., Tradução FINEP, 2006.

LOPES, Filipe. **Inovação é o melhor caminho**. Revista **CONEXÃO SEBRAE/SP**, ano VIII, n. 47, PLURAL INDÚSTRIA GRÁFICA, mar./abr. 2015.

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/Na-Medida?codUf=null>, acesso em: 27 abr. 2015.

EVOLUÇÕES E DESAFIOS DE EMPRESAS DO SEGMENTO SAÚDE PARA MANTER O RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

AUTORA: FLÁVIA KARINE LEAL LACERDA
MESTRANDA EM ENFERMAGEM, FLAVIA_K23@HOTMAIL.COM

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

RESUMO

As micros e pequenas empresas são responsáveis por promover a empregabilidade e pela geração da maioria dos postos de trabalho do país. O objetivo deste artigo é identificar as melhorias e dificuldades encontradas pelas empresas a partir da atuação do Programa Agente Local de Inovação (ALI) do Sebrae em empresas atendidas no setor saúde, em Salvador e Região Metropolitana durante os anos de 2013 e 2014. Baseia-se em estudo de natureza qualitativa, exploratória, associando também a sistematização de dados por meio do método do Radar da Inovação para apresentar os dados quantitativos e um questionário para avaliação de dados qualitativos nas clínicas locais. Como resultado, apresenta dados levantados junto a cinco empresas de Salvador, do setor saúde e atendidas pelo ALI entre 2013 e 2014, que demonstram boa evolução no grau de inovação no segundo ano de atuação. Por outro lado, a pesquisa demonstra que foram encontradas dificuldade para realizar o relacionamento com os clientes, em todas as empresas participantes da pesquisa. Inclui também uma pesquisa de campo com um número maior de empresas atendidas, cujos depoimentos também integram a pesquisa qualitativa. Conclui-se que ações de *marketing*, programa de relacionamento, parte do faturamento direcionado à criação de um programa de fidelização com clientes e retenção de colaboradores foram relevantes para manter esse canal e que capacitar os gestores para identificar os talentos e desenvolver estratégias inovadoras é muito importante no processo de inovação.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação; Relacionamento, Saúde.

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) são responsáveis por promover a empregabilidade e pela geração da maioria dos postos de trabalho do país. De acordo com o Sebrae (2006), o país possui 5,1 milhões de empresas formais, deste total, 98% são MPEs, responsáveis por 67% do pessoal alocado no setor privado, sendo 33% das MPEs do setor de serviços. Estes dados indicam a necessidade de orientação, acompanhamento e aplicação de políticas específicas para essas empresas.

O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), operacionalizado pelo Sebrae e financiado em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico do País (CNPq), tem o objetivo de fomentar a gestão de inovação nas empresas de pequeno porte, acompanhando-as por até dois anos, com atendimento particularizado e local, abrangendo todo o Brasil. O ALI busca promover a cultura de inovação, oferecendo às pequenas empresas provedores de soluções e parcerias com empresas, universidades, agência de fomento à tecnologia e capital intelectual. Este artigo analisa melhorias e dificuldades encontradas por cinco pequenas empresas do setor saúde atendidas pelo Programa ALI em Salvador e Região Metropolitana, entre 2013 e 2014, elaborando uma análise dos resultados alcançados junto às empresas. As cinco empresas foram selecionadas dentre cinquenta atendidas pela autora (agente local de inovação) e foram acompanhadas por meio de visitas, com levantamento de dados, relatórios e construção de diagnóstico.

A temática do relacionamento com os clientes para o cerne da análise foi escolhida pela percepção do fato de que são muitas as dificuldades encontradas pelos gestores das empresas de pequeno porte do setor saúde na manutenção da carteira de clientes, havendo boas possibilidades para se inserir ações inovadoras com esta finalidade. Apesar do setor saúde demandar investimentos tecnológicos, nem sempre empregar tecnologias de ponta podem traduzir inovações adequadas, e o próprio Manual de Oslo (OCDE, 2005, p.55) conceitua inovação como a inserção de “um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado, um novo método de *marketing*, um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Como resultado, percebe-se que as principais dificuldades encontradas pelas empresas para ampliar e manter o relacionamento com clientes e implantar inovações referiram-se a: limitação por parte do Conselho Federal de Medicina para algumas ações de *marketing*; centralização das ações; disponibilização de pouco tempo desenvolvimento gerencial e pouca expressão nas redes sociais. E dentre as estratégias exitosas que foram utilizadas para ampliar e melhorar o relacionamento com os clientes destacaram-se: a estruturação de organograma; a orientação para delegar funções; a implantação de pesquisa de satisfação; a análise do modelo de negócios e as melhorias na ambientação e na interação via redes sociais. O ALI atuou na elaboração de diagnósticos e planos de ação que permitiram a inserção de inovação e uma mudança de paradigmas dentro destas instituições. Ressalta-se, por fim, a importância de dar visibilidade às experiências aqui destacadas, para auxiliar na programação de ações inovadoras desenvolvidas pelos gestores, a fim de ampliar e manter o relacionamento com os clientes no segmento de saúde.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As transformações no mundo empresarial são inúmeras, especialmente no setor saúde, que experimenta constantes avanços tecnológicos, sobretudo como recurso para diagnóstico e tratamento. Assim, muitos desafios se apresentam a gestores de pequenas empresas para se sustentarem no mercado, criarem novas formas de relacionamento com clientes e fidelizá-los. Em um trabalho sobre ambiente de inovação em instituições hospitalares, Barzotto *et al* (2009) defendem que uma gestão aliada a um ambiente que estimule a inovação como paradigma de sobrevivência e sustentabilidade é subsídio preponderante para o sucesso ou fracasso de serviços e produtos no mercado. A inovação se constitui em modernizar, em melhorar e/ou aprimorar um processo, serviço ou produto e, para o segmento de saúde, a inovação tem favorecido às empresas de pequeno porte o desenvolvimento de experiências exitosas. Para Barzotto *et al* (2009), a inovação consiste numa ideia prática ou um bem material de relevante aplicação, contemplando a agregação de conhecimentos a algo original ou relevante.

Autores como Bohrer *et al* (2009) mostram que a inovação é percebida quando existe uma convergência de conhecimentos para originar novos produtos, processos, mercados, matérias-primas, formas organizacionais, que traduzam valor e solucionem os problemas da organização.

De acordo com o Relatório de Pesquisa e Inovação (PINTEC) de 2011 - realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) com o apoio do Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação-, no período 2009-2011, das quase 46 mil empresas inovadoras em produto e processo no Brasil, 77,2% realizaram ao menos uma inovação organizacional e 60,7% alguma inovação de *marketing*. No setor de serviços, 31,5% inovaram em processo. Esses dados demonstram que as empresas de serviços têm investido muito pouco em desenvolver métodos inovadores. O relatório PINTEC não apresentou dados específicos do setor de saúde, evidenciando a escassez de informações em banco de dados nacionais e na literatura sobre desenvolvimento de ações e estratégias inovadoras neste segmento.

Nos primeiros relatórios do PINTEC, as principais dificuldades apresentadas pelas empresas do Brasil para realizar a inovação foram de ordem econômica, e, mais precisamente, tiveram destaque aquelas dificuldades representadas pelos elevados custos de se inovar, pela escassez de fontes apropriadas de financiamento e pelos riscos econômicos excessivos. Por outro lado, a falta de pessoal qualificado avançou posições no ranking de gargalos à inovação. Esta tendência foi reforçada no PINTEC 2011, marcando pela primeira vez a identificação de uma dificuldade de natureza não estritamente econômica.

A inovação possui um caráter multidisciplinar e, no setor saúde, pode ser desempenhada por meio de diversas áreas de atuação: Administração, Enfermagem, Medicina, Psicologia, Serviço Social, dentre outras. É um componente importante para disseminar, promover e atuar como um agente modificador dentro da empresa. Garantir o exercício da inovação na empresa pode garantir a competitividade, o crescimento e o tempo de permanência da empresa no seu setor de atuação. A empresa que não fomenta a inovação estará sempre em desvantagens em relação aos concorrentes que possuem um perfil inovador. Os autores Andrade e Mendes (2008, p. 61) reforçam essa ideia, quando destacam que “sem inovar, as organizações caminham para a estagnação”, correndo riscos de virem a desaparecer.

Quando falamos de inovação, inicialmente se pensa em inovação tecnológica, capacidade de investimento e aporte tecnológico. Mas desenvolver a inovação é muito mais que investir em tecnologia, pois ela possibilita uma mudança estrutural do modelo de negócio, desde os potenciais clientes aos clientes alvo, à proposta de valor e à cadeia de suprimentos (ANDRADE e MENDES, 2008).

Ações inovadoras nas instituições que ofertam serviços de saúde são importantes para contribuir com as diversas esferas do setor econômico e empresarial, por oferecer mecanismos de competitividade para essas empresas. Nesse contexto, são elementos que possibilitam obter sucesso na geração de ideias inovadoras: engajamento das empresas; motivação ao fomento da inovação; estímulo aos funcionários; identificação dos talentos, permitindo liberdade de expressão e tolerância aos erros; não criar barreiras à criatividade. Outras características devem ser consideradas quanto ao perfil do gestor: bom grau de liderança para encorajar as iniciativas e controlar os conflitos, eficácia na comunicação, proporcionando “*feedback*” e mantendo relacionamentos saudáveis (BARZOTTO *et al*, 2009). Ideias, pessoas, mudanças, processos e gestões que promovam a competitividade são elementos chave para o processo de inovação. O líder deve oferecer aos colaboradores ferramentas para atingirem os objetivos desejados, oferecendo recursos, estimulando à diversidade e o empoderamento.

A globalização, o desenvolvimento tecnológico, o tempo de vida útil dos equipamentos para exames diagnósticos, manutenção do padrão de qualidade da atenção e a facilidade de acesso às informações pelos clientes trazem uma especificidade e uma complexidade ao setor de saúde. Esses fatores podem dificultar a permanência e a competitividade das pequenas empresas no mercado. Os empresários (as) desse segmento precisam estar atentos às constantes propostas advindas das empresas de tecnologia, de equipamentos e da indústria farmacêutica. Para isso, é preciso atrelar novas demandas, gestão dos serviços, readequação de processos, desenvolvimento e monitoramento de ferramentas para interação com clientes e até mesmo o *layout* na busca da diferenciação, se tornam urgentes para permitir a fidelização e ampliação do relacionamento com os pacientes.

Desenvolver estratégias de gestão que facilitem e estreitem o relacionamento com os clientes é uma das principais dificuldades relatadas pelos administradores e gestores em saúde. A concorrência aumenta as expectativas dos consumidores, devido à oferta de serviços de saúde, a influência da internet, redes sociais e até mesmo a ouvidoria possibilitam aos clientes realizarem comparações e escolherem o serviço mais adequado a suas necessidades. Os usuários dos serviços de saúde tornaram-se mais exigentes, por isso torna-se fundamental que as empresas do segmento de saúde reorganizem seus processos com a urgência de melhorias contínuas para manter a sua competitividade e fidelizá-los.

O *marketing* de relacionamento permite estabelecer vínculos emocionais na tentativa de obter um conhecimento mais aprofundado e de confiança entre a empresa e os usuários dos serviços de saúde. Entender as necessidades dos pacientes e suas demandas de saúde são fundamentos para reorganizar as estratégias e criar vínculos e relacionamentos com clientes. Ações limitadas aos programas de fidelidade e gestão do banco de dados são insuficientes quando o objetivo é estreitar as relações com a empresa, conhecer o perfil dos clientes e as suas expectativas com relação à instituição de saúde. O relacionamento com os clientes precisam confluir com a empresa, a partir de sua Missão, Visão, Valores, etc.

O Sebrae desempenha um papel importante para auxiliar as empresas de pequeno porte a programar inovação. Ações de publicidade e propaganda são importantes para criar vínculos e estabelecer os relacionamentos com os clientes, apesar de haver limitações impostas pelo Conselho Federal de Medicina. Diante disso, o

Sebrae auxilia as empresas de pequeno porte oferecendo possibilidades de adquirir consultorias nas áreas de inovação subsidiadas, além de consultorias para amadurecer a gestão estratégica, em áreas de *marketing*, recursos humanos, planejamento e finanças. Em Salvador, entre janeiro a outubro de 2013, o Sebrae prestou assistência a 202 empresas do segmento saúde, ofertando 2.016 horas de consultoria, possibilitando acesso às áreas de planejamento, de *marketing*, de gestão financeira e de recursos humanos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada na cidade de Salvador, na Bahia, sendo um estudo de natureza qualitativa, exploratória, associando também quantificação por meio da sistematização de dados pelo método do Radar da Inovação. Os dados foram obtidos ainda por entrevistas realizadas junto aos empresários durante 2013 e 2014, utilizadas como instrumento de coleta de dados, e também depoimentos, que foram colhidos em ambiente privativo nas empresas. A partir de informações de cada uma das cinco empresas, consideradas como unidades básicas de pesquisa, as informações serviram depois a um processo analítico, cujas características se dão pelas suas circunstâncias, estão contextualizadas e fazem parte do recorte em questão (TRIVIÑOS, 1987).

A pesquisa qualitativa teve como objetivo fornecer respostas a questões particulares, buscando compreender alguns significados e valores que não podem ser reduzidos à esfera quantitativa (DESLANES *et al.*, 2004). Este tipo de pesquisa não busca construir generalização, e sim alcançar uma compreensão dos fenômenos analisados em seus sentidos mais intensos, sem pretender realizar deduções que estejam voltadas para uma realidade futura (APPOLINÁRIO, 2006).

Abaixo estão relacionadas as dimensões da inovação que foram analisadas durante a pesquisa do ALL, bem como o principal sentido na escolha delas: (i) Clientes - dimensão escolhida buscando compreender as maneiras utilizadas pelas empresas para acompanharem as necessidades deles, bem como os tipos de métodos de inovação utilizados para centralizar a atenção no cliente com o objetivo de fidelização; (ii) Relacionamento - dimensão selecionada para a busca de conhecimento sobre a “experiência do cliente”, isto é, as maneiras com que ele vê e interage com a empresa; e (iii) Agregação de Valor - dimensão caracterizada pelos mecanismos utilizados pelas empresas na captação de valor e de busca de oportunidades para descobrirem fluxos de receitas não explorados e formas de captar valor a partir da interação com clientes e parceiros.

As cinco empresas selecionadas para participar da pesquisa quantitativa foram convidadas a participar do Projeto ALL no início de 2013. Todas possuem mais de dois anos de atuação no mercado e contemplam as especialidades de oftalmologia, cardiologia, análises clínicas e gastroenterologia. Durante a coleta de dados, realizada no período compreendido entre os meses de janeiro de 2013 a outubro de 2014, foi aplicado questionário com empresários, gerentes e administradores das empresas. As informações obtidas pelo método do Radar da Inovação foram também aferidas. Para a etapa qualitativa, os dados coletados dos resultados referem-se a um número maior de empresa, tenho em vista a necessidade de conhecer a realidade de outras instituições de saúde. Foi elaborado um questionário com dados da empresa e do administrador, e sete perguntas abertas, que tratou os seguintes assuntos: melhorar o relacionamento com clientes, fidelização de clientes, ampliação da carteira de clientes e dificuldades para programar inovações. Para a etapa quantitativa, os dados coletados pelo Radar de Inovação foram utilizados para analisar a evolução destas empresas, sobretudo no que se refere à dimensão relacionamento com o cliente. A ferramenta utilizada para coletar os dados foi o Radar de Inovação,

desenvolvido por Bachmann & Associados, que permite realizar uma avaliação objetiva dos esforços para tornar as pequenas empresas inovadoras. O Radar de Inovação reúne quatro principais dimensões: as ofertas criadas, os clientes atendidos, os processos empregados e os locais de presença usados.

Para se garantir o sigilo das informações, as empresas estão nomeadas como empresa A, B, C, D e E. Esse trabalho permitiu trazer a experiência de outras empresas sobre estratégias de relacionamento com clientes durante a etapa qualitativa, também participantes do ALI. Essas empresas foram identificadas como empresa F, G, H e I, e as referências a elas, nesta pesquisa, referem-se a comentários e depoimentos deste empresários.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ETAPA QUANTITATIVA

Os dados levantados junto a estas cinco empresas de Salvador, do setor saúde e atendidas pelo ALI, apontam para uma evolução no grau de inovação no segundo ano de atuação, pois a metodologia utilizada no Radar de Inovação sugere que as empresas devem alcançar uma média global de 3,0 pontos para estarem acompanhando o mercado quanto à inovação.

As cinco instituições acompanhadas durante dois anos de atuação do programa ALI atuam no mercado há mais de dez anos. A empresa A é uma clínica cardiológica de referência em arritmologia e tem uma carteira significativa de clientes. No primeiro ano de atendimento, a empresa apresentou dificuldades na realização da manutenção da clientela, e o trabalho do ALI inseriu algumas ações voltadas para agregar valor aos serviços e ampliar o relacionamento com clientes. A empresária começou a participar periodicamente de treinamentos gerenciais, capacitou os colaboradores para desempenhar atividades técnicas e para a qualidade de atendimento melhorando os processos, criou os serviços de atendimento domiciliar, novos meios de comunicação através de *site*, *WhatsApp* e inserção de *wi-fi* para clientes na recepção da clínica. Outro ponto importante para a empresa foi estreitar relacionamento com a universidade, o que permitiu realizar cursos em parceria de suporte básico à vida, essa ação favoreceu captar novos clientes e manter os já existentes, por meio da divulgação dessa atualização e da participação da clínica na formação de novos profissionais de saúde. A empresa B é uma clínica de neurologia que já foi referência em Salvador. Após várias administrações e pouco investimento em relacionamento com clientes e inovação, a empresa perdeu espaço no mercado para outras clínicas que surgiram ao longo do últimos vinte anos e atualmente o gestor planeja recuperar clientela. A participação do Sebrae foi fundamental para programar inovações com baixo custo que possibilitou manter e ampliar o relacionamento com clientes. As principais ações foram à criação de *site*, inserção de caixa de sugestões, capacitação periódica da administradora em gestão e dos colaboradores em qualidade de atendimento. A empresa C é uma clínica de cardiologia que está no mercado há 24 anos. Nela, a inovação nos últimos anos foi realizada a partir de compras de máquinas e equipamentos, bem como pela busca de melhoria no clima organizacional. As intervenções propostas pelo projeto ALI foram evidenciadas mediante a criação do cartão cliente preferencial, mudança de *layout* e ambientação, criação de *fanpage*, participação de oficina para criação de *site* e divulgação dos serviços da empresa com ações de prevenção e saúde com a montagem de um *stand* com aferição de pressão arterial, glicemia capilar, orientações sobre as principais

doenças cardiovasculares, entre outros. A empresa D atende na especialidade de gastroenterologia, atua na área desde a década de 1970 e já foi uma clínica escola. Ao longo dos anos, não investiu em inovações para manter sua presença no mercado. Recentemente, realizou várias ações voltadas para inovação e com baixo custo, como a implantação da caixa de sugestão, *re-design* em identidade visual e melhoria no ambiente interno, planejamento estratégico e criação de protocolos para a segurança do paciente. Anteriormente, a empresa apresentou uma imensa dificuldade de interagir com clientes e de aumentar a sua clientela. Com as ações propostas pelo Projeto ALI, foi significativa a possibilidade de melhorar e criar novos processos para a manutenção da carteira de clientes. A empresa E tem uma atuação no segmento de laboratório há 24 anos, mas com o aumento e o monopólio de algumas empresas deste segmento, houve um impacto na clientela. As ações desenvolvidas pela empresa com a intervenção do Sebrae foram a atualização e a interação com os clientes através do *site*, que não tinha atualizações periódicas, a capacitação de colaboradores em qualidade de atendimento e a capacitação da gestora.

Para enriquecer a análise, este artigo apresenta relatos de outras empresas do mesmo segmento, que abordam suas experiências e estratégias, destacando os aspectos positivos e as oportunidades de melhoria durante a atuação do programa ALI. Essa avaliação auxiliou na apresentação dos resultados, na análise dos dados e na reorganização do processo de trabalho da agente local de inovação.

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DOS GESTORES DAS EMPRESAS ANALISADAS

	ESPECIALIDADE	IDADE DO GESTOR	FORMAÇÃO PROFISSIONAL	TEMPO DE GESTÃO NA EMPRESA	GRAU MÉDIO DE INOVAÇÃO (R0)	GRAU MÉDIO DE INOVAÇÃO (R1)
Empresa A	Cardiologia	52	Medicina	16	2,2	2,8
Empresa B	Neurologia	52	Medicina	16	1,7	2,2
Empresa C	Cardiologia	53	Contabilidade	8	2,1	2,7
Empresa D	Gastroenterologia	39	Economia	2	1,6	2,3
Empresa E	Laboratório	32	Administração	6	1,9	2,5

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Situação inicial: na avaliação inicial realizada, as instituições envolvidas na pesquisa foram consideradas pouco ou nada inovadoras, especialmente no quesito agregação de valor e relacionamento com clientes. As médias globais em inovação obtidas por meio da aplicação do Radar Zero (R0) foram 2,2; 1,7; 2,1; 1,6 e 1,9 para as empresas A, B, C, D e E, respectivamente. Após a implantação das ações sugeridas pelo ALI, às empresas evoluíram nas dimensões: Marca, Relacionamento e Ambiência Inovadora e a média global do Radar (R1) foram 2,8; 2,2; 2,5; 2,3 e 2,5 para as empresas A, B, C, D e E, respectivamente.

Tabela 1- Grau médio de inovação por Dimensão e por empresa no ano de 2013

ANO 1 (2013)					
DIMENSÕES	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
Oferta	2,0	2,0	1,0	2,0	1,5
Plataforma	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0
Marca	3,0	2,0	1,0	1,0	3,0
Clientes	2,3	1,7	2,3	1,0	1,0
Soluções	2,0	1,0	1,0	1,0	4,0
Relacionamento	2,0	1,0	2,0	1,0	3,0
Agregação de Valor	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0
Processos	2,0	1,7	3,0	2,0	1,0
Organização	2,0	1,5	3,0	2,5	1,5
Cadeia de Fornecimento	3,0	3,0	3,0	3,0	1,0
Presença	3,0	1,0	2,0	1,0	2,0
Rede	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0
Ambiência Inovadora	1,8	1,5	1,0	1,3	1,5
Grau de Inovação Global	2,2	1,7	2,1	1,6	1,9

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A tabela 1 apresenta o grau médio de inovação por empresa durante o primeiro ano de adesão (2013). A partir daí, no segundo ano de adesão (2014), foram feitos acompanhamento e monitoramento das ações, contemplando no gráfico os escores analisados neste estudo.

Tabela 2 - Grau médio de inovação por Dimensão e por empresa no primeiro semestre de 2014

ANO 2 (2014 - PRIMEIRO SEMESTRE)					
DIMENSÕES	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
Oferta	2,5	2	2,5	2	2
Plataforma	4	4	5	5	5
Marca	4	3	3	3	4
Clientes	3,7	2,3	2,3	1	1,7
Soluções	2	1	1	3	4
Relacionamento	5	2	2	2	3

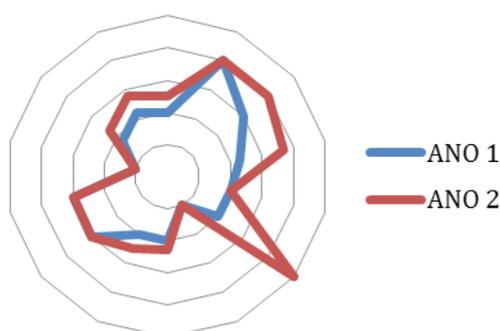
ANO 2					
DIMENSÕES	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E
Agregação de Valor	1	1	3	1	1
Processos	2,3	2	3	2,3	1,7
Organização	2,5	3	3	3,5	2
Cadeia de Fornecimento	3	3	3	3	3
Presença	3	1	3	1	2
Rede	1	3	3	1	3
Ambiência Inovadora	2,3	2	1,8	2	1,5
Grau de Inovação Global	2,8	2,2	2,7	2,3	2,5

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Em relação ao desempenho, todas as empresas apresentaram evolução. Foram pactuadas metas durante o primeiro ano de 2013 e o primeiro semestre de 2014. O ALI sugeriu ações e os empresários escolheram as dimensões que seriam priorizadas no primeiro momento. Ações voltadas para melhorar o relacionamento com os clientes e agregar valor aos serviços foram as principais ações sugeridas, seguidas das ações voltadas para inovação e, posteriormente, de ações de gestão.

4.2 RADAR DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS NO ANO DE 2013 E PRIMEIRO SEMESTRE DE 2014

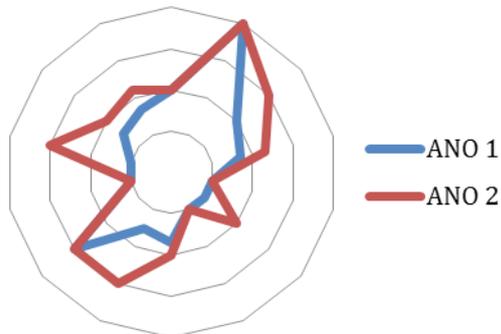
4.2.1 EMPRESA A



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Esta empresa evoluiu nas dimensões marca, clientes, relacionamento, processos, organização e ambiência inovadora.

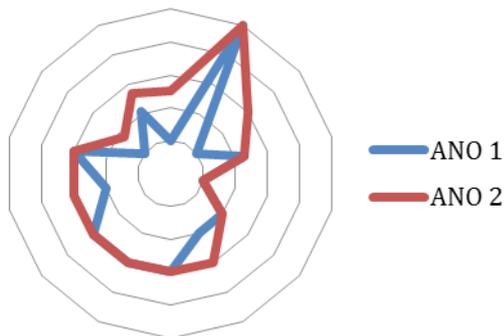
4.2.2 EMPRESA B



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A empresa B evoluiu nas dimensões marca, clientes, relacionamento, organização, rede e ambiência inovadora.

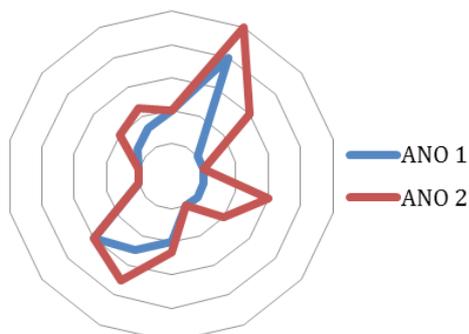
4.2.3 EMPRESA C



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A empresa C evoluiu nas dimensões marca, agregação de valor, presença e ambiência inovadora.

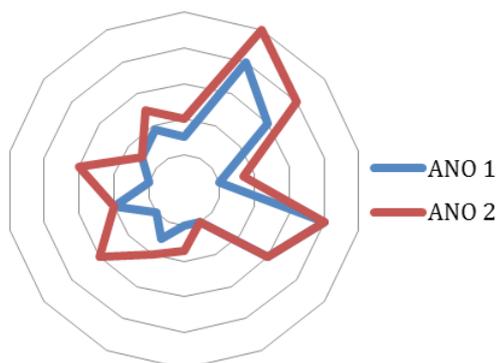
4.2.4 EMPRESA D



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A empresa D evoluiu nas dimensões plataforma, marca, soluções, organização e ambiência inovadora. As ações voltadas para o relacionamento proposta pelo Projeto ALI, não foram priorizadas no primeiro momento. Os gestores optaram por realizar ações voltadas para os colaboradores e organizar os seus processos para melhorar o relacionamento com os clientes.

4.2.5 EMPRESA E



Fonte: Elaborado pela autora (2014)

A empresa E evoluiu nas dimensões plataforma, marca, clientes, relacionamento, cadeia de fornecimento e rede.

4.2 ETAPA QUALITATIVA

Para a etapa qualitativa, a análise corresponde a um número maior de empresas do que apenas as cinco analisadas quantitativamente, tenho em vista a necessidade de conhecer a realidade de outras instituições de saúde também atendidas pelo ALI. O objetivo foi conhecer as principais dificuldades enfrentadas por um número maior de empresas para ampliar o relacionamento com o cliente. Essas informações poderão auxiliar o Sebrae a reelaborar ações para atender as principais demandas desse setor. Foi encaminhado um questionário para as empresas contemplando os dados cadastrais, informações do administrador, e perguntas abertas, sobre relacionamento com clientes, fidelização de clientes e dificuldades. A especificidade do setor saúde traz inúmeras dificuldades às empresa para garantir a qualidade e para fidelizar clientes e estreitar o relacionamento com clientes se torna mais complexo neste segmento.

Algumas empresas do programa ALI relataram suas experiências sobre as suas estratégias de fidelização. Podemos conhecê-las a partir dos seguintes depoimentos: “Acreditamos na excelência no atendimento desde a marcação por telefone até o atendimento médico, passando pelo serviço da recepção, que procura sempre dar prioridade às necessidades dos clientes” (Gestor da Empresa C). “Qualidade, atendimento diferenciado, comodidade, equipe de destaque” (Gestor da Empresa F).

Em contrapartida, o gestor da empresa B apresentou as principais dificuldades encontradas por ela para assegurar a fidelização dos seus clientes: “Como nosso produto é um serviço, portanto intangível,

vendemos o invisível. Produtos intangíveis não podem ser tocados, sentidos, cheirados, nem vistos, realmente encontraram dificuldade. E por se tratar de serviço em saúde, a dificuldade ainda é maior, pois nossos clientes realmente nos procuram somente diante de uma necessidade, de realizar um exame ou fazer uma consulta médica (Empresa B)”.

Para desenvolver relacionamento com os clientes é preciso que a empresa se antecipe em relação aos possíveis problemas e em relação às expectativas dos clientes. A implantação de uma caixa de sugestões e realização de uma pesquisa de satisfação são ações iniciais que poderão ser utilizadas para identificar oportunidades de melhoria. As clínicas que participaram dessa pesquisa apontam como uma das principais dificuldades para a satisfação dos clientes através da inovação a falta de uma equipe adequada e a cultura da organização.

Desenvolver relacionamento com os clientes não significa apenas encaminhar *email's*, mala direta, telefonemas e panfletos. Trata-se de desenvolver contato íntimo com os clientes, com tempo para atendê-lo, antecipando-se às suas necessidades para que ele sintam-se importante e não busque o concorrente. Essas informações poderão ser confirmadas a partir dos discursos apresentados pelos gestores: “Não temos funcionário ou sócio que implante e acompanhe (Gestor da Empresa G). Estamos sem um programa interno e uma equipe adequada para as implantações dos projetos (Gestor da Empresa H)”.

Estudos afirmam que custos dispensados por empresas com propaganda e promoções para a aquisição de novos clientes são muito altos. Por outro lado, nenhum desses gastos se repetem quando se trata de clientes antigos que voltam a utilizar os serviços da empresa, o que justifica o fato de se investir em uma política de fidelização. Durante a pesquisa, as clínicas apresentaram muito receio, devido às restrições impostas pelo Conselho Federal de Medicina, para realizar políticas de fidelização, que busque assegurar a permanência de pacientes novos e resgatar os antigos. As principais estratégias utilizadas pelas clínicas para ampliar a carteira de clientes foram para trazer novos pacientes, como podemos observar no depoimento da clínica: “Criamos um *site* e uma página numa rede social e colocamos o endereço do *site* nos receituários como forma de termos mais um canal de comunicação com os clientes (...) sempre enviamos cartões e brindes para aqueles que mais encaminham (Gestor da Empresa C)”.

Durante o trabalho desenvolvido durante o acompanhamento do ALI, foram identificadas algumas possibilidades exitosas para ampliar e fidelizar os clientes, com o investimento no capital humano, procurando sempre desenvolver ferramentas inovadoras para interagir com os clientes e esclarecer as dúvidas, oferecendo dicas de prevenção, agendamento virtual, flexibilidade de horários, além de um *layout* confortável. Estes podem ser elementos interessantes nesse processo de inovação voltada à fidelização dos clientes.

5 CONCLUSÃO

As empresas que participaram da pesquisa e que foram acompanhadas pelo Programa ALI em Salvador (BA) apresentaram boa evolução após as intervenções propostas pelo Agente Local de Inovação. No início do acompanhamento, três clínicas apresentaram escore médio abaixo 2,0 pontos e duas clínicas com escore médio abaixo de 2,5 pontos. As empresas evoluíram em seus escores uma média de 0,6 pontos. Foram encontradas, por todas as empresas participantes da pesquisa, algumas dificuldades para realizar o relacionamento com os clientes. Ações de *marketing*, programa de relacionamento, receita direcionada para um programa de

fidelização com clientes e com os colaboradores foram relevantes para manter esse canal. Capacitar os gestores para identificar os talentos e desenvolver estratégias inovadoras foram ações muito importantes no processo de inovação.

Articular parcerias com instituições de fomento, universidades e incubadoras são ações que poderão auxiliar as empresas do segmento de saúde no estímulo à geração de novos conhecimentos e a mudar a cultura da empresa, tornando-as mais inovadoras.

As pesquisas nas empresas do segmento saúde atendidas no Programa ALI demonstraram haver poucos recursos financeiros disponibilizados para a inovação por estas pequenas empresas, mesmo que os gestores acreditem ou mesmo afirmem que o processo inovativo é necessário. Percebe-se, ao final, que a atuação do Agente foi fundamental para apresentar outras fontes e possibilidades para a empresa.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico do País (CNPq) e ao Sebrae.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Luís I. C. C.; MENDES, Vera L. P. S. **Inovação gerencial no setor saúde**: Um estudo sobre a aplicação do balanced scorecard em um hospital privado situado em São Paulo – SP. 2008. 210 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

APOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência**: Filosofia e Prática da Pesquisa. São Paulo: Editora Thomson, 2006.

BARZOTTO, Luciano C; MACHADO, Denise DPN. Inovação nos Serviços Hospitalares: estudos de caso em hospitais universitários. **Revista de Administração e Inovação**, v.9, n. 1, p. 51-80, jan/mar. 2012. Disponível em: <http://www.revistarai.org/rai/article/view/558/pdf_50>. Acesso em: 19 set. 2014.

BOHRER, Cariza T; VARGAS, Eduardo R. **Inovação nos Serviços Hospitalares: estudos de caso em hospitais universitários**. In: XXXIII Encontro da ANPAD, **Anais...** São Paulo: 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2009/GCT/2009_GCT2289.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2014.

D'ÂNGELO, André C; SCHNEIDER, Heleno; LARÁN, Juliano A. Marketing de Relacionamento junto a Consumidores Finais. **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n. 1, p.73-93, jan/mar. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n1/a05.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2014.

DESLANES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu; Minayo, Cecília de Souza (organizadora). **Pesquisa Social**: Teoria, Método e Criatividade. 23. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

GABRIEL, Mikaelli O; PELISSARI, Anderson S.; OLIVEIRA, Marcos P. V. Relacionamento com clientes do setor farmacêutico em Vitória-ES: Uma análise dos impactos do nível de serviço esperado e ofertado na fidelização dos clientes. **Revista Eletrônica de Administração**, v.1, n.77, p. 64-89, jan/abr. 2014. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/36004/28713>>. Acesso em: 13 set. 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa de Inovação. Relatório PINTEC. Rio de Janeiro; 2013, n.14.

KOCHE, Luciene M; KOCHE, Marcelo I; SCHNEIDER, Alessandro. O *marketing* aplicado na saúde. **Revista de Comunicação & Mercado**./ UNIGRAN, v.02, n.01, p.76-84, jan./jul. 2012. Disponível em: <<http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/1/5.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2014.

OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. 3. ed. Versão. FINEP, 2004. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Acesso em: 23 set. 2014.

SEBRAE. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. Sebrae, 2006. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/onde_mpes_brasil.pdf>. Acesso em: set. 2014.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: A pesquisa Qualitativa em Educação. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: UMA ANÁLISE EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA SERRA GAÚCHA

AUTORA: GABRIELA CANELA CASAGRANDE
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO, GABRIELAC@ALIRS.COM.BR

ORIENTADORA: FLÁVIA CAMARGO BERNARDI
MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO, FLAVIACAMARGO@GMAIL.COM

RESUMO

Quando o objeto é inovação, empresas do segmento de tecnologia da informação ficam atentas, devido às constantes mudanças existentes neste segmento. Para tanto, este estudo apresenta o grau de inovação em relação à dimensão “Ambiência Inovadora”, a partir do Radar da Inovação, das empresas de Tecnologia da Informação da Serra Gaúcha, atendidas pelo programa ALI – Agentes Locais de Inovação do ciclo que compreende o período de 2014 a 2016. O estudo contempla abordagem teórica sobre o processo de inovação e o ambiente propício para inovar. Desta forma, o objetivo geral do estudo é identificar como o processo de gestão da inovação e campanhas para coleta de ideias influenciam as empresas de tecnologia da informação, tornando-as mais competitivas. Neste contexto, a realidade encontrada nas empresas analisadas é de preocupação com a inserção da cultura inovadora dentro das mesmas, sendo que cada uma delas se encontra em um estágio, da estruturação e amadurecimento do processo inovador. Com o intuito de fomentar a inovação dentro das empresas atendidas pelo ALI, foram sugeridas ações de alinhamento da inovação com as estratégias competitivas das empresas, inserindo os colaboradores no processo de construção de projetos inovadores através do incentivo de geração de ideias, além de mudança de *layout* para gerar um ambiente mais criativo e evolução de campanha de ideias com a inserção de ferramenta de *gamification*.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação. Serviços. Tecnologia da Informação. Ambiência Inovadora.

1 INTRODUÇÃO

O Programa ALI – Agentes Locais de Inovação tem a finalidade de fomentar a inovação dentro das pequenas empresas, estando presente em todo o Brasil, o programa consiste em uma parceria entre o SEBRAE

– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e o CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Os agentes são profissionais multidisciplinares que após a aplicação de diagnóstico empresarial nas empresas acompanhadas, sugerem ações de inovação a serem discutidas junto aos empresários, os quais são acompanhados pelo período de até 24 meses compreendendo os anos de 2014 a 2016.

A partir disso, este artigo discorre sobre a ambiência inovadora dentro das empresas de TI atendidas pelo ALI (2014-2016) na Serra Gaúcha, buscando entender como as pequenas empresas lidam com a inovação, trazendo conceitos de ambiente propício para inovar, técnica de geração da inovação, fontes externas de conhecimento e sua importância para a construção da inovação e as maneiras utilizadas pelas empresas para realizarem a gestão da inovação.

O objetivo geral do presente artigo é identificar como o processo de gestão da inovação e campanhas para coleta de ideias influenciam empresas de tecnologia da informação, tornando-as mais competitivas. Sendo assim, consideram-se os seguintes objetivos específicos a serem tratados neste artigo:

- a. Compreender como as pequenas empresas de tecnologia lidam com a inovação;
- b. Levantar técnicas de geração da inovação, fontes externas de conhecimento e sua importância para a construção da inovação;
- c. Mapear o processo de gestão da inovação nas empresas em análise;
- d. Mensurar como as empresas avaliadas estão em relação à dimensão ambiência inovadora e sua possível evolução no decorrer do projeto.

Com isso ao longo do artigo pretende-se responder o problema de pesquisa: “De que maneira, o processo de gestão da inovação e campanhas para coleta de ideias, influenciam para tornar uma empresa de tecnologia mais inovadora?”.

Para isso, a seção seguinte apresenta o referencial teórico contextualizando o tema inovação e todos os aspectos envolvidos na gestão do processo de inovação. Em seguida, apresenta-se a exposição dos conceitos da metodologia utilizada para a construção da pesquisa. Na seção quatro são analisados os dados das empresas escolhidas para a pesquisa e discutidos os resultados para obter as conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE INOVAÇÃO

Do ponto de vista conceitual é importante distinguir invenção de inovação. Conforme Tigre (2006), a invenção se refere à criação de um processo, técnica ou produto inédito sem necessariamente ter valor comercial. Já uma inovação se dá pela aplicação prática de uma invenção com valor de mercado.

A inovação é direcionada pela habilidade de fazer relações, visualizar oportunidades e tirar vantagens dela. Algumas vezes envolvem possibilidades completamente novas, em outros momentos apenas mudanças

pontuais (BESSANT; TIDD, 2009). Consoante a isso, Terra (2012, p. 16) destaca que “algumas inovações em apenas um ou outro ponto do sistema operacional podem ser suficientes ou altamente rentáveis.”

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), inovação é mais do que conceber uma ideia. É o processo de conceber o seu uso prático e, apesar de receber diversas definições, todas destacam a exploração do novo conhecimento e vão além de uma invenção.

A referência mais utilizada para conceituar inovação é a do Manual de Oslo (2007), que define inovação como sendo a implementação de um produto, bem ou serviço, seja novo ou significativamente melhorado; ou: um processo, um novo método de *marketing*, um novo método organizacional nas práticas de negócios na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Essa visão norteará o desenvolvimento deste estudo.

Nesse sentido, levando em consideração que este estudo se aplica às empresas de tecnologia da informação, prestadoras de serviços, discorre-se a seguir sobre o contexto de inovação no segmento de serviços.

2.2 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

A análise do processo de inovação no segmento de serviços só teve início no final dos anos 1980, antes considerada apenas uma consequência da inovação tecnológica ou da produção (BARRAS, 1986 *apud* Junior e Guimarães, 2012). A discussão acerca do tema vem ganhando espaço, na medida em que sua representatividade na geração de empregos e impacto sob a economia no mundo vem crescendo, ao passo que o segmento de serviços representa 67,4% do PIB brasileiro (IBGE, 2010).

Kotler e Trías de Bes (2011) postulam a grande lacuna existente entre a necessidade e a capacidade das empresas inovarem, trazendo uma estatística reveladora que embora 96% dos executivos considerem a criatividade essencial, surpreendentemente, apenas 23% deles tiveram êxito em tornar a inovação parte integrante da empresa.

Diante disto, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) pontuam que as empresas precisam desenvolver habilidades para inovar. Tentar ser preciso e analisar o que está sendo empregado de maneira diferente dentro de sua empresa para então poder reagir de acordo com as mudanças decorrentes do ambiente externo. Ou seja, mesmo havendo riscos, a inovação depende da capacidade de precisão e de análise dos indivíduos, desenvolvendo novas estratégias baseadas nesses conhecimentos.

Sendo assim, a capacidade de inovar proativamente é condição essencial para a empresa gerenciar a inovação, ou seja, quando o foco é a inovação radical e não subordinada ao mercado. Para isso, a empresa precisa ter uma estrutura e gerenciamento flexíveis que tornem possíveis que ideias e práticas inovadoras floresçam (ARAÚJO; GAVA, 2012).

2.3 PROCESSO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS

Inovar é um fator importante para as empresas que anseiam prosperar, e para inovação acontecer com sucesso é preciso que seja tratada como um processo e não com ações pontuais separadas.

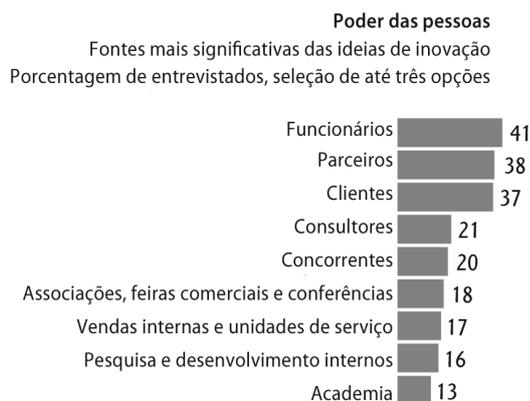
Com relação a buscar por inovação, o incentivo à geração de ideias dentre os colaboradores torna-se fundamental para o início deste processo. Os autores Araújo e Gava (2012) acreditam que a competição sadia,

que nomeiam de coopetição, pode encorajar a equipe a originar inovações, sendo uma alternativa harmoniosa entre os polos de competição e cooperação, como definem: “Nesse cenário, equipes são encorajadas a competir entre si na geração de inovações, o que pode envolver, por exemplo, a concorrência entre projetos distintos atuando sobre novos produtos, serviços e tecnologias. Entende-se que a competição interna torne a empresa mais preparada para as mudanças do mercado, desafie o status quo vigente e inspire a superação dos indivíduos.” (ARAÚJO; GAVA, 2012, p. 164).

Já para Sertek (2013) equipes inovadoras se dão através da combinação de conhecimentos expressos de cada colaborador, formando equipes multidisciplinares, e esta conexão entre realidades mentais complementares podem chegar a soluções inesperadas e surpreendentes, podendo ser utilizadas em grupos de soluções de problemas e de novos projetos.

Nesse sentido, Kotler e Trías de Bes (2011, p. 15) lembram que a inovação já foi sinônima de tecnologia, envolvendo essencialmente o departamento de pesquisa e desenvolvimento. Hoje essa visão é considerada muito limitada. A Figura 1 apresenta um conjunto de várias fontes de ideias de inovação, a partir de um estudo de 765 entrevistas com presidentes de empresas e líderes empresariais:

Figura 1– Fontes de ideias de inovação



Fonte: IBM - The Global CEO Study (2006) apud Kotler e Trías de Bes (2011, p. 15)

Pode-se perceber através da figura a importância dos funcionários como fontes de ideias para o desenvolvimento de posteriores projetos inovadores. Sendo assim, Kotler e Trías de Bes (2011), trazem o conceito de “promover a cultura criativa” como algo intangível, porém reconhecido por transmitir interesse e proatividade em inovação. Com a sua cultura suspensa no ar, com ideias nascendo por toda a parte em todos os níveis hierárquicos, estando ela enraizada no DNA da empresa, avançando continuamente em todas as direções.

Kotler e Trías de Bes (2011) apresentam ainda diversos métodos para gerar ideias, conceituando-os e citando exemplos de inovações obtidas com tais técnicas. Porém, para efetividade do processo de gestão da inovação, deve-se encontrar um meio viável de ocorrência, levando em consideração as condições e contexto no qual esse processo estará inserido. É necessário explorar o cenário do mercado ao qual a

empresa está inserida; a cultura; a estrutura; o ambiente; os recursos e tecnologias disponíveis para o desenvolvimento dos projetos.

Em relação às fontes externas do conhecimento, Sertek (2013) enfatiza que os processos de aprendizagem são aliados da criatividade, uma vez que os colaboradores se empenham no sentido de desenvolver a qualidade e a quantidade de ideias e melhorar a capacidade de persuasão e iniciativa dos indivíduos.

Nesse Sentido, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) elencam as cinco etapas do processo de inovação, que são: identificar os sinais propícios à inovação; selecionar as diretrizes que implicarão na mobilização de recursos; fornecer os recursos de conhecimento exigidos; desenvolver o processo por completo, sem cortes e abreviações; e por fim, realizar um *feedback* acerca de toda a experiência que foi colocada em prática.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento do estudo em questão foi utilizada a metodologia de pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa por se tratar do levantamento de dados e mensuração do grau de inovação através da utilização do Radar de Inovação, instrumento específico do Programa ALI – Agentes Locais de Inovação.

Segundo Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa descritiva é quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles, visando descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Por sua vez, o Radar de Inovação é realizado através de entrevista com o empresário, com base em um formulário eletrônico que pontua a empresa em treze dimensões diferentes. Sendo: Oferta, Clientes, Processos e Presença às quatro principais, as quais se desdobram em mais oito que, junto com a Ambiência Inovadora, dimensão com peso dobrado em relação às outras, compõem as 13 dimensões avaliadas no Radar de Inovação.

O Radar da Inovação expressa a média dos conceitos nas perguntas pertinentes a cada dimensão. De forma mais simplificada, pode-se considerar:

- a. Nota 01: Para quando a inovação não está presente.
- b. Nota 03: Para quando a inovação é incipiente.
- c. Nota 05: Para quando a inovação está presente.

A partir da breve contextualização com relação à metodologia, o estudo foi realizado em três empresas do segmento de tecnologia da informação, todas localizadas na cidade de Caxias do Sul, sendo que a coleta de dados se deu através do Radar de Inovação realizado nas empresas em questão no primeiro semestre de 2015. A análise foi feita com base nas informações do Ciclo Zero do programa ALI – Agentes Locais de Inovação. Deste modo, o estudo se baseia no Grau de Inovação que as empresas já possuem com as ações que vinham executando antes de aderir ao projeto.

4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

O problema norteador dessa pesquisa foi: Como o processo de gestão da inovação e campanhas para a coleta de ideias influenciam empresas de tecnologia da informação, tornando-as mais competitivas?

Para responder a esta pergunta, segue a contextualização da realidade encontrada nas empresas em questão. É importante ressaltar que, para preservar a confidencialidade dos dados contidos neste estudo, as empresas analisadas foram denominadas como empresa A, B e C.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A primeira empresa à qual foi aplicada a metodologia do radar de inovação, que neste artigo será denominada como empresa A, é especializada no desenvolvimento de *softwares* de gestão empresarial (ERP - *Enterprise Resource Planning* e *Business Intelligence*). Está presente no mercado há mais de 12 anos e está localizada na cidade de Caxias do Sul – RS. Conta atualmente com uma equipe formada por 36 colaboradores e atende aos segmentos de indústria, comércio e serviço em todo o território nacional.

Na avaliação da média geral do Radar de Inovação, a empresa A obteve pontuação de 2,8. Com relação à pontuação na dimensão ambiência inovadora, tem-se 2, sendo que a empresa disponibiliza um canal informal de sugestões na Intranet, o qual não provém um número considerável de sugestões de melhorias tampouco de projetos inovadores. Porém, mesmo não tendo um canal de ideias e um processo de inovação formal e efetivo, ganharam um edital de subvenção no ano de 2013 com o projeto do *software de BI (Business Intelligence)* e participaram de projetos coletivos do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas como fonte externa de conhecimento.

A empresa B possui sede em Caxias do Sul, e é especializada no desenvolvimento de *softwares*, atuando nas áreas de gerenciamento de impressão (controle, bilhetagem, tarifação e gerenciamento de impressão e cópia) e automação de processos por Visão Computacional (biometria facial, identificação de objetos, *tracking* de pessoas e objetos). Presente no mercado desde 1996, conta com uma equipe de 13 colaboradores e atingiu 4,5 na média do grau de inovação e 4,7 em ambiência inovadora. Dentre as evidências da dimensão em estudo existe uma sistemática de coleta de ideias que funciona como um funil, onde todas as ideias são bem-vindas e vão passando por etapas de validação, construídas pelos próprios colaboradores, até a etapa de construção do protótipo das melhores ideias, através do quadro de ideias intitulado *Inventory*.

A empresa B foi contemplada em dois editais de subvenção o primeiro em 2010 e o segundo em 2014. Em relação às fontes externas do conhecimento a empresa possui uma sistemática pela busca contínua por informações de mercado, participação em cursos e eventos, parcerias com universidades e institutos de

pesquisa além de participar dos projetos coletivos do SEBRAE desde 2009, buscando agora internacionalizar os seus produtos.

E por fim a empresa C, a qual atua no segmento de *softwares* de gestão empresarial (ERP - *Enterprise Resource Planning*, CRM - *Customer Relationship Management*, BI- *Business Intelligence*) com foco nos segmentos de indústria, comércio e serviço, existente há mais de 14 anos na cidade de Caxias do Sul. A empresa é composta de uma equipe com 15 funcionários. No diagnóstico atingiu a pontuação de 2,9 na média geral do radar de inovação. A empresa C não possui um canal para estimular as ideias entre os colaboradores e conta com a participação prévia em projetos do SEBRAE e utilização de consultorias, além de estar presente em diversos eventos do segmento.

Após a descrição da realidade encontrada e exposto o grau geral de inovação nas empresas avaliadas no presente estudo, apresenta-se no Quadro 1 o comparativo da pontuação destas empresas, considerando a média geral do grau de inovação e a pontuação na dimensão Ambiência Inovadora:

Quadro 1 – Comparativo do grau de inovação

DIMENSÃO	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Pontuação Ambiência Inovadora	2,0	4,7	2,3
Média Geral do Radar de Inovação	2,8	4,5	2,9

Fonte: Sistema ALI (2015)

4.3 PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÕES

Visando atingir o objetivo do programa ALI que se baseia em aumentar o grau de inovação obtido no primeiro diagnóstico aplicado nas empresas, foram sugeridas algumas ações pelo Agente Local de Inovação, que acompanha as empresas em estudo.

Levando em consideração que o presente estudo está avaliando em especial a ambiência inovadora, na sequência apresentam-se as ações que estão em andamento e que impactam diretamente nesta dimensão.

Para a empresa A os planos de ação propostos, com impacto direto na dimensão Ambiência inovadora, foram a implantação de um campanha de incentivo à geração de ideias entre os colaboradores, juntamente com a implantação do processo de gestão da inovação.

Quanto à campanha de geração de ideias, conforme Araújo e Gava (2012) que acreditam que a competição sadia, que nomeia de coopetição, pode encorajar a equipe a originar inovações. A empresa está trabalhando para estruturação de tal ação começando pela definição do canal de coleta das ideias e desenvolvimento de uma sistemática para avaliação das melhores, com base no funil de ideias. Formalizando através de um regulamento, explicitando os critérios de avaliação e reconhecimento pelas melhores ideias.

A segunda ação consiste na implantação de um processo de gestão da inovação, passando pelas etapas citadas anteriormente por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que são: identificar os sinais propícios à inovação; selecionar as diretrizes que implicarão na mobilização de recursos; fornecer os recursos de conhecimento

exigidos; desenvolver o processo por completo, sem cortes e abreviações; e realizar um *feedback* acerca de toda a experiência que foi colocada em prática.

Já as ações contidas no plano de ação para a empresa B são: refinar o processo de inovação, aperfeiçoar com inovação a campanha de ideias que já está inserida na cultura da empresa, investir em um *layout* propício para um ambiente inovador e, por fim, a participação no PNI – Prêmio nacional de Inovação.

A ação de refinamento do processo de inovação foi sugerida com a finalidade de implantar metas e indicadores de inovação. Para a mensuração do grau de investimento em inovação versus o retorno deste processo para a empresa.

O aperfeiçoamento da campanha de geração de ideias dentro da empresa visa inovar no processo para instigar cada vez mais a participação dos colaboradores na formatação e geração de novos negócios e melhoria em processos da empresa. Se valendo de que esta prática está enraizada na cultura da empresa, a inovação que está em fase de implantação, virá através de uma metodologia de *gamestorming* em formato de *software*, onde os colaboradores podem gerar ideias através de um jogo.

A cultura da inovação já está presente na empresa B, então a ação de investir em um *layout* propício para um ambiente inovador, também vem de encontro com deixar a estrutura física da empresa condizente com um ambiente inovador.

Tendo em vista que o processo de inovação está inserido e vem amadurecendo ao longo do tempo dentro desta organização, a última ação voltada a ambiência inovadora será a sua participação no PNI – Prêmio Nacional de Inovação, buscando entender se todos os esforços envolvidos para inovação condizem com os critérios avaliados pelo prêmio na categoria de serviços Agentes Locais de Inovação.

Na empresa C as ações que estão em andamento são a campanha de incentivo à geração de ideias pelos colaboradores e implantação do processo de gestão da inovação.

Para execução da implantação da campanha de incentivo à geração de ideias, a empresa criou um comitê interdisciplinar de inovação formado por colaboradores de áreas distintas, conforme postula Sertek (2013): que equipes inovadoras se dão através da combinação de conhecimentos expressos de cada colaborador, formando equipes multidisciplinares, e esta conexão entre realidades mentais complementares podem chegar a soluções inesperadas e surpreendentes, podendo ser utilizadas em grupos de soluções de problemas e de novos projetos.

Sendo assim, a empresa C está finalizando o regulamento da campanha de incentivo à geração de ideias. Já definiu o nome do programa, e agora está passando pelo refinamento final, com previsão para ser lançada em agosto de 2015, com evento promovido para todos os colaboradores.

Destaca-se que tendo o processo de geração de ideias em andamento, a ação de gestão do processo de gestão se torna indispensável, quando pensada em gerar um número maior de novos projetos e possíveis novos produtos, a empresa necessita ter bem definida como serão a prototipagem, experimentação, e avaliação da aprendizagem obtida com o processo de inovação. Este é o segundo passo para definição posterior.

5 CONCLUSÃO

Este artigo teve como propósito entender como o processo de gestão da inovação e campanhas para coleta de ideias influenciam para tornar uma empresa de tecnologia mais inovadora.

Com base nas ações em andamento das três empresas selecionadas para este artigo, pode-se perceber que as empresas têm interesse em trabalhar com inovação. Este conceito já é percebido como importante, no contexto dos três empreendimentos, possibilitando compreender como as pequenas empresas de tecnologia lidam com a inovação.

No decorrer do artigo, mais especificamente no capítulo 4.2 de apresentação dos dados coletados, foram levantadas quais as técnicas de geração da inovação, fontes externas de conhecimento e como elas impactaram no processo de inovação das empresas em questão. Neste mesmo capítulo foi descrito o processo de gestão da inovação existente ou não em cada empresa e apresentado como as empresas avaliadas estão em relação à dimensão ambiência inovadora.

Para a evolução no grau de inovação geral e na dimensão ambiência inovadora no decorrer do programa ALI, foram apresentadas, no capítulo de 4.3, as proposições de soluções em forma dos planos de ação que estão em desenvolvimento dentro da realidade de cada empresa.

Porém, evidencia-se que a empresa B possui um processo de coleta de ideias e gestão da inovação mais amadurecido quando comparado às empresas A e C, por esse motivo está obtendo resultados positivos na geração de novos negócios, produtos e serviços.

Nesse sentido, pode-se afirmar que as três empresas acreditam e estão buscando a inovação contínua, tendo em vista a sua participação no programa ALI, e as ações de aperfeiçoamento e implantação de ferramentas de geração e gestão da inovação.

AGRADECIMENTOS

Não podemos encerrar este artigo sem agradecer ao SEBRAE pelo auxílio no trabalho em campo, oferecendo diversas soluções para os empresários conseguirem alcançar seus objetivos e orientá-los na execução das ações. Um agradecimento especial aos consultores sêniores que têm o papel de nortear o trabalho dos agentes, agregando conhecimento e experiência ao serviço dos agentes locais de inovação; a orientadora deste artigo, que se dedicou na orientação e acompanhamento da construção do presente estudo; e ao CNPq, por financiar este programa que impacta no crescimento e desenvolvimento das pequenas empresas de todo Brasil, fomentando a inovação e tornando-as mais competitivas.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Leonardo; GAVA, Rogério. **Empresas Proativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

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

IBGE. **Pesquisa de inovação tecnológica**, 2010. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br> >. Acesso em: 27 jul. 2015.

JUNIOR, Pedro Carlos Resende; GUIMARÃES, Tomás de Aquino (2011). **Inovação em serviços**: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios. São Paulo, v. 14, n. 44, p. 293-313, jul./set. 2012.

KOTLER, Philip; TRÍAS DE BES, Fernando. **A bíblia da inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. São Paulo: FINEP, 2007. Disponível em: < http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf >. Acesso em: 05 jul. 2015.

PRODANOV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico [recurso eletrônico]**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SERTEK, Paulo. **Empreendedorismo**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

TERRA, José Cláudio. **10 dimensões da gestão da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação**: A economia da Tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

INTRAEMPREENDEDORISMO: ESTRATÉGIA PARA A INOVAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE MARAU/RS

AUTORA: LUANA BETTU CORDEIRO

MBA EM INOVAÇÃO NA GESTÃO DE PROJETOS, LUANAC@ALIRS.COM.BR

ORIENTADORA: FLÁVIA CAMARGO BERNARDI

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO, FLAVIACAMARGO@GMAIL.COM

RESUMO

Atualmente, percebe-se que o mercado vem ampliando a sua concorrência e competitividade. Em função disto, as empresas são desafiadas a adotar novas ferramentas para a geração da inovação como diferenciação. Nesse sentido, a ferramenta em estudo é a gestão do intraempreendedorismo, a qual visa desenvolver as habilidades empreendedoras dos colaboradores, de modo que estes possam participar de forma ativa, gerando novas ideias que auxiliarão na alavancagem competitiva de suas organizações. Nesse aspecto, a pesquisa em questão pretende identificar a influência e características do intraempreendedorismo para a inovação nas organizações situadas na cidade de Marau-RS. O estudo baseou-se em bibliografia especializada relacionada ao tema abordado, bem como às variáveis envolvidas. Quanto a abordagem da pesquisa, trata-se de qualitativa, e o procedimento a ser seguido é o estudo de caso. Além disso, tem como objetivo geral identificar a influência e os traços do intraempreendedorismo para a inovação das organizações. Pretendeu-se fazer um resgate histórico acerca do cenário mercadológico atual e dos desafios enfrentados pelas organizações. A partir desta perspectiva, abordou-se a dimensão “Ambiência Inovadora” e seu impacto no desempenho das empresas estudadas.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Intraempreendedorismo. Inovação. Estratégia.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo buscou esclarecer a definição e a influência do intraempreendedorismo (empreendedorismo interno, ou ainda empreendedorismo corporativo), que pode ser definido como a capacidade de um membro de uma empresa em inovar, criar novos produtos/serviços dentro dos limites da organização, no que diz respeito à capacidade de inovar das empresas (DORNELAS, 2007). Identificou-se

métodos propostos por autores consagrados no assunto, e a gestão das empresas abordadas nesse estudo, de forma a contribuir para a Administração Contemporânea.

Portanto, a presente pesquisa tem por finalidade identificar como, e em que grau, o empreendedorismo interno pode servir de ferramenta para a geração de inovação para as empresas que adotarem essa cultura em sua gestão. Basicamente, pretendeu-se analisar como as ideias e iniciativas empreendedoras dos colaboradores podem afetar no desenvolvimento da empresa perante o mercado atual, o qual é altamente competitivo e exige constantemente inovações para garantir vantagem perante os concorrentes.

Seguindo essa linha de pensamento, o estudo de tal fenômeno poderá auxiliar os gestores a lidar com os *brainstormings* de seus colaboradores, e empregar essas ideias em prol da *performance* e desenvolvimento da organização. Além disso, auxiliará todos os departamentos da empresa, desde o operacional até o estratégico, pois conforme se analisará ao longo deste estudo, a inovação pode ocorrer tanto como criação ou aperfeiçoamento do produto, ou apenas de um processo, como forma de fazer de maneira diferente, mais eficiente, determinada atividade.

Cabe destacar que nesta pesquisa foram abordadas informações de três empresas do segmento de serviços, situadas na Região Planalto, da cidade de Marau, atendidas pelo Programa ALI – Agentes Locais de Inovação (parceria entre CNPq – Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Esse programa disponibiliza para pequenas empresas acompanhamento especializado e gratuito para o desenvolvimento de inovações tecnológicas em produtos e processos nos setores da Indústria, Comércio e Serviços.

A partir do Radar da Inovação, selecionou-se a Dimensão “Ambiência Inovadora”, a qual está sendo trabalhada nas referidas empresas, seguindo a metodologia do Sebrae. Diante disso, buscou-se analisar a influência que o intraempreendedorismo tem para a inovação nessas organizações. Assim, o referido estudo tem como problema de pesquisa: Qual é a influência do intraempreendedorismo para a inovação das organizações?

Portanto, o objetivo geral é identificar a influência e os traços do intraempreendedorismo para a inovação das organizações. Como objetivos específicos delimitou-se:

- a. Estruturar teoricamente a importância da inovação no mercado atual;
- b. Relacionar como o intraempreendedorismo pode colaborar com a inovação nas organizações;
- c. Realizar diagnóstico pela metodologia do Programa ALI nas empresas do estudo;
- d. Identificar a influência do intraempreendedorismo, como ferramenta estratégica, para a inovação das organizações entrevistadas;
- e. Identificar os principais aspectos que fazem, ou não, as organizações pesquisadas intraempreendedoras.

Contudo, ao iniciar uma pesquisa em qualquer assunto, se faz necessário um estudo a respeito de seus pontos básicos. Logo, abordam-se alguns pontos relevantes referentes ao surgimento e desenvolvimento do conceito de intraempreendedorismo, a gestão das inovações nas organizações, os tipos de inovação existentes, o processo de inovação, e na sequência, a análise das empresas e os resultados da pesquisa.

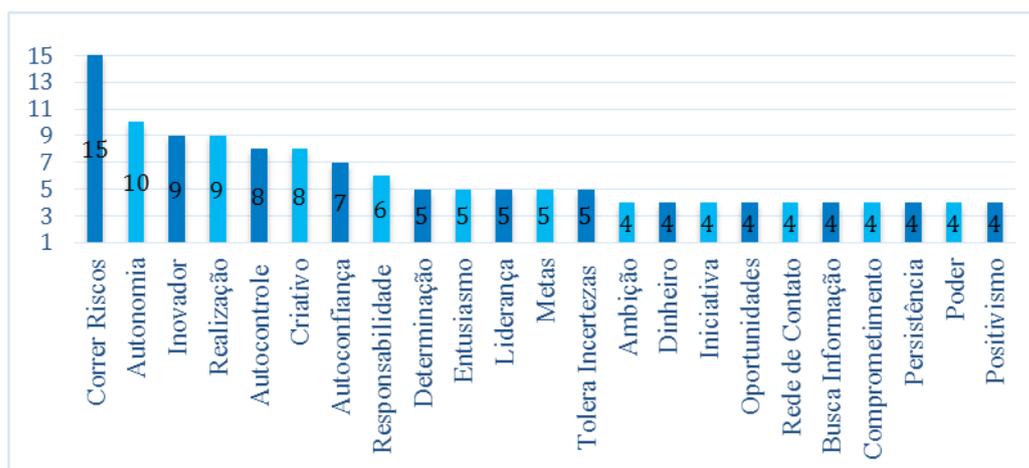
2 INTRAEMPREENDEDORISMO E SEU PAPEL NA GERAÇÃO DE INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O termo *intrapreneur* foi utilizado pela primeira vez em 1978, por Gifford Pinchot III, e significa empreendedor interno, aquele que empreende dentro dos limites de uma organização já estruturada, bem como o uso, pela empresa, do talento criativo de seus funcionários para desenvolver produtos e serviços inovadores para o empreendimento, conforme explica Hashimoto (2010). Seguindo o raciocínio do autor, o termo, que também se denomina empreendedorismo corporativo, é relativamente antigo, porém é recente o interesse das empresas a respeito do tema, devido ao aumento da competitividade e inovação do mercado e a necessidade de desenvolver novas estratégias para alavancar a vantagem competitiva.

“Empreendedorismo corporativo é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a renovação ou inovação dentro da organização existente” (DORNELAS, 2003, p. 13). Há ainda outros autores que utilizam a expressão “empreendedores intracorporativos”. Entretanto, a expressão possui o mesmo significado que as demais já mencionadas (LENZI *et al.*, 2011).

Para esclarecer as características mais marcantes dos empreendedores, apresenta-se a seguir o Gráfico 1, extraído de Dornelas (2007, p. 4):

Gráfico 1 - Características dos Empreendedores



Fonte: Dornelas (2007, p.4)

De acordo com o gráfico exposto, é possível observar que a característica mais relevante do empreendedor é a sua capacidade de correr riscos. Esse fator pode provir do fato desse profissional não estar satisfeito com

algum processo e que *necessite* mudá-lo, mesmo sem saber se sua ação possa ser eficaz. Pode também provir do fator intrínseco da necessidade de estar no controle, de mesmo que o processo esteja correndo bem surja o temor ao obsoleto, onde a inovação – terceira característica – possa vir a suprir uma própria tensão do profissional, uma angústia, e o sentimento de que tudo sempre pode ser aperfeiçoado (DORNELAS, 2007).

Pode-se observar que, o indivíduo empreendedor é aquele que identifica a oportunidade, reúne os recursos necessários, e é responsável pela *performance* da organização (SARKAR, 2008). Os membros de uma equipe de trabalho têm responsabilidade sobre o sucesso de uma empresa, pois desempenham os processos, estão ligados diretamente com as atividades e percebem quais são as necessidades do mercado e as possíveis inovações que podem ser adotadas para aumentar a sua competitividade referente aos seus concorrentes.

Portanto, esses empreendedores internos podem colaborar significativamente na área estratégica da organização, como meio de criação de novas ideias. Como esses colaboradores estão ligados diretamente com os processos e produtos, e detêm o *know-how*, possuem mais habilidade em identificar seus pontos fortes e fracos, e propor medidas que façam com que a organização inove, o que aumenta seu poder competitivo perante o mercado. Sarkar (2008, p. 115) diz que, “a inovação é a criação de coisas novas ou o rearranjar de coisas antigas, mas de uma nova forma”. Não é, portanto, necessariamente criar algo novo; inovar pode ser apenas aperfeiçoar, mudar algo que já existe.

Para se desenvolver o empreendedorismo corporativo, é preciso que a empresa esteja preparada para implementar essa filosofia e lidar com as consequências. Não somente receber ideias, mas fazer de fato que elas se materializem, e em caso de fracasso, possuir tolerância, assumir riscos, caso contrário desestimulará tanto a gerência, quanto principalmente os colaboradores. É preciso criar uma cultura para estimular os colaboradores a apresentarem suas ideias e iniciativas, estimulando-os a gerarem tais esforços de maneira útil, considerando os interesses da empresa e do coletivo (LENZI *et al.*, 2011).

Em suma, a partir dos autores expostos, para que tudo isso que foi mencionado possa contribuir, de fato, com a *performance* da organização, é preciso que os líderes se empenhem no processo de estimular seus colaboradores a externalizarem ideias. Cabe à liderança gerenciar o aperfeiçoamento contínuo de seus colaboradores por meio de cursos, treinamentos, remanejamentos e, mais do que tudo, despertar a consciência de que o empenho e dedicação deles realmente sejam importantes dentro da empresa e que sejam reconhecidos por mérito de seu trabalho. Pequenas habilidades podem ser desenvolvidas e aprimoradas, de modo que venham a somar pontos com o tempo, a agregar valor para a empresa e que venham a ser fonte de inovações e empreendimentos internos.

Portanto, em uma organização inteligente, os colaboradores devem trabalhar em conjunto, de forma a identificar oportunidades e que, a partir do compartilhamento das habilidades individuais, seja possível formar um todo, aumentando a sabedoria da empresa, o que faz com que as oportunidades antes identificadas possam ser transformadas em ações estratégicas que terão como resultado uma inovação (PINCHOT, 1994).

2.1 GESTÃO DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão da inovação sempre teve seu espaço nas organizações, mas somente agora, na Era do Conhecimento, é que se passou a dar atenção especial a esta área e elaborar planos estratégicos para alcançá-la de forma mais rápida. Adam Smith, o pai da economia moderna, já apontava no século XVIII, a relação entre a

acumulação de capital e a tecnologia de manufatura, abordando conceitos ligados à mudança organizacional (BAUTZER, 2009).

Consoante a isso, seguindo a linha de raciocínio da referida autora, a capacidade de inovação vem sendo observada desde a Idade Média, nos primeiros ensaios administrativos e, com o passar do tempo, foi despertando a concepção da inovação não só como uma capacidade inventiva das pessoas, mas que poderia ser abordada como uma estratégia para alcançar vantagem competitiva perante o mercado. A Teoria da Inovação teve início com Joseph Schumpeter, economista e professor da Universidade de Harvard, EUA. Ele observou que o desenvolvimento do capitalismo era resultante de uma combinação de inovações.

Hoje se pode observar que a inovação relaciona-se diretamente com a capacidade de empreender, desenvolver produtos ou processos diferentes, proporcionando novas experiências e criando novas necessidades nos consumidores (BAUTZER, 2009). Bessant e Tidd (2009, p. 20) postulam que “a inovação realmente faz uma grande diferença para empresas de todos os tipos e tamanhos”, é uma questão de sobrevivência, está fortemente associada ao crescimento.

Mas por que a inovação é tão importante? Porque o consumidor mudou seu comportamento de compra, suas preferências, suas prioridades (BAUTZER, 2009). Hoje ele não possui um posicionamento estático, mas sim flexível, que se altera na velocidade das informações. O consumidor agora não possui um único estilo, não pertence mais a uma única tribo. Ele não é atraído por um produto ou serviço somente porque possa lhe suprir uma necessidade, mas sim por aquele que lhe ofereça novas opções, novos estilos de vida, e que lhe faça presenciar novas experiências.

Porém, para que um processo de inovação de fato tenha sucesso, é preciso de tempo. Tempo para que ideias adequadas surjam, bem como tempo para que essas ideias sejam implementadas, desenvolvidas e aperfeiçoadas. Mas, nem sempre todos os *insights* chegam até a última fase. Pode ser que uma ideia não seja viável no momento atual em que a organização está enfrentando, mas que, se a empresa não descartá-la poderá, futuramente, voltar a analisá-la e, talvez, desenvolvê-la num determinado momento em que julgue propício.

A inovação pode ocorrer em diferentes circunstâncias, conforme o Manual de Oslo (2005) existem quatro tipos de inovação, que são:

- a. Inovação de Produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes ou materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais;
- b. Inovação de Processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*;
- c. 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;
- d. 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.

Diante disso, as organizações atuais estão buscando inovar constantemente por diversas razões, que se estendem desde produto, mercado, capacidade de aprendizado, qualidade, entre infindáveis outras variáveis. Porém, “identificar os motivos que levam as empresas a inovar e sua importância auxilia no exame das forças que conduzem as atividades de inovação, tais como a competição e as oportunidades de ingresso em novos mercados” (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 26).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em todo trabalho de pesquisa científica, se faz necessário definir e planejar a metodologia a ser empregada, a qual trará ferramentas adequadas para a investigação do tema definido, da coleta e interpretação dos dados coletados. É a lógica pela qual se poderá aceitar ou rejeitar hipóteses, teorias, e alcançar o objetivo da pesquisa. Portanto, segundo Acevedo e Nohara (2009, p. 6), “a pesquisa científica é objetiva e sistematizada, porque utiliza um método específico para obter o conhecimento”.

Diante disso, observando-se o objetivo geral, pode-se classificar a pesquisa como descritiva, pois “a mesma não tem por finalidade explicar o fenômeno investigado. Ela visa apenas descrevê-lo. No entanto, os conhecimentos produzidos por ela são essenciais para outras pesquisas que visem explicar o fenômeno” (ACEVEDO; NOHARA 2009, p. 46).

Em relação à abordagem, a pesquisa em questão é classificada como qualitativa, onde serão coletados os dados dos *stakeholders* das empresas em questão. Segundo Nardi e Santos (2003), a função principal da pesquisa qualitativa é a explanação, compreensão, estudo específico sobre um fenômeno, chegando à sua essência.

Quanto ao procedimento técnico, a pesquisa em questão é classificada como estudo de casos múltiplos. De acordo com Acevedo e Nohara (2009), pode-se observar que, estudo de caso trata de análise em profundidade de um objeto ou um conjunto de objetos, indivíduos ou organizações. Este método é delineado por planejamento, coleta de dados e sua análise. Trata-se de esclarecer “como” e “por que” determinado fato ou comportamento acontece, porém, sem manipular as variáveis estudadas.

Portanto, o objeto de estudo são empresas prestadoras de serviços na cidade de Marau/RS, situadas na Regional Planalto. As empresas serão designadas por Empresa A (prestadora de serviços eletromecânico), Empresa B (serviços gerais) e Empresa C (serviços de desenvolvimento de sistema de gestão empresarial), a fim de manter a confidencialidade e sigilo das informações. Foram escolhidas essas empresas para este estudo, pois, conforme a visão do agente nas visitas presenciais do Programa, percebeu-se a presença de intraempreendedores, os quais participam de forma ativa e comprometida nessas empresas, bem como aparentam possuir as características empreendedoras apresentadas no referencial teórico.

Os sujeitos da pesquisa serão os *stakeholders*, especificadamente aqueles funcionários das empresas que desenvolvem cargos de liderança. Optou-se por entrevistar aqueles que possuem cargos de liderança, como coordenadores, supervisores, gerentes e diretores. Definiram-se esses indivíduos, pois se julga que possuam um cargo mais estratégico que os demais funcionários. De acordo com a função desses líderes, acredita-se que esses profissionais tenham contato mais próximo com a formulação do

planejamento estratégico, o que implica no processo de inovação, facilitado pelo contato próximo com os intraempreendedores.

A pesquisa conta com três instrumentos para coleta de dados: questionário MPE, Radar da Inovação e Entrevista. Primeiramente aplicou-se o questionário “MPE” e o “Radar da Inovação”, os quais foram elaborados pelo Sebrae. Esses instrumentos abordam questões sobre as diversas áreas da empresa que, através de uma visita inicial, o ALI observa esses pontos, bem como, questiona os responsáveis pela empresa sobre o seu funcionamento, seguindo as questões pré-estabelecidas, que serão posteriormente preenchidas pelo agente, onde, através de um *software* online do Sebrae, é atribuída uma pontuação para o atendimento de cada questão.

Posteriormente, o diagnóstico é apresentado ao empresário na devolutiva, onde são expostos os pontos que a empresa atinge *score* máximo e mínimo, e o grau de inovação geral que a empresa atende segundo essa metodologia. Após essa etapa são implementados planos de ação com acompanhamento contínuo do ALI, visando aumentar o grau de inovação da empresa. Esses dois questionários mencionados são aplicados na empresa em pelo menos três ciclos, os quais têm duração em torno de seis meses, onde também é possível observar a eficácia dos planos de ação executados. Diante dessa sistemática, é possível acompanhar a evolução das empresas em cada área do negócio.

Para a coleta de dados específica sobre intraempreendedorismo, será aplicada uma entrevista com questionário semiestruturado, a ser realizada nas três organizações mencionadas e respondida pelos sujeitos da pesquisa. Importante esclarecer que o roteiro foi construído a partir do referencial teórico, principalmente com base nos autores Bautzer (2009), Dornelas (2003 e 2007), Hashimoto (2010), Pinchot (1994), Sarkar (2008), Tigre (2006), e no Manual de Oslo (2005), e foi validado por três especialistas na área de gestão da inovação, mestres ou doutores. Desta forma, as variáveis do presente estudo são o empreendedorismo, o intraempreendedorismo e a inovação.

Conforme as questões abordadas no “Radar de Inovação”, a dimensão “Ambiência Inovadora” refere-se aos esforços que a empresa emprega para a busca de inovação. Esses esforços variam desde apoio de entidades como fontes externas de conhecimento, participação em eventos e feiras, absorção de novas tecnologias de fornecedores e clientes, propriedade intelectual, até esforços para criação de novos produtos, financiamento para a inovação e, com o foco principal deste presente estudo, coleta de ideias dos colaboradores que podem vir a se desenvolver em inovação para essas empresas.

A primeira empresa em questão, tratada como “empresa A”, prestadora de serviços eletromecânicos, está localizada em Marau-RS, assim como as demais, e possui 10 colaboradores. Seus principais clientes são indústrias de grande porte, onde realiza o serviço de manutenção como terceiro. Já a empresa B possui em média 160 colaboradores e realiza serviços gerais, como limpeza, onde seus principais clientes são outras empresas de médio e grande porte, além de prefeituras da região. Por sua vez, a empresa C possui sete colaboradores e realiza serviços de desenvolvimento de sistema de gestão empresarial. Seus clientes são de diversos ramos, que abrangem desde indústrias metalúrgicas, comércio varejista, escola, entre outros.

4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

De acordo com o diagnóstico nas empresas, obteve-se a pontuação de cada dimensão para o ciclo T0, considerando a escala de até cinco pontos conforme a Tabela 1:

Tabela 1 - Score atingido pelas empresas no Radar da Inovação

EMPRESA	AMBIÊNCIA INOVADORA	GRAU DE INOVAÇÃO GLOBAL
A	1,5	1,8
B	1,0	1,6
C	1,3	1,4

Fonte: Sistema ALI (2015)

Diante disso, verificou-se que nenhuma das empresas estudadas possuía uma sistemática formalizada para a coleta de ideias dos colaboradores, por mais que dispusessem de um ambiente de trabalho que permitisse essa exposição de ideias. Identificou-se que não havia ação específica para o estímulo de geração de ideias criativas, nem ferramentas e canais para seu registro, tratamento, devolutiva e implementação, bem como incentivo para aperfeiçoamento constante, no que tange agenda de cursos, disponibilização de materiais, compartilhamento do conhecimento etc.

Assim, foram propostas ações a serem desenvolvidas no ciclo T0, visando desenvolver a dimensão “ambiência inovadora”. Uma das ações foi “incentivar inovação interna com apresentação de ideias”, a qual consiste em criar uma sistemática para a coleta, seleção e implementação de ideias inovadoras. Foi sugerido que os gestores criem um canal, onde o colaborador possa registrar sua ideia; como ele acredita que poderá ser implementada; por qual pessoa e como poderá contribuir para a empresa (redução de custos, melhoria no ambiente de trabalho, ganho de mercado, otimização de tempo, etc.). Esse canal poderá ser como uma “caixa de ideias”, uma urna disponibilizada em um local visível por todos, com formulários à disposição com as questões citadas acima.

Desse modo, foi orientada aos gestores a criação de um cronograma para a verificação das ideias sugeridas, sua análise, seleção e implantação. Salienta-se que foi ressaltada, a esses gestores, a importância de não descartarem por completo nenhuma delas; ou seja, criar um arquivo com as que forem julgadas inviáveis de execução no momento, mas que possam ser implementadas no futuro; ou mesmo trabalhadas, através de reuniões de *brainstormings* com todos os colaboradores, de modo a estimular o surgimento de outras que possam servir de melhoria para aquelas iniciais. Da mesma forma alertou-se sobre a importância de dar o devido retorno aos colaboradores, no que tange ao recebimento e análise dessas ideias.

Outra sugestão nos planos de ação dessas empresas foi “capacitar colaboradores – criar banco de cursos”. Essa ação sugere a criação de um banco, através do qual será divulgada, aos colaboradores, uma lista de cursos onde eles possam acessar os *links* indicados e realizar cursos online. Foi enviada para os gestores a lista de cursos gratuitos online disponíveis no *site* do EAD Sebrae (*link: www.ead.sebrae.com.br*). Sugeriu-se também que fosse realizada uma pesquisa de outros cursos gratuitos que possam colaborar nesse sentido. Criar, também, um cronograma para a apresentação dos certificados dos cursos realizados pelos colaboradores em um determinado período de tempo, os quais possam resultar em bonificações de incentivo e reconhecimento.

Além disso, sugeriu-se criar outro cronograma de cursos, palestras, oficinas e seminários presenciais, através do qual a empresa pudesse organizar turmas com os colaboradores e, assim, deslocar-se até esses eventos de forma integrada e unida. Ressaltou-se aos gestores a importância de realizarem reuniões com os colaboradores, através das quais cada um possa expor os cursos que realizou e o que teve de aprendizado, repassando os conceitos que fixou sobre os temas, de modo a compartilhar o conhecimento.

Desde o início da implementação do Programa, a empresa A já implementou o canal para captação das ideias em formato de urna. Também criou um banco de cursos, que consiste em uma lista de cursos online, conforme citado acima, onde os colaboradores podem se capacitar. Os gestores e colaboradores dessa empresa participaram de oficinas e palestras do evento “Seminário Desafios do Crescimento”, bem como, “Seminário de Crédito”, “Rodadas de Negócios”, organizados e promovidos pelo Sebrae.

A empresa A também implementou a agenda de reunião semanal de *feedback* com os colaboradores, onde foi aberto um espaço para exposição de ideias, visualização de vídeos motivacionais, informações sobre o segmento, entre outros. Implementou-se o “Mapa da Empatia”, ferramenta para maior interação entre os colaboradores, bem como *feedback* e compartilhamento de experiências.

Durante o acompanhamento realizado pelo ALI, a empresa A já desenvolveu cinco novos produtos, os quais surgiram de ideias dos colaboradores e clientes, expandindo a área de negócio e, por consequência, aumentando o faturamento. São eles: postes e placas solares, carreta reboque para veículos, *trailers* e sistema de rastreamento de veículos. Esses novos produtos são inovadores na perspectiva de mercado nacional, onde há poucas empresas que trabalham nesses ramos e, na maioria das vezes, é necessário importá-los.

A empresa B contratou uma Psicóloga como funcionária interna, visando melhor implementação das ações propostas pelo ALI. Foi implementado o canal de coleta de ideias dos colaboradores em formato de urna, onde a cada quinze dias essa psicóloga recolhe as ideias depositadas, faz a seleção e repassa aos gerentes e responsáveis por cada área, colocando o retorno no mural da empresa com as respostas para os colaboradores. Também foi implementada agenda de reunião de equipe com as lideranças a cada quinze dias, visando a troca de ideias, *feedback* e alinhamento das estratégias.

Já a empresa C aderiu ao programa há poucos meses. Está na fase de delegação e orientação das ações propostas e ainda não tem resultados evidentes, mas percebe-se, pela visão do ALI, que há grande interesse e comprometimento por parte dos empresários.

Diversas outras ações foram implementadas nas empresas citadas, como: descrição de cargos e funções, mapeamento de processos, implementação do 5S, plano de *marketing*, pesquisa de satisfação de clientes, plano de cargos e salários, entre outras que não serão apresentadas aqui por não serem o foco da dimensão “Ambiência Inovadora”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os aspectos observados, o principal objetivo desse estudo é identificar a influência e os traços do intraempreendedorismo para a inovação das organizações. De acordo com o referencial teórico, é necessário que ações sejam implementadas para que os empreendedores internos possam ser identificados e desenvolvidos, visando que possam colaborar com a alta *performance* organizacional.

Contudo, vale destacar que as ações de identificação e estímulo ao intraempreendedorismo jamais devem ser realizadas isoladamente. Devem fazer parte do planejamento estratégico, porque é da responsabilidade da alta administração observar a importância desse tema e remodelar o sistema de gestão, de forma que toda a cultura organizacional seja reestruturada, visando empregar técnicas rotineiras de estímulo à criatividade, para que essa seja desenvolvida e transformada, através da motivação e participação dos colaboradores, em inspiração para a geração de novas ideias, as quais são o combustível para a inovação.

Consoante a isso, faz-se imprescindível a participação ativa da área de Recursos Humanos, onde esta adote medidas de estímulos à criatividade e avaliações de perfil dos colaboradores, visando identificar potenciais intraempreendedores. Através disto, será possível realizar um plano de desenvolvimento para esses profissionais, de modo que eles possam participar de forma ativa na melhoria dos processos e produtos. Contudo, a participação das lideranças torna-se fundamental para dar continuidade nesse processo de identificação e desenvolvimento. É preciso que líderes sejam treinados para que saibam como trabalhar os intraempreendedores presentes em suas equipes.

Portanto, é imprescindível que os colaboradores conheçam o planejamento estratégico da organização para que possam participar no atingimento dos seus objetivos. Do mesmo modo, é importante disseminar a cultura empreendedora, para que os funcionários tenham ciência de que lhes são dadas oportunidades de apresentar suas ideias; que podem compartilhar das aspirações da organização, lhes trazendo o sentimento de responsabilidade pela *performance* organizacional; e que também terão méritos no sucesso de toda a empresa. É fundamental empregar programas de reconhecimento e recompensa como ferramentas de estímulo ao comprometimento.

Em suma, pode-se perceber que é preciso ter de forma clara que os resultados da alteração da gestão tradicional para uma gestão empreendedora demandam tempo. Normalmente as ações são pequenas; os colaboradores começam por trazerem ideias de melhoria no setor em que atuam para que, paulatinamente, adquiram uma visão abrangente de todo o negócio; e, a partir daí, possam começar a desenvolver a capacidade de uma participação mais ampla. Nesse aspecto é importante que a alta administração jamais reduza os recursos e estímulos, visando não explorar, para desenvolver de forma cooperativa um sistema de parceria entre empresa e colaboradores.

AGRADECIMENTOS

Por fim, a pesquisadora/Agente Local de Inovação agradece as empresas participantes do Programa ALI sob sua responsabilidade, em especial às empresas estudadas, sem as quais seria inviável a realização de

tal trabalho. Impossível encerrar a presente pesquisa sem fazer os agradecimentos às duas entidades que deram vida ao Programa ALI, as quais são responsáveis por fomentar a inovação no Brasil, oportunizando às Pequenas Empresas um instrumento de evolução de conhecimento e alavancagem competitiva. Sinceros agradecimentos ao Sebrae e ao CNPq.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 187 p.

BAUTZER, Deise. **Inovação: repensando as organizações**. São Paulo: Atlas, 2009. 110 p.

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

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 179 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 145 p.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações: aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 314 p.

LENZI *et al.* **Talentos inovadores: como identificar e desenvolver empreendedores corporativos**. Curitiba: IBPEX, 2011.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. OECD/FINEP. Tradução Flávia Gouveia, 2005.

PINCHOT, Gifford; PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 409 p.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 249 p.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 256 p.

O SETOR DE SAÚDE EM ALAGOAS SOB UMA ÓTICA INTERDIMENSIONAL: O QUE MUDOU DEPOIS DO ALI

AUTORA: MARCELLY NICOLLE ALENCAR

MESTRE EM MODELAGEM COMPUTACIONAL DE CONHECIMENTO, NICOLLE.ALI.AL@GMAIL.COM

ORIENTADOR: SÉRGIO COUTINHO DOS SANTOS

MESTRE EM SOCIOLOGIA, COUTINHOSERGIO@LIVE.COM

RESUMO

Empreendimentos do setor de saúde são empresas com características peculiares, além de seguir todo o fluxo e exigências legais, atender as demandas de mercado, seus clientes possuem um grau de exigibilidade muito maior, fazendo com que o processo de atendimento seja um processo crítico dentro dessas organizações. Para conseguir executar seus objetivos e ainda atingir um grau de excelência no atendimento, se faz necessário padronizar e gerir os processos envolvidos, forma esta de garantir a perenidade do negócio. Esse artigo se propõe a estudar o setor atendido pelo Programa ALI na cidade de Maceió, envolvendo as dimensões: Clientes, Processos e Ambiência Inovadora, em três perspectivas de análise: Índice Global de Inovação, Análise por Dimensão e Análise por segmento.

PALAVRAS-CHAVE: Saúde. Processos. Inovação.

1 INTRODUÇÃO

Os desafios de gestão de empreendimentos de saúde não são pequenos, tendo que conciliar as exigências e necessidades dos consumidores, o ponto de vista técnico da prestação dos serviços, que incorre em diversos custos e a gestão dos recursos para prover a viabilidade do negócio.

O nível de inovação em empresas do setor de serviços em saúde em Maceió é considerado baixo, de acordo com estudo de Alencar (2014), em que foi abordada a caracterização inicial das empresas do setor e elencado um conjunto de ações para elevar o padrão de inovação nas empresas, adotando inovações nas dimensões: Clientes, Processos e Ambiência inovadora.

Neste estudo em questão, abordou-se o conjunto de empresas atendidas pelo Programa ALI, na cidade de Maceió/AL, e foi feito um diagnóstico do grau de inovação nas empresas abordadas, momento no qual ficou denotada a importância de se trabalhar em conjunto a Gestão de processos, e padronização de atendimento para empresas com essas características, tendo em vista o aumento dos requisitos percebidos e exigidos pelos clientes.

Desse modo, o objetivo desse estudo é analisar a um grupo de 08 empresas do setor de Saúde, em Maceió/AL, atendidas pelo Programa ALI, no ciclo 2013/2015 e verificar o que mudou nas empresas, tendo como foco as dimensões: Clientes, Processos e Ambiente Inovadora, tendo como principal questionamento a possibilidade ou não de inovar em pequenas empresas do segmento, baseando-se nos requisitos dos clientes.

Neste contexto, observando a importância da qualidade do atendimento, em sua amplitude e observando a necessidade de viabilidade do negócio, inerente a uma empresa privada, nesse estudo foi possível concluir que: É possível inovar, através da criação de um ambiente propício, proposição de um modelo de padronização dos processos de atendimento para as empresas do setor de saúde, baseadas nos requisitos dos clientes.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que envolve o levantamento de informações sobre uma temática específica e servindo para aplicação exclusiva na solução de problemas dentro dessa temática, restringindo seu universo de atuação, conforme explicam Silva e Menezes (2001). Em seu desenvolvimento, será realizado um estudo documental no contexto de casos, utilizando abordagem qualitativa, tendo como método de coleta de dados a observação indireta.

3 REVISÃO DA LITRATURA

O setor de saúde é um setor importante da economia, tendo em vista que as ciências da saúde ocupam a base para o processo de melhoria da qualidade de vida e longevidade da população. Esse setor possui como característica as divergências em sua gestão. Para Matsuzawa (1998), essas divergências possuem diversos fatores, entre os quais se destacam: é um setor dinâmico de acumulação de capital, tendências mundiais de aumento dos cursos médico-hospitalares, necessidades de tecnologias para tratamentos mais eficazes e o crescimento da exigência e mudança do perfil do consumidor.

3.1 GESTÃO DE PROCESSOS

A conceituação de Sordi (2012) acerca de gestão por processos, que vê como uma abordagem sistêmica para gerenciar uma organização, derivada da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), proposta pelo biólogo Ludwig Von Bertalanffy em 1920. Na TGS, a análise do pesquisador deve ser direcionada ao todo e as relações entre as partes que compõem um determinado sistema, não ficando restritas apenas ao estudo das partes, como era preconizado na teoria reducionista, dominante na época.

Segundo Sordi (op. cit.), a aplicação da TGS na gestão, passa a tratar as organizações e sua complexidade, considerando o ambiente interno e externo do qual a mesma faz parte. Desta forma a abordagem sistêmica se baseia em dois preceitos oriundos da TGS: Interdependência das partes e; Tratamento complexo da realidade complexa.

A partir do entendimento da interdependência e complexidade dos elementos que compõem uma organização, é necessário entender o que é um processo. Para isso, propõe-se a análise do Modelo de Fleming, no qual se observa que os resultados dependem do processo, que depende da estrutura (insumos, área física, recursos: materiais, humanos e de gestão) e do meio ambiente que está inserido.

Conforme as diferentes perspectivas adotadas, independente da abordagem, a gestão por processos é capaz de padronizar e melhorar o aproveitamento de recursos e interações de organizações, e para que isso seja uma constante, é necessário fazê-lo de maneira contínua.

3.2 IMPORTÂNCIA DO ATENDIMENTO NOS SERVIÇOS DE SAÚDE

As organizações que trabalham com serviços de saúde têm como valor percebido pelo cliente algo intangível. Ainda segundo o autor (op. cit.), existem três categorias de processos empresariais, válidas também para as empresas de serviços de saúde:

- I. Processos de negócio - caracterizam a essência do funcionamento da instituição, resultando no produto ou serviço que é recebido pelos clientes. Na saúde podemos entendê-los como sendo os processos assistenciais, ou seja, aqueles onde a prática médica e de enfermagem existem para cuidar do bem estar dos pacientes. Em algumas literaturas esses processos são também chamados de processos de sustentação.
- II. Processos de apoio - são os que viabilizam o funcionamento de vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio. Na saúde podemos entendê-los como sendo os processos de suprimentos de materiais, de recursos humanos, financeiros, etc.;
- III. Processos Gerenciais - que são focalizados nos gerentes e nas atividades que eles devem realizar, incluindo ações de medição e ajuste do desempenho de qualquer organização, inclusive a hospitalar.

Em seu estudo sobre a importância da satisfação do cliente na avaliação do atendimento, Veras (2014), traz que o atual cenário mercadológico, contando com uma disputa acirrada de concorrentes em busca dos mais altos níveis de competitividade, um fator se torna essencial para garantir efetividade na busca pela diferenciação através das ações adotadas pelas empresas: orientar-se pelo consumidor. Os principais atributos que reiteram a necessidade de avaliação regular e constante da satisfação dos clientes são: Crescimento do setor, aumento da concorrência, necessidade de diferenciação e manutenção da competitividade, tendo por base as pesquisas que evidenciam que o custo para reter um cliente e mantê-lo satisfeito é menor do que o custo para atrair novos clientes.

Uma das principais estratégias de inovação para identificar oportunidades de desenvolver e introduzir no mercado novos produtos e serviços ou melhorar seus processos, acompanhar a transformação do cenário e seus impactos é a investigação das necessidades e satisfação de clientes.

Outra estratégia de inovação para desenvolver e introduzir no mercado novos produtos e serviços ou melhorar seus processos é a investigação das necessidades dos clientes. De acordo com Serafim (2011, p. 169) para uma empresa inovadora é primordial manter-se próxima dos clientes, conhecendo-os profundamente, detectando oportunidades, acompanhando a transformação do cenário e seus impactos, antecipando necessidades e entregando-lhes valor.

3.3 INOVAÇÃO E SUAS PERSPECTIVAS

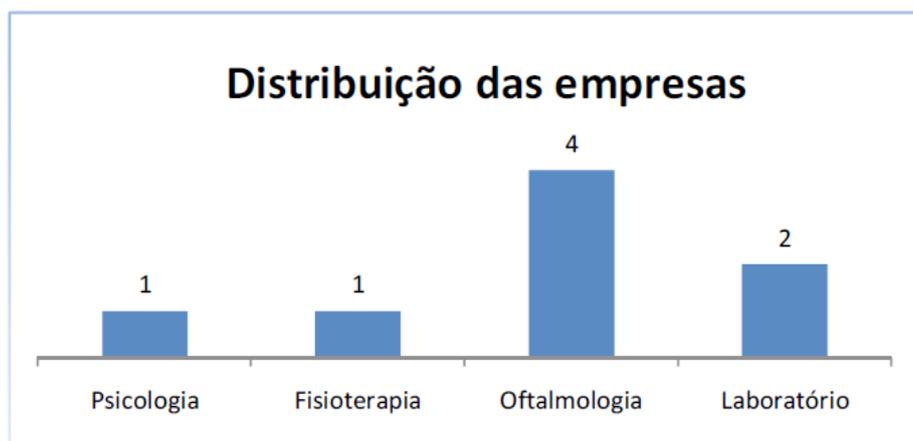
Acerca do tema Inovação, o que se observa é que está presente em inúmeras publicações, em diversos contextos. Um destes trata da necessidade de ser competitivo, de manter-se presente no mercado ou de ficar à frente dos concorrentes, como requisitos fundamentais das empresas que buscam inovação. A mesma difere-se de criatividade, que é tangente a ter ideias, pela prática (MAÑAS, 1993). Inovação difere-se de invenção, pois não trata apenas de trazer algo novo e sim de realizar melhorias estratégicas para que as empresas sustentem sua vantagem competitiva alcançada ou que alcancem a mesma (JONASH; SOMMERLATTE, 2001).

As abordagens modernas para a inovação reconhecem que ela não deve ser enxergada 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. (ROSA, 2013 *apud* TIDD; BESSANT; PAVITT, 2001).

4 VISÃO GERAL DO SEGMENTO

O setor de serviços de saúde na cidade de Maceió é dividido em dois grandes grupos: Empresas que prestam atendimento ao SUS (Sistema Único de Saúde) e empresas que prestam serviços particulares, sendo ou não credenciadas aos convênios de operadoras de saúde. Independente do grupo ao qual pertença, o processo de atendimento ao cliente (paciente), é um processo crítico aos negócios pertencentes a esse setor, tendo em vista que além de clientes, que precisam da atenção à gestão de relacionamento do ponto de vista organizacional, os mesmos são pacientes do ponto de vista de saúde, chegando muitas vezes às empresas, com condições de saúde precária, necessitando de atendimento especializado, além de excelência no processo de atendimento.

Esse artigo estuda as empresas localizadas predominantemente nos bairros: Farol, Gruta e Jacintinho, que fazem parte do segmento de serviços de saúde. As empresas atendidas pelo programa, um total de oito, foram agrupadas de acordo com seu setor de atuação à saúde. Todas foram submetidas à metodologia de diagnóstico do Radar de Inovação, proposto pelo Programa ALI.



Fonte: Elaboração própria

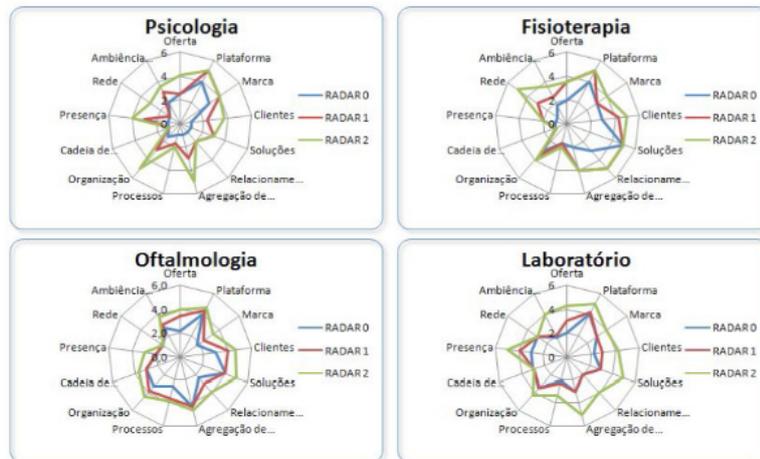
5 RESULTADOS

Neste estudo, propomos três formas diferentes de analisar os dados, de modo a oferecer ao leitor perspectivas para melhor compreensão. São estas: I – Índice Global de Inovação; II – Análise por dimensão e por fim III – Análise por segmento.

5.1 ÍNDICE GLOBAL DE INOVAÇÃO

O Índice Global de Inovação é o score obtido através da aplicação do diagnóstico Radar de Inovação, inerente à metodologia do Programa ALI. Na metodologia, são analisadas 13 dimensões da inovação e o conjunto das pontuações obtidas permite classificar as empresas de acordo com um índice global.

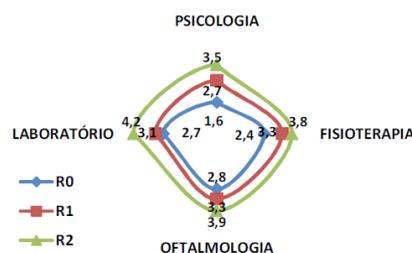
De acordo com a metodologia do Programa, e exposto nesse trabalho, são propostas três medições do Índice Global de inovação, demonstrados pelos momentos: Radar 0 (Primeira aplicação do diagnóstico), Radar 1 (Reaplicação da ferramenta após conclusão de pelo menos 05 ações) e Radar 2 (Momento atual do setor após conclusão do programa). Os gráficos abaixo mostram as pontuações obtidas pelas empresas, nas 13 dimensões avaliadas, e sua evolução durante os ciclos. Um destaque especial para as dimensões tratadas nesse artigo: Clientes, Processos e Ambiente Inovadora. (Os setores compostos por mais de uma empresa, tiveram sua nota calculada por média aritmética).



Fonte: Elaboração própria

No tocante às pontuações, a metodologia do Radar de Inovação, classifica da seguinte forma:

- » Nota 01 – Quando a inovação não está presente;
- » Nota 03 – Quando a inovação é incipiente, ou as práticas não são ainda sistematizadas;
- » Nota 05 – Quando a inovação está presente e consolidada. Conforme exposto, percebe-se uma clara evolução em todos os setores estudados, nos diferentes momentos de aplicação da ferramenta, tendo como resultado final de evolução do índice de inovação o gráfico abaixo:



Fonte: Elaboração própria

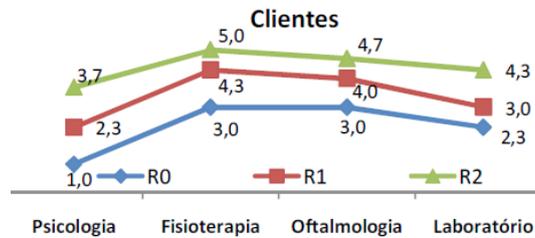
Em termos de Índice Geral de Inovação, conforme o quadro acima, observamos que todas as empresas atingiram o patamar de pelo menos 3,0, o que caracteriza as empresas como: Inovação Incipiente.

5.2 ANÁLISE POR DIMENSÃO

A fim de dar continuidade às análises, é necessário conhecer melhor as dimensões estudadas nesse artigo, que são: Clientes, Processos e Ambiente Inovadora, e o que cada uma delas avalia para chegar ao seu score e o que de fato foi realizado pelas empresas em termos de ações.

5.2.1 DIMENSÃO CLIENTES

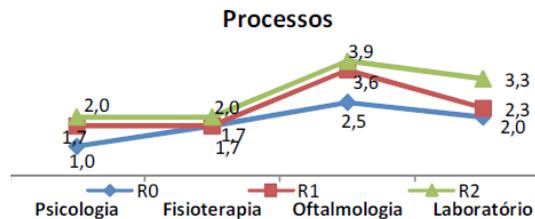
O que a dimensão avalia: verificação da existência de sistemática de identificação de novos mercados e de necessidades dos clientes, e se a empresa realizou lançamento de novos produtos ou versões baseadas nas manifestações coletadas.



Fonte: Elaboração própria

5.2.2 DIMENSÃO PROCESSOS

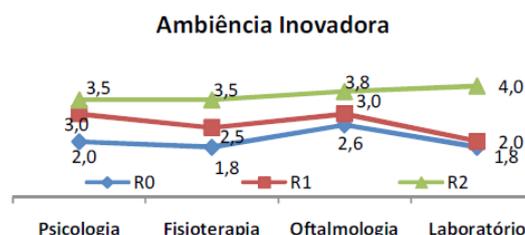
O que a dimensão avalia: Existência de novas práticas de gestão, sistemática de melhoria de processos, certificações, sejam elas voluntárias ou compulsórias e adoção de *softwares* de gestão.



Fonte: Elaboração própria

5.2.3 DIMENSÃO AMBIÊNCIA INOVADORA

O que a dimensão avalia: Avalia fontes externas de conhecimento, seja pela participação em eventos, seminários ou congressos do setor ou ainda pela absorção de informações e tecnologias provenientes de interações entre fornecedores ou mercado, existência de patentes, uso de consultorias, acesso a linhas de financiamento e existência de sistemática de coleta de ideias.



Fonte: Elaboração própria

5.3 ANÁLISE POR SEGMENTO

Nesta sessão, o que se propõe é conhecer melhor cada segmento estudado, sobretudo as características peculiares e as ações propostas e realizadas, bem como seu impacto para os negócios, para isso, propõem-se a seguinte taxonomia: Situação encontrada; Estratégia de atuação e por fim principais ações realizadas.

5.3.1 PSICOLOGIA

A empresa encontrava dificuldade em aumentar sua demanda, em virtude dos clientes sempre buscarem consultas com os sócios, já havia tentado trabalhar com outros profissionais e apresentava problemas na formalização de contrato e remuneração. Pensavam inclusive em fechar a empresa e atuar apenas como consultório individual.

Primeiramente foi levantado um histórico das tentativas de insucesso com base no histórico da empresa, aplicado diagnóstico e desenvolvido um novo modelo de negócio, e planejamento estratégico. O novo modelo de negócio teve foco na comercialização dos serviços através de parcerias com empresas, desenvolvendo um termo de adesão de parceria, política de desconto para os colaboradores encaminhados e modelagem do processo para conseguir atender essa demanda, nas quais tiveram destaque o mapeamento e padronização dos processos de: Atendimento interno e contratação de terapeutas, com desenvolvimento de instrumento formal de contrato e definição de preços e tabelas de pagamento. Ainda foram definidas duas versões de serviço: Pacote normal e Clínica social. No segmento de pacote normal, foram definidos os preços padrão praticados na clínica, aplicados (com desconto para parcerias), a ser aplicado para empresas com perfil de colaboradores com salários acima de três salários mínimos, tais como: Tribunais, Indústrias, em geral empresas de médio e grande porte. No segmento Clínica social, os preços praticados são menores e voltados a empresas que possuem um público de colaboradores com renda inferior a três salários mínimos. A empresa já possuía a versão de serviços da clínica social, entretanto encontrava dificuldade em separar os clientes que de fato mereciam o benefício. Para resolver esse problema, foi desenvolvido um formulário socioeconômico para ser aplicado pelo profissional terapeuta, permitindo assim categorizar os clientes de acordo com sua renda para versão adequada de serviços. A segmentação adotada por perfil de colaboradores da empresa, também veio como solução para esse caso, tendo em vista que cada parceria já é firmada com a política de preços a ser adotada, podendo ou não o paciente ser recategorizado de acordo com o resultado do formulário sócio econômico. Uma outra dificuldade era a comercialização dos serviços, tendo em vista as limitações de propaganda previstas no código de ética profissional, como solução para isso, a estratégia utilizada foi a de contratação de profissionais de vendas, sendo esses psicólogos, que além de realizar as consultas, tem foco no desenvolvimento de mercado, visitando empresas e realizando palestras nas mesmas, se tornando assim uma forma eficiente de aquisição de novas parcerias. Uma outra ação importante para isso, que está em desenvolvimento é o credenciamento da empresa nas operadoras de saúde, trazendo uma demanda nova, num mercado antes inexplorado.

A avaliação dos resultados denota claramente que o setor de Psicologia apresenta resultados superiores aos em termos de evolução global, tendo em vista que o mesmo possuía uma situação inicial bem inferior aos demais. Em relação às demais dimensões que apresentaram evolução, temos destaque para: Organizacional, Marca e Oferta, tendo como principais ações respectivamente: Adoção de escalas de trabalho, criação de material institucional e criação de novos serviços ofertados aos clientes.

5.3.2 FISIOTERAPIA

O setor é composto por uma empresa, caracterizada como clínica de Fisioterapia, que trabalha com dois tipos de serviços: Estúdio de Pilates e Estética. A empresa encontrava dificuldades em alguns aspectos predominantes: Ampliação da demanda, advinda sobretudo do reduzido espaço físico da mesma, estando a mesma trabalhando no limite de sua capacidade instalada; Diversificação dos métodos de aulas e trabalho, pois com o passar dos tempos os profissionais acabavam tendo um padrão de aula, o que ocasionava diversas reclamações de clientes; Implantação dos serviços de estética, pois tinha adquirido os equipamentos e não estava atuando no segmento.

Após realização dos diagnósticos e identificação os principais problemas e causas do mesmo na organização, foi definido plano de ação com priorização das mesmas a fim de solucionar os problemas. Para o problema de impossibilidade da ampliação da demanda, foi desenvolvido projeto de redesenho de *layout* e levantamento de recursos para realização de uma reforma na clínica de modo a melhor aproveitar o ambiente.

Paralelamente, foi desenvolvido um modelo de compartilhamento de conhecimentos entre os profissionais, implantando a discussão de caso clínico, em que todos os fisioterapeutas passaram a se reunir mensalmente, aos sábados levando para reunião um caso clínico de sucesso ou dificuldade para encontrar a solução em grupo, com essa estratégia foi possível melhorar a atuação técnica, disseminar conhecimentos e ainda diversificar as aulas ministradas. Após a realização da reforma, o ambiente conseguiu comportar maior quantidade de pacientes, tanto na espera, quanto em atendimento e ainda um novo local com isolamento acústico necessário ao desenvolvimento dos serviços de estética e avaliação de pacientes, uma vez que esses dois serviços necessitam de privacidade.

Além das ações listadas acima, foi realizado redesign de marca, com adequação da comunicação visual externa e interna, mapeamento dos eventos da área, com formação de um calendário anual, facilitando o planejamento para participação, participação em cursos e palestras, ampliando além do conhecimento sobre gestão, o *networking*. Essas ações impactaram na ampliação dos serviços e atendimento. Desenvolvidos novos pacotes promocionais e Inserção e gestão das redes sociais.

5.3.3 OFTALMOLOGIA

As quatro empresas atendidas, todas de um mesmo grupo empresarial, atuavam em segmentos específicos de acordo com o tipo de procedimento, sendo assim divididas: Uma delas voltada para atendimento do SUS (Sistema Único de Saúde), duas voltadas para atendimentos particulares e convênios e uma delas especializada em cirurgias refrativas (realização de consultas e acompanhamento pré e pós-cirúrgico). As empresas encontravam dificuldades em alguns aspectos predominantes: Alto turnover, impactando diretamente no seu padrão de atendimento e impacto para os clientes, dificuldade de atendimento aos requisitos legais, por desconhecimento da equipe administrativa das obrigações ambientais, dificuldades no processo de tomada de decisão, sobretudo por não existir uma sistemática de reuniões entre os sócios. Além dessas dificuldades, outro ponto que chamava atenção era a dificuldade de gerenciar a lista de espera, tendo em vista que muitos pacientes reclamavam da distância grande entre as datas pretendidas e as disponibilidades de consulta.

Após realização dos diagnósticos e identificação os principais problemas e causas do mesmo na organização, foi definido plano de ação com priorização das mesmas a fim de solucionar os problemas já enumerados. Para os problemas de desconhecimento de legislação ambiental e trabalhista, propomos acesso

às soluções do Sebratec de consultorias em: SST, PALA e PPGRS, nas quais, além de elaboração dos programas de atendimento aos requisitos legais, foram realizados treinamentos com toda equipe de colaboradores, resolvendo esse problema de maneira definitiva.

No tocante aos principais problemas de Gestão de Pessoas, em virtude do alto turnover, que acarretava diversos problemas de atendimento, sobretudo porque os atendentes de uma clínica oftalmológica necessitam ter informações técnicas além de padrão de atendimento, e a recorrente mudança de colaboradores do setor de atendimento tornava impossível manter a equipe treinada. Para resolver esse problema, foi necessário identificar as causas do turnover e as principais identificadas foram: Dificuldade de comunicação e tomada de decisões, falta de treinamento, falta de definição dos postos e cargos de trabalho e motivação. A principal solução para esse conjunto de problemas foi a contratação de consultoria em Gestão de Pessoas, que passou a desenvolver diversos projetos de maneira continuada com o grupo de colaboradores entre os quais: Definição de perfil de colaboradores, sistematização do processo de seleção, definição de cargos e salários, organograma e funcionograma, calendário de treinamentos e programa de compartilhamento de conhecimento e motivação, desenvolvido quinzenalmente. Um destaque para um conjunto de ações relacionadas que permitiu a implantação das melhorias em gestão de pessoas foi: definições de papéis entre os diretores, com escopo de atuação de cada um deles, além da sistematização de reuniões.

Em relação ao atendimento a clientes, as principais ações desenvolvidas foram: Mapeamento do Processo de atendimento e definição de um manual padronizado de atendimento, inclusive com os procedimentos e informações técnicas que foram disseminadas e são trabalhadas continuamente com a equipe. Outra ação importante, foi a definição de uma lista de espera de consultas e exames, e semanalmente a supervisão de atendimento analisa a lista de espera e quando atinge um número factível os médicos são acionados para abertura de um novo horário de atendimento, o que reduziu consideravelmente a quantidade de reclamações e melhorou a capacidade de atendimento, além de aumentar a satisfação dos clientes.

Um importante impacto em relação à inovação para esse grupo de empresas, foi a inauguração do centro cirúrgico, que permitiu ampliação do portfólio de serviços e aumento considerável de receitas. O que se propôs para o grupo empresarial foi o compartilhamento dos recursos do centro cirúrgico, com o setor de atendimento integrado, seguindo os mesmos padrões, dessa forma, a taxa de ocupação do centro cirúrgico atingiu o ponto de equilíbrio ainda nos primeiros meses de inauguração viabilizando o negócio, além de atrair parcerias de outros oftalmologistas da cidade.

Um destaque para uma das empresas, em que trabalhamos captação de recursos para investimento em inovação. O que facilitou esse processo foi a característica inovadora e voltada para pesquisa de novos métodos das empresas, em que já existia um grupo de pesquisa de oftalmologia de maneira voluntária, conduzida por um dos sócios e médicos parceiros. Identificamos um projeto de P&D a ser desenvolvido, tratando do desenvolvimento de um software de interpretação de parâmetros de dois equipamentos diferentes, foi escrito um projeto e submetido ao edital de subvenção Tecnova, o projeto foi contemplado, trazendo para a empresa o total de: R\$ 477.583,36 (Quatrocentos e Setenta e Sete mil, quinhentos e oitenta e três reais e trinta e seis centavos) em recursos subsidiados, não reembolsáveis. Até o momento de fechamento da edição deste trabalho, o projeto encontrava-se em execução, já em fase de MVP (Mínimo Produto Viável), e contratação de assessoria jurídica para patentear o projeto.

Esse conjunto de ações permitiu melhorar significativamente o atendimento das empresas, reduzir o turnover, ampliar receitas e viabilizar a profissionalização do grupo de pesquisa.

5.3.4 LABORATÓRIO

As empresas desse segmento apresentavam-se consolidadas no mercado estadual, com diversos clientes em formas de parcerias: médicos que realizam os procedimentos de biópsia e enviam diretamente para os laboratórios, tendo esses o serviço de coleta desses exames, além de atendimento á consórcios e prefeituras de cidades do interior.

As principais dificuldades encontradas pelas empresas eram de controle de prazos dos exames, apesar de contar com tecnologia e software para controle o processo em si das empresas não possuía controle em determinadas etapas, deixando algumas vulnerabilidades. Outros problemas elencados eram tocantes à falta de sistemática de reuniões entre os sócios, causando falta de celeridade na implantação das ações e falta de sistemática de tratamento e retorno aos clientes das reclamações e sugestões.

Após realização dos diagnósticos e efetivação dos planos de ação, as empresas adotaram de maneira conjunta as soluções conforme relatado abaixo: Em relação à celeridade de tomada de decisões, foi definido entre os sócios uma sistemática de reuniões periódicas com adoção de atas, o que tornou a tomada de decisão simples e célere, para diversos aspectos. Em relação à rastreabilidade do processo, foi realizado um mapeamento do processo desde a recepção dos exames, até a entrega dos mesmos. Nesse mapeamento foram definidos padrões de trabalho, tratando-se cada etapa por meio de um grupo de solução de problemas, formado pelos colaboradores envolvidos, sócios e parceiros. Dessa forma foi possível passar a controlar os prazos dos exames e manter maior rastreabilidade quanto a isso, em paralelo implantou-se pesquisa de satisfação e tratamento das reclamações dos clientes.

Sobre a execução dos trabalhos as principais ações foram a medição de produtividade e com isso definição de padrões de trabalho com métricas e horários definidos para realização das etapas do processo, além da criação e implantação de um plano anual de treinamentos. Em relação à inovação de produtos/serviços, foi definido em planejamento estratégico que as empresas passariam a atuar num serviço novo PAAF – Punção Aspirativa de Alta Frequência; é o procedimento de realização de biopsias por ultrassom; Para implantação desse serviço foi realizado um projeto, pois dependia da capacitação dos médicos com nova residência, parceria com Hospital Universitário do Estado, aquisição do equipamento e reforma do prédio que abrigaria o novo serviço. Até o fechamento desse trabalho, foram realizadas as ações: Capacitação dos médicos, parceria com o Hospital Universitário para implantação do serviço, e estavam em fase da reforma física e aquisição do equipamento por meio de apoio do BNDES.

6 CONCLUSÃO

A análise dos dados permite avaliar que em todas as dimensões avaliadas em todos os setores houve mudança significativa no patamar de inovação, passando a ter na fase de conclusão do programa todos os setores obtendo a classificação de Inovação Incipiente (com nota superior a 3,0), em que na situação inicial encontrava-se a situação de inovação não presente.

Outro fato que chamou atenção foi a evolução em grande parte das dimensões avaliadas em todos os setores, demonstrando a integração das mesmas, em que inovar em uma determinada dimensão acarreta em adoção de práticas inovadoras em diversas outras, tendo em vista que uma empresa é um organismo

complexo. Sobretudo quando se tratam dimensões importantes ao negócio como o tratamento dos requisitos dos clientes, melhoria dos processos organizacionais e criação de um ambiente propício a inovação, pois uma vez que a organização adota mecanismos de coletar oportunidades de inovação nos ambientes interno e externos, esses impactam em ações em toda a empresa.

Tendo em vista a importância premente dos processos de atendimento ao cliente, sobretudo no setor estudado, uma vez que foram implantadas as padronizações dos processos de atendimento, temos uma grande janela de oportunidade de trabalhar inovação com foco em aumentar o valor percebido pelo cliente e com isso gerar melhores resultados para as organizações.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao CNPQ e ao Sebrae por terem me possibilitado a prazerosa experiência de atuar em campo, como Agente Local de Inovação e realizar concomitante a isso pesquisa no cenário das MPEs de minha área de atuação, provando a associação de conhecimentos técnicos e acadêmicos, contribuindo assim com meu crescimento enquanto profissional e pesquisadora. Agradeço a toda à equipe de líderes que me acompanhou e apoiou durante o processo de atuação em campo, tanto do Sebrae/AL quanto do Sebrae Nacional.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Marcellly Nicolle Magalhães de Oliveira. **Caderno de inovação em pequenos negócios: Comércio e Serviços**. v. 2, n. 2. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f25aac4229e29763e069799d770931e2/\\$File/5233.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f25aac4229e29763e069799d770931e2/$File/5233.pdf)>. Acesso em: 07 abr. 2015.

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. 3858, 2009.

GONCALVES, J.E.L. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. **Administração de Empresas**, v. 40, n. 1. jan./mar. 2010.

GUIA PARA INOVAÇÃO. **Instrumento para melhoria das dimensões de inovação**. Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná. Sebrae/PR, 2015.

GUMMESSON, Evert. **Marketing de relacionamento total**. Tradução Heloísa Fontoura; consultoria, supervisão e revisão técnica: Adalberto Belluomini. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação**: como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MATSUZAWA, Carla Moeko. **Inovação em Saúde**: Estudo de Casos. Dissertação de mestrado. Escola de Administração de Empresas. SP, 1998. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2370/68060100577.pdf?sequence=2>>. Acesso em: 31 jan. 2015.

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

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.

MONKEN, S. F. 1998. **Atendimento gerenciado**. Revista Cor. Disponível em: <<http://www.comunidadesvirtuais.revistaincor.pro.br/hipertexto/home/plus.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2015.

OCDE. **MANUAL DE OSLO**. Proposta de diretrizes para coleta de dados sobre inovação tecnológica. Paris: OCDE, 2004.

ROSA, O. O impacto da ambiência inovadora no resultado global de inovação de micro e pequenas empresas do alto vale do Itajaí. Artigo Científico 1: Programa Agentes Locais de Inovação Sebrae/ CNPq. SC, 2015.

SILVA, Lúcia da; MENEZES, EsteraMuszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2. ed., Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão Por Processos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012;

SPECHT, Marina Rambo. O papel do design nos processos de inovação em empresas inovadoras do Brasil. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, RS, 2013.

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? Artigo Científico 1: Programa Agentes Locais de Inovação Sebrae/CNPq. CE, 2014.



0800 570 0800 / sebrae.com.br