CADERNOS DE INOVAÇÃO EM PEQUENOS NEGÓCIOS

Vol. 2 · Nº 2 · Novembro de 2014
ISSN 2318-5406

ALI
AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

CNPq
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

Engenharia, Tecnologia e Energia

SEBRAE
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

2014 ©. 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 Contato
Sebrae Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia
SGAS 605 – Conj. A – Asa Sul – 70200-904 – Brasília/DF
Telefone: (61) 3348-7100
www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional
Roberto Simões

Diretor-Presidente
Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor-Técnico
Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças
José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia
Enio Duarte Pinto
Maisa de Holanda Feitosa (Gerente adjunto)

Gerente da Universidade Corporativa Sebrae
Alzira de Fátima Vieira
Paulo Roberto de Melo Volker (Gerente adjunto)

Coordenação Nacional do Programa ALI
Marcus Vinícius Lopes Bezerra

Conselho Editorial e Coordenação Técnica
Adriana Dantas Gonçalves – Sebrae
Cimei Borges Teixeira – CNPq
Jaciara Coelho Pinheiro de Oliveira Basilio – Sebrae
Raquel Cardoso Bentes – Sebrae

Pareceristas
Aleksandra Sliwowska Bartsch
Alexandre Alvaro
Camila do Nascimento Cultri
Carlos Alberto da Silva
Carlos André da Silva Müller
Celso Augusto Rimoli
Claudia Moreira Borges
Cristian Caê Seemann Stassun
Elizandra Machado
Fátima de Carvalho Rocha
FERNANDA DE ABREU CARDOSO
Flavio Augustus da Mota Pacheco
Gilmar dos Santos Marques
Guilherme Lima Moura
João Candido Fernandes
José Luiz Esteves
Luciane Cleonice Durante
MARIA ANGELA DE SOUZA FERNANDES
Marília Flores Seixas de Oliveira
Mauricio Brilhante de Mendonça
Paula Geralda Barbosa Coelho
Raulison Alves Resende
Sérgio Coutinho dos Santos
Silvio Ronaldo Machado Ferreira de Souza

C122 Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: engenharia, tecnologia e energia [recurso eletrônico] / Sebrae, CNPq. v. 2, n. 2 (2014). Dados Eletrônicos Brasília, DF : Sebrae, 2014.
Modo de acesso: http://www.cadernosdeinovacao.com.br
Anual
ISSN: 2318-5406
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
II. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CDU: 005.591.6

SUMÁRIO

ARTIGOS

Inovação nos processos de informação atacadistas: o *software* como auxílio ao empresário na organização e planejamento
Autora: Camargos, Anaximandro Fernandes de Oliveira
orientador: pacheco, flavio augustus da mota 6

Conhecimento do cliente: um caminho para a inovação
Autora: Faria, Bárbara Gabrielle Alves
Orientadora: coelho, paula geralda barbosa 24

Mídias sociais em EPP do segmento alimentício de Salvador/BA: inovação no relacionamento com clientes
Autora: Almeida, Caroline Ribeiro dos Santos
Orientadora: oliveira, marília flores seixas de 37

Fontes externas de conhecimento: por uma ambiência mais inovadora na pequena empresa
Autora: Scholl, Débora
Orientador: marques, luís fernando moraes 54

Redes de cooperação: uma fonte colaborativa para as micro e pequenas empresas do Paraná
Autora: altoé, eduarda silvia fernanda modesto
Orientadora: borba, simone maria da cunha 69

O relacionamento comunicacional como ferramenta diferenciadora nas MPE: a importância do cliente interno para criação do ambiente inovador
Autora: silva, graciele de brito[2]
Orientador: avila, mario lucio de 85

A comunicação organizacional em empresas inovadoras: novas perspectivas para a dimensão ambiência inovadora
Autor: Quadro, Gustavo Canova de
Orientadora: machado, elizandra 98

Compreensão e gerenciamento de marca pelas MPE acompanhadas no programa ALI-DF
Autora: MADEIRA, ISABELLA PESSOA DE AZEVEDO
Orientador: marques, gilmar dos santos 113

Metodologias estratégicas aplicadas ao desenvolvimento de inovações em MPE criativas da Serra Gaúcha
Autor: cezar, lucas
Orientador: marques, luis fernando moraes 131

Características de inovação em diferentes segmentos da confecção
Autor: Lucca, Lucio Flávio
Orientadora: cultri, camila do nascimento 149

Inovação nos processos: a eficiência energética em academias de ginástica de Salvador/BA
Autora: Oliveira, Marcele Silva
Orientadora: oliveira, marília flores seixas de 166

A criação de *fanpage* como estratégia de visibilidade e interação para empresas de pequeno porte
Autora: Godoy, Mariana
Orientador: rimoli, celso augusto 182

Facebook: canal de relacionamento *online* para pequenas empresas do comércio varejista na Serra Gaúcha
Autora: Gallio, Rochiele Azevedo
Orientador: marques, luis fernando moraes 201

A inovação em bares e restaurantes na cidade de Palmas/TO
Autora: Ishizawa, Taís Aragão
Orientador: pacheco, flavio augustus da mota 215

Inovação sustentável à luz do Radar da Inovação em pequenos meios de hospedagem
atendidos pelo Programa ALI na Zona da Mata Paraibana
Autor: almeida, antonio rafael barbosa de
Orientador: silva, carlos alberto da 232

Inovação na construção civil: desempenho das empresas do noroeste do Paraná
Autora: Guidini, anaiance fazoli
Orientador: carvalho, hélio gomes de 244

Inovação no segmento de TI de Londrina e região
Autor: Sicorski, Felipe
Orientador: carvalho, hélio gomes de 262

A importância do registro de marca para inovação do comércio varejista de Maceió
Autora: Maciel, pabline secche ferreira
Orientador: santos, sérgio coutinho dos 281

A dimensão relacionamento na era do encantamento: o uso da informatização pelas EPP
Autor: cornachi, cássio
Orientadora: cardoso, fernanda de abreu 297

Evolução da gestão da inovação em estabelecimentos paraibanos de alimentação: processos e organização
Autora: meira, carolina
Orientador: silva, carlos alberto da 312

A ausência de relacionamento das empresas com seus clientes
Autora: Santos, Cínthia Ximenes Pontes
Orientador: marques, gilmar dos santos 327

Papel do líder empreendedor na construção da ambiência inovadora em EPP:
lições do programa ALI/ES em venda nova do imigrante
Autora: Venturim, Lorenza
Orientadora: dalcomuni, sonia maria 340

Brazilian Bakery: os desafios da gestão da inovação no setor de panificação no Grande Recife
Autor: Costa, Luiz Henrique Monteiro Barreto da
Orientador: moura, guilherme lima 359

Agregação de valor: uma alternativa para o crescimento das empresas de pequeno porte
no município do Rio de Janeiro
Autora: matos, nathashe caruso
Orientadora: fernandes, maria angela de souza 374

Inovação nos processos de informação atacadistas: o *software* como auxílio ao empresário na organização e planejamento

AUTORA: CAMARGOS, ANAXIMANDRO FERNANDES DE OLIVEIRA

ORIENTADOR: PACHECO, FLAVIO AUGUSTUS DA MOTA

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar os *software* utilizados pelas empresas sobre a perspectiva de contribuição para o processo de inovação. Para sua operacionalização, neste trabalho foi realizada uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório. A coleta de dados foi feita por meio de aplicação de questionário com empresários no setor atacadista na cidade de Palmas. Foram entrevistados 28 empresários, dos 54 sensibilizados. O segmento foi escolhido pela possibilidade de aplicação das ferramentas de gestão da inovação. Foi possível detectar que no segmento atacadista a necessidade de se trabalhar minuciosamente a dimensões processo. Para isso é necessário o correto uso da informação, deixando-a correr na linha hierárquica correta, juntamente à coleta de informações eficazes, reunidas por um bom *software* de gestão e procedimentos adequados e contínuos, que completarão um ciclo de organização da informação, que proporcionarão melhor visão, controle e segurança futura para que o negócio amplie seus lucros e sobreviva muitos anos com sucesso.

PALAVRAS-CHAVE:

Setor de Atacados. Gestão da Inovação. Processo de Inovação.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the software used by companies about the prospect of contributing to the innovation process. For its operation, in this paper a quantitative exploratory research was conducted. Data collection was done through a questionnaire with entrepreneurs in the wholesale sector in the city of Palmas. 28 entrepreneurs were interviewed, the 54 sensitized. The segment was chosen by the possibility of application of innovation management tools. It was possible to detect that the wholesale sector the need to work closely with process dimensions. For this the correct use of information, leaving it running in the correct hierarchical line is required along with effective information collection, grouped by good management and adequate procedures and ongoing software, which will complete a cycle of information organization, which will provide better view, control and future security for the business to expand its profits and survive many years with success.

KEYWORDS:

Industry Attacked. Innovation Management. Innovation Process.

1. INTRODUÇÃO

Um importante estudo feito pelo IBGE, com base no Manual de Oslo (2006), indica que em 2006, o número de empresas que implementaram um produto ou processo novo ou substancialmente aprimorado chegou a 33,4% (IBGE, 2012). Mesmo com o advento da inovação tecnológica, muitas empresas ainda não têm instalado um *software* capaz de organizar e apresentar informações suficientes para a gestão do negócio. Destas, poucas sabem sobre qual a melhor maneira de utilizar e manusear as informações armazenadas, transformando-as em dados estratégicos na tomada de decisão. E essas empresas ficam carentes de controles e de dados importantes para a organização.

A globalização tem pressionado as empresas a programar alternativas dinâmicas de atendimento aos seus clientes e sistema de gestão que possibilitem melhor aproveitamento de seus recursos. De acordo com Chiavenato (1999, p.30), "na era da informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência." A informatização tornou-se necessidade; e junto com esse processo, chegaram às empresas os *softwares* de gestão. A instalação de um *software* de qualidade não garante resultados. As empresas quando implementam *software* esperam otimizar a velocidade das rotinas, melhorar a organização e montar um banco de dados repleto de informações úteis para as estratégias da empresa. Os atacadistas da cidade de Palmas se encontram neste contexto, eles têm instalado *software* com ferramentas sofisticadas e de qualidade que, contraditoriamente, não têm auxiliado com efetividade a organizaçãodas informações da empresa; também não têm auxiliado em análises atuais do empreendimento, como na elaboração de planos e estratégias de curto médio e longo prazo.

Comprar um *software* ou adquirir a licença de uso não garante melhoria de desempenho na organização. Rosini e Palmisano (2003) afirmam que as empresas têm problemas com a coleta dos dados operacionais, o que acaba gerando falhas no processo decisório e dificuldades para tratar e gerir o negócio.

> Muitas empresas tendem a coletar informações que não são úteis nem para as operações correntes nem para a tomada de decisão administrativa. São informações para referência futura ou uma eventual necessidade. Mas se a informação não for usada para decisões operacionais ou de administração, passa a não ter valor. É conveniente também que façamos a distinção entre informações e dados. Dados são as representações originais e detalhadas de eventos no mundo físico. Para que os dados se tornem úteis na tomada de decisão eles precisam ser tratados, isto é, transformados em informações. Informações, são, portanto, dados trabalhados de modo que sejam úteis. O administrador, o gerente, o empresário usam informações, e não dados (ROSINI; PALMISANO 2003,p.XI).

Dessa forma, a empresa precisa ter um *software* de qualidade e também um sistema de gestão de processos administrativos adaptados à organização para alimentação correta deste sistema. Para que isso aconteça, a empresa precisa inovar com um *software* de gestão compatível com a sua situação e ainda aprimorar seus processos de gestão administrativa. Segundo o Manual de Oslo (p. 48-49), "a inovação em processo é a implementação de um novo ou significativamente melhorado processo produtivo (envolver, técnicas equipamentos e *software* utilizados para produzir benefícios ou serviços)". Com essa definição, é possível entender que o processo passa a ser inovador quando melhorado. A implementação de um *software* em uma empresa que não resulte em desenvolvimento nos

controles de resultados negativos vistos pelos empresários como prejuízos financeiros, ocupação desnecessária de espaço físico e desperdício de tempo, torna-se apenas uma ferramenta para ocupar espaço no HD do computador.

Atualmente existe *software* de diversas funcionalidades, e cabe aos gestores a escolha dos que melhor se adequam a empresa, observando o segmento empresarial e também o departamento que irá utilizá-lo. Para Norton (1996, p. 58), "existem diversos tipos de *software*, tais como,de base ou operacionais, de redes, aplicativos, utilitários e de automação. E estes, por sua vez, dirigem, organizam e controlam os recursos de *hardware*, fornecendo instruções, comandos e programas proporcionando a coleta de informações para a gestão do negócio". Esta ampla variedade de programas fornecem aos empresários uma diversidade de ferramentas para análise e aplicabilidade, que acaba prejudicada pela inadequada coleta de informações.

Entende-se que o *software* para uma empresa é muito mais do que comprar e instalar diversos computadores em cada setor da empresa, mas também é ter qualidade no lançamento dos dados nestes sistemas para que se transformem em informações estratégicas e fontes para estimular a inovação na gestão da empresa.

Segundo pesquisa anual de serviços, IBGE (2000), as consultorias em programas de informática para *softwares* se encontram em 5º lugar do ranking dos principais produtos e serviços prestados na área de informação, representando mais de 3 bilhões de reais ou 4,8% do faturamento de produtos deste segmento. É um mercado em plena expansão que merece atenção, por isso, as empresas devem, ao adquirir um *software*, torná-lo aplicável a sua gestão. A utilização da coleta de informações continua controlada e padronizada; e associá-la ao investimento na área de inovação, a empresa terá maior flexibilidade e criatividade neste momento de mudanças para transformar estes números intangíveis ou supostos em valores palpáveis e alcançáveis pela organização.

Diante dessa perspectiva, cabe ressaltar que o setor atacadista na cidade de Palmas – TO não está conseguindo gerir e organizar o processo de informatização e alimentação do banco de informações, uma vez que as empresas têm enfrentado problemas para organização de informações como a seleção dos dados a serem lançados, pessoas responsáveis para a ação, periodicidade em que devem ser feitas a alimentação e atualização dos dados, concatenação das diversas informações obtidas paraque o auxiliem na tomada de decisões, a deficiência na alimentação destes *software* por falta de treinamentos tanto na parte de *software* como na parte de organização de processos e gestãode informações.

Considerando este contexto, identifica-se a necessidade de inovar na organização, sob a ótica da correta utilização dos *software* para a coleta de dados com o uso dos devidos processos gerenciais dentro dos atacadistas em Palmas.

Com vista no contexto apresentado, o setor atacadista no cenário da inovação questiona-se: Será que os *software* utilizados pelas empresas contribuem para o processo de inovação? Para responder este questionamento, o presente estudo tem como objetivo geral analisar os *software* utilizados pelas empresas sobre a perspectiva de contribuição para o processo de inovação.

O trabalho está divido em cinco partes. A primeira está introdução, onde será apresentada a justificativa e relevância do trabalho. No segundo momento, o referencial teórico, com teorias sobre inovação, processos, planejamento estratégico e uso de *software*.

A terceira etapa corresponde à metodologia que, por sua vez abrange os tipos de pesquisas, bem como a forma como foi conduzido à elaboração e aplicação dos instrumentos de coleta de dados.

Na quarta parte acontece a análise dos resultados que corresponde o momento no qual os dados coletados serão discutidos e analisados, que pontos particulares serão apontados e levados à discussão mais profunda.

Por fim, na quinta etapa serão feitas as considerações finais, em que se discutem os principais assuntos relacionados ao tema. Serão levantados e explanados ao leitor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. INOVAÇÃO

A competitividade internacional tem pressionado o Brasil a investir em mudanças, o país se encontra entre os maiores investidores em inovação da América Latina, porém, continua a apresentar desempenho aquém da média estipulada pela OCDE.

> O Brasil precisa dobrar seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento (p&d) para enfrentar a competição internacional e consolidar presença no mercado mundial. O país investe 1% do seu Produto Interno Bruto (PIB) em p&d, acima dos padrões latino-americanos, mas bem abaixo da média de 2,24% registrada nos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). (CORAL; OGLIARI; ABREU 2008, p. XV)

O governo brasileiro precisa investir ainda mais em inovação, mas também precisa estimular a iniciativa privada a aplicar recursos nesta área. Segundo Coral, Ogliari e Abreu (2008), no Brasil o investimento realizado pela iniciativa privada é cerca de sete vezes menor que o dos países líderes da OCDE. Enquanto isso, o governo tem investido 60% desse total, incluídas despesas diretas e com ensino superior, índice que se compara ao do Reino Unido, mas abaixo da Suécia, Estados Unidos ou França.

Este contexto tem mostrado a importância do investimento das empresas privadas em inovação. Coral, Ogliari e Abreu (2008, p. XV) afirmam que "a taxa de inovação das empresas brasileiras, de cerca de 33%, ainda é muito baixa eavança muito lentamente: entre 2000 e 2005 cresceu menos de 2 pontos percentuais, segundo a Pesquisa de Inovação Tecnológica (Pintec), do IBGE". O Baixo crescimento mostra a necessidade de investimento e estímulo à inovação nas empresas privadas no Brasil, que se tornam necessários e urgentes.

A inovação precisa de pessoas para acontecer e as empresas têm dificuldades em encontrar esta mão de obra. Para Coral, Ogliari e Abreu (2008, p. XVI), "Embora atribuam grande importância à inovação, a grande maioria delas ainda não dispõe de pessoas capacitadas para identificar as oportunidades tecnológicas e têm enorme dificuldade de colocar em movimento o círculo virtuoso da inovação". É preciso investimento em processos, produtos, *marketing* e organização, mas também em pessoas que irão conduzir e continuar este processo.

O processo de inovação pode ser comparado ao ciclo de vida de um produto e da mesma forma tem início, meio e fim.

> A importância da inovação pode ser estabelecida, entre outros aspectos, com base no ciclo de vida do produto. Todo produto tem um ciclo de vida, o qual é desenvolvido, tem uma fase de crescimento comercial, atinge a maturidade e, depois de certo tempo, começa a fase de declínio. (CORAL; OGLIARI; ABREU 2008, p. 1)

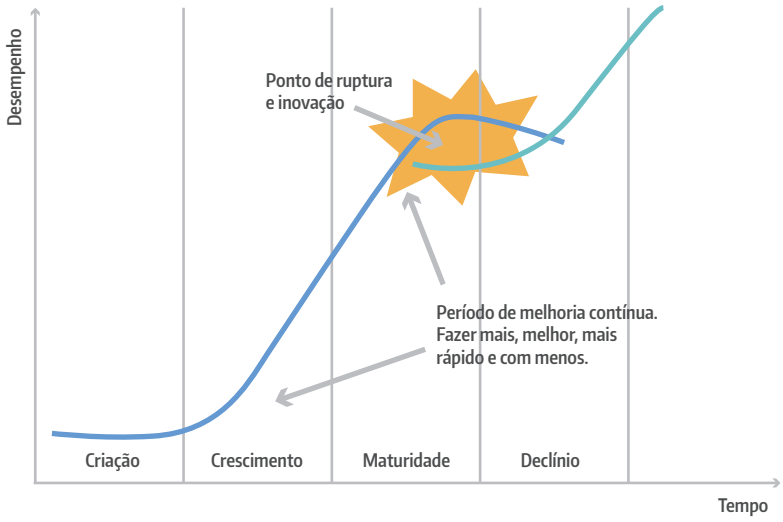
E ainda...

> ...o processo deve ser repetido para novas oportunidades, surgindo daí a necessidade e a importância da inovação. Entretanto, para cada novo ciclo,as variáveis são outras, seja porque existem concorrentes no mercado, seja pela mudança do próprio mercado ou pela existência de novas tecnologias. Com isso, é cada vez mais difícil inovar e a questão se transfere para quais são as novas oportunidades que podem ser desenvolvidas, representando sucesso comercial para a empresa. (CORAL; OGLIARI; ABREU 2008, p. 1)

Da mesma forma que ao chegar ao seu declínio o produto precisa ser reformulado, a inovação nova deve surgir ou ser aplicada. Como se pode ver é um processo constante que não pode faltar na vida de uma organização.

Para melhor exemplificar, segue um modelo do ciclo de vida de um produto na Figura 1.

Figura 1 – Ciclo de vida de um produto



Fonte: Af Comunica.

Verifica-se, conforme a Figura 1, que ao chegar no auge de maturidade, o produto tende ao declínio; e nesse momento é que se deve inovar e criar um novo produto. Da mesma forma acontece com a ideia inovadora, ela é criada, cresce e chega no seu ponto de maturidade máximo. Nesse momento ela tem que ser renovada e deve ser assim constantemente.

A entender o conceito de inovação, o Dicionário Aurélio (FERREIRA,1999) define como ato ou efeito de inovar. Já Coral, Ogliari e Abre (2008) aprofundam mais o tema, explicando que"o termo inovar significa tornar novo, renovar, introduzir novidade, e que a introdução de uma novidade em um mercado não caracteriza uma inovação se ela não é percebida ou aceita pelos clientes da empresa, torna-se uma invenção. Para ser uma inovação, precisa ser útil.

O Manual de Oslo apresenta o conceito de inovação de outra forma:

> Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OECD, 2005, p.46; FINEP, 2006,p.55).

Diante dessa definição, a terceira edição do Manual de Oslo (OECD, 2005) define quatro tipos de inovação, que são: inovações em produto, processo, organizacionais e *marketing*.

Mesmos após esses conceitos, as inovações ainda podem ser incrementais e radicais:

> Inovação incremental: normalmente, entendida como a melhoria de produto ou processo existente cujo desempenho tenha sido significativamente melhorado ou a reconfiguração de uma tecnologia já existente para outros propósitos. (CORAL OGLIARI: ABREU 2008, p. 3 apud HBE, 2003)

E ainda...

> Inovação radical: produto ou processo cujas características, atributos ou uso difiram significativamente, se comparados aos produtos e processos existentes. Tais inovações podem envolver tecnologias radicalmente novas ou podem se basear na combinação de tecnologias existentes para novos usos. (CORAL OGLIARI: ABREU 2008, p. 3 aput HBE, 2003)

Entende-se desses conceitos que as inovações podem acontecer nos produtos da empresa, nos processos organizacionais, no *marketing* e na gestão organizacional, e podem ser pequenos melhoramentos que são chamados incrementos ou inovações incrementais e mudança totais, novos conceitos, que são as inovações radicais.

É desejo da maioria das empresas ser inovadora e conhecida, porém, não é um processo fácil.

> De modo geral, é senso comum considerar que a maioria das empresas gostaria de ser inovadora, ser reconhecida como tal e obter resultados positivos a partir de seus investimentos em inovação. No entanto, empreender processos concretos de inovação, de tal forma que o tema seja incorporado ao planejamento estratégico da empresa, normalmente só acontece depois da identificação de ameaças prementes. Tal fato, em alguns casos, funciona como um gatilho e deflagra a decisão por investir em inovação. (CORAL; OGLIARI; ABREU 2008, p. 15)

As empresas querem ser inovadoras, só que deixam este processo em último plano, só procuram se perceberem que são ameaçadas. Este momento não é o melhor para se investir, antes disso, deve ser introduzido na cultura das empresas o senso de inovação em processo, produtos, *marketing* e organizacional. A capacitação das pessoas também é primordial. A mudança deve ser imediata, a se iniciar o quanto antes para que não se torne irreversível.

2.2. O PARALELO ENTRE OS *SOFTWARE* E SUA IMPORTÂNCIA NAS EMPRESAS

Hoje no Brasil as empresas têm dificuldades em se planejar estrategicamente, uma vez que os empresários carregam intuitivamente informações das empresas que se bem armazenadas não seriam perdidas e poderiam ser melhor tratadas nas estratégias empresariais. Segundo Rezende e Abreu (2008), é preciso enxergar a empresa como um sistema ou um todo formado por diversos outros sistemas menores.

Com a evolução dos sistemas, as organizações se proveram de uma infinidade de conhecimentos que levaram a formação de sistemas que marcaram época, como a administração científica e os processos administrativos de Taylor(1890), o sistema de centralização e organização formal e iMPEsoal de Fayol(1900) e o sistema de burocracia empresarial proposto por Weber (1910), conforme apontam (REZENDE; ABREU, 2008).

Visando organizar seus sistemas, Rezende e Abreu (2008) revelam que muitos dirigentes ainda acreditam que o simples ato de informatizar a organização, espalhando computadores e impressoras pelas unidades departamentais, ligando-os em rede e instalando sistemas aplicativos, posdem organizá-las. Entretanto, é fato que somente Tecnologia da Informação e seus recursos nem sempre resolvem os problemas e não basta para organizá-las e se não existe planejamento, gestão e ação efetiva, as máquinas não trarão contribuição alguma.

As empresas atuais têm utilizado o computador como estratégia de equiparação com os concorrentes no mercado; fazem isso porque veem seu concorrente comprar novas máquinas ou também como uma opção de investimento, aplicando recursos em computadores novos sem nenhuma análise anterior. Ao se observar as palavras de Stair e Raynolds (2011, p. 77) que diz "as organizações investem em *hardware* para melhorar a produtividade dos trabalhadores, aumentar receitas, reduzir custos, oferecer melhor serviço ao consumidor, aumentar a velocidade até chegar ao mercado e possibilitar colaboração entre funcionários", percebe-se que a informática é mais do que um computador sobre a mesa e precisa ser melhor explorada dentro das organizações para a obtenção dos resultados esperados.

Em muitos casos as empresas optam por instalar *software* por estar a perder sua fatia de mercado para seus concorrentes. Para cederem a pressões governamentais, investem mal no *hardware* e da mesma forma escolhem os *software*. Para Stair e Raynolds (2011, p. 77), "organizações que não fazem um investimento inteligente em *hardware* ficarão paradas com equipamentos obsoletos que não são confiáveis e não podem se aproveitar dos últimos avanços em *software*".

Na atualidade, aqueles que sabem manipular uma informação possuem um grande poder em suas mãos. A informação possui seu valor por estar presente no cotidiano. No decorrer da vida de uma empresa podem ser coletadas diversas informações que, conforme Rezende e Abreu (2008), sob um processo sistemático, podem ser muito valorizadas. Eles ainda afirmam que hoje existem mais computadores e tecnologias gerando informações úteis, precisas, oportunas, com menos custo, reduzido tempo e com resultado melhor.

No entanto, valorizar todas estas informações exige alguns passos citados por Waitzen (1994) apud, Rezende e Abreu (2008) que são: conhecer muitas informações, apreender sobre as informações, juntar e guardar as informações úteis, selecionar, analisar e filtrar as informações de maior valor, organizar as informações de forma lógica, valorizar as informações e disponibilizar e usar as informações.

Escolher rumos com as informações coletadas tem sido um desafio das organizações; elas apresentam uma função estratégica nas organizações. Segundo Rezende e Abreu (2008, p.83), "o desafio estratégico atual é como usar a tecnologia da informação para projetar e gerir empresas efetivas, competitivas e inteligentes. Os Sistemas de Informação são vitais para a gestão, organização e operação das empresas".

Contudo tem-se ainda a preocupação com os efeitos da mudança. Diante da perspectiva de Rezende e Abreu (2008, p.97), "é difícil imaginar alguma inovação tecnológica que possa ser introduzida sem provocar algum efeito". Com isso surgem os paradigmas e resistências de funcionários a mudanças.

Dentro da perspectiva desses autores, uma empresa é um sistema que precisa ser organizado, e atualmente a armazenagem de informações é de grande valia empresarial. A utilização de *software* adequados com boas estratégias empresariais permitiram as organizações obterem planos eficazes e melhores resultados.

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA

Neste trabalho foi realizada uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório. A coleta de dados foi feita por meio de aplicação de questionário com empresários no setor atacadista na cidade de Palmas. Foram entrevistados 28 empresários, dos 54 sensibilizados. O segmento foi escolhido pela possibilidade de aplicação das ferramentas de gestão da inovação.

O questionário desenvolvido pela Bachmann e Associados (2008) teve como base para medida a inovação nas micro e pequenas empresas, que consideraram as 13 dimensões de inovação: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora.

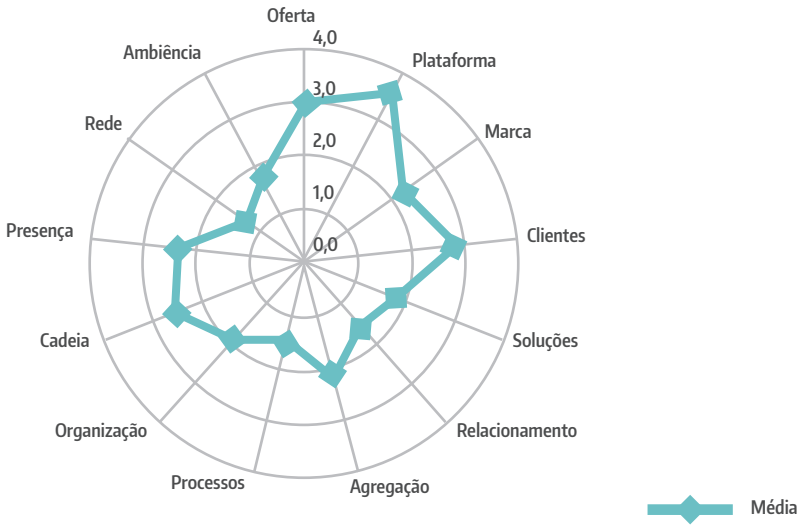
Os atributos associados às etapas foram mensurados numa escala tipo Likert com três pontos. Nessa escala, o valor 1 estava associado como não inovador; o valor 3, ocasionalmente inovador; e o valor 5 significa que a empresa é inovadora no quesito.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. ANÁLISE GERAL

O Gráfico 1 mostra a média das notas obtidas em cada dimensão.

Gráfico 1 – Média da Dimensão Processos



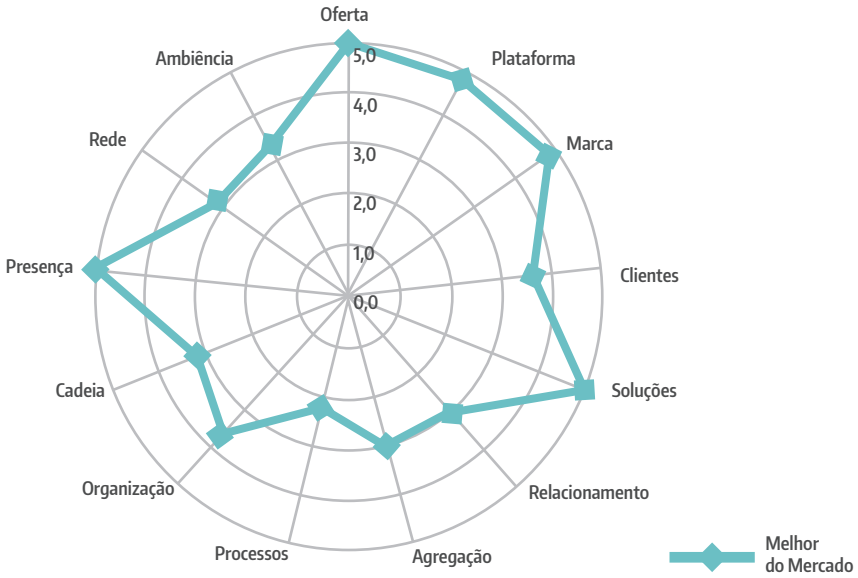
Fonte: Pesquisa do Autor.

Conforme o Gráfico 1, a dimensão oferta apresenta média 3,2; a dimensão plataforma apresenta média 3,6; a dimensão marca apresenta média 2,3; a dimensão clientes apresenta média 2,8; a dimensão soluções apresenta média 1,7; a dimensão relacionamento apresenta média 1,5; a dimensão agregação de valor apresenta média 1,9; a dimensão processos apresenta média 1,6; a dimensão organização apresenta média 2,0; a dimensão cadeia de fornecimento apresenta média 2,6; a dimensão presença apresenta média 2,5; a dimensão rede apresenta média 1,4; e a dimensão ambiência inovadora apresenta média 1,8.

É possível ver que as médias desse segmento na maioria estão abaixo de 2,5, o que significa que é um mercado que pode receber inovações em todas as áreas.

O Gráfico 02 demonstra as melhores das notas obtidas em cada dimensão.

Gráfico 2 – Média da Dimensão Processos



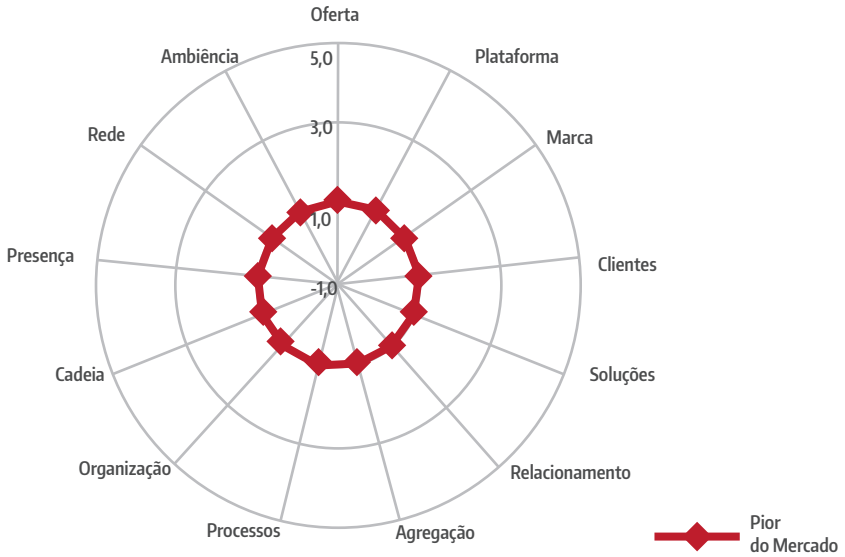
Fonte: Pesquisa do Autor.

Conforme o Gráfico 2, a dimensão oferta apresenta como maior nota 5,0; a dimensão plataforma apresenta como maior nota 5,0; a dimensão marca apresenta como maior nota 5,0; a dimensão clientes apresenta como maior nota 3,7; a dimensão soluções apresenta como maior nota 5,0; a dimensão relacionamento apresenta como maior nota 3,0; a dimensão agregação de valor apresenta como maior nota 3,0; a dimensão processos apresenta como maior nota 2,3; a dimensão organização apresenta como maior nota 3,5; a dimensão cadeia de fornecimento apresenta como maior nota 3,0; a dimensão presença apresenta como maior nota 5,0; a dimensão rede apresenta como maior nota 3,0; e a dimensão ambiência inovadora apresenta como maior nota 3,3.

Esse gráfico demonstra uma perspectiva promissora de qual seria o radar da melhor empresa do setor. Neste gráfico é possível ver que o melhor modelo do setor apresenta notas abaixo da, média como é o caso da dimensão processos.

O Gráfico 3 demonstra as piores notas obtidas em cada dimensão.

Gráfico 3 – Piores notas do mercado



Fonte: Pesquisa do Autor.

Conforme o Gráfico 3, a Dimensão Oferta apresenta como menor nota 1,0; a Dimensão Plataforma apresenta como menor nota 1,0; a Dimensão Marca apresenta como menor nota 1,0; a Dimensão Clientes apresenta como menor nota 1,0; a Dimensão Soluções apresenta como menor nota 1,0; a Dimensão Relacionamento apresenta como menor nota 1,0; a Dimensão Agregação de Valor apresenta como menor nota 1,0; a Dimensão Processos apresenta como menor nota 1,0; a Dimensão Organização apresenta como menor nota 1,0; a Dimensão Cadeia de Fornecimento apresenta como menor nota1,0; a Dimensão Presença apresenta como menor nota 1,0; a Dimensão Rede apresenta como menor nota 1,0; e a Dimensão Ambiência inovadora apresenta como menor nota 1,0.

Esse gráfico apresenta nota mínima em todas as dimensões, o que demonstra que em todas as dimensões é possível inovar.

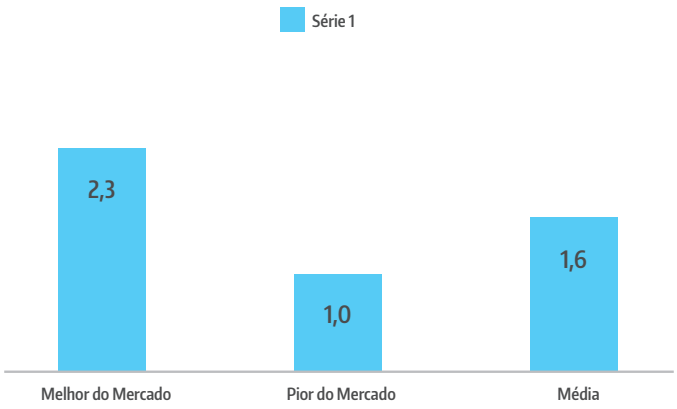
Com a análise geral, foi possível verificar que as médias do segmento estão abaixo de 50% da nota máxima, e que ainda há muito o que melhorar para chegar às notas máximas em cada segmento, e que pelo resultado de notas mínimas apresentado em que pelo menos uma das empresas demonstra o potencial inovador do segmento.

4.2. ANÁLISE DA DIMENSÃO PROCESSOS

Dentre as dimensões presentes no artigo, foi destacada a Dimensão Processos devido às baixas médias apresentadas e constatação da necessidade de aplicação de procedimentos e processos nestas empresas.

O Gráfico 4 demostra qual a melhor situação, a pior situação do mercado e a média geral das empresas no mercado.

Gráfico 4 – Análise da Dimensão Processos

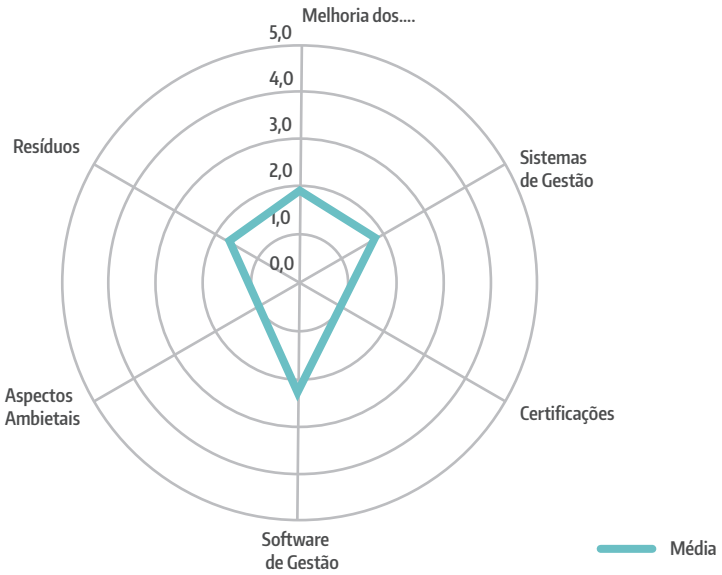


Fonte: Pesquisa Autor.

Aquelas que se encontram com a nota acima de 1,6 estão em vantagem frente as outras, porém é perceptível que nem a melhor empresa atingiu média 2.5, que representa 50% da média máxima do Raddar da inovação, o que indica sérias deficiências destas empresas na gestão de processos. É recomendado para estas empresas a implementação de sistemas de gestão da qualidade ISO 9001:2008 para a padronização dos processos dentro desta empresa. Possibilita que a empresa visualize um cenário a se alcançar de alta qualidade diante do mercado.

O Gráfico 05 mostra quais as piores e melhores notas por questão do diagnóstico radar.

Gráfico 5 – Média da Dimensão Processos



Fonte: Pesquisa do Autor.

O Gráfico 5 mostra a questão 15 – Melhoria dos Processos com média 2,0; a questão 16 Sistemas de gestão com média 1,8; a questão 17 – Certificações com media 1,0; a questão 18 – *Software* de Gestão com média 2,6; a questão 19 – aspectos ambientais com média 1,0; e questão 20 – resíduos com média 1,0.

4.3. PROCESSOS

A Dimensão Processos apresentou destaque nesta pesquisa por suas baixas médias, e por isso terá análise aprofundada neste artigo. Os aspectos de uso de *software*, certificações e sistemas de gestão foram os que mais se destacaram pela necessidade identificada da inovação destes recursos nas empresas estudadas. Para melhor entender a aplicabilidade de procedimentos dentro da empresa, é preciso estudar como serão gerenciadas estas inovações a partir da presidência.

> Gerenciamento por processo é o nome dado ao gerenciamento que decorre do controle de cada um dos processos da empresa. Ele é, por definição, um gerenciamento compartilhado. Seria impossível a qualquer presidente controlar pessoalmente todos os processos que acontecem dentro da organização. Portanto, compartilhar esse controle com os funcionários diretamente ligados a cada processo garante a qualidade em todas as etapas e, ao final, no conjunto todo. (MELLO 2011, p.70).

Para obter o melhor gerenciamento, são necessários a divisão dos processos dentro da empresa e compartilhamento da gestão. A centralização do poder em uma só mão engessa a organização e dificulta o processo de inovação e qualidade.

Em um contexto geral, as empresas não administram os processos, elas são gerenciadas por funções ou cargos, o que gera menor preocupação com processos. Este gerenciamento não aponta para o cliente e sim para a hierarquia, o que dificulta a entendimento do verdadeiro impacto que é causado pelo trabalho do operacional.

> Empresas, de modo geral, não gerenciam processos, mas funções. Gerenciar por função significa que não importam os processos nos quais as funções estejam envolvidas mas sim a hierarquia a qual estejam submetidas. O gerenciamento por funções não aponta para o cliente, mas para a hierarquia; portanto, não permite que os funcionários saibam quanto de seu trabalho impacta verdadeiramente o sucesso da empresa. Um de seus efeitos negativos é promover a concorrência entre departamento, quando o ideal seria a cooperação. (MELLO 2011, p.70)

O gerenciamento por funções que normalmente ocorre nas empresas gera um efeito negativo que é a concorrência entre os departamentos; e para que isso não ocorra, é preciso que a empresa tenha foco nos processos.

5. CONCLUSÃO

O presente estudo demonstrou os principais gargalos enfrentados nos processos das empresas que dificultam a organização em *software*, que facilitam análise e formulação de estratégias.

A análise teve como foco a dimensão processos, especificamente as questões de certificações, sistemas de gestão e inovação em *software*, que facilitaram a aglutinação das informações.

Para atacar diretamente as maiores deficiências dos atacadistas, foi identificado nesta pesquisa que a princípio deve-se propor ações de inovação em processo como o PDCA, 5S e ISO 9001:2008, e inovação na utilização de *software*, melhorando os procedimentos de lançamento ou ainda inovando com *software* exclusivos para a empresa, que grande parte delas ainda não tem procedimentos bem definidos e outras sequer têm instalado um *software* de gestão. Este déficit prejudica também a coleta de informações e proposições de estratégias para a tomada de decisão. Para não ficarem carentes de controles e de dados importantes à organização, as empresas precisam não só implementar rotinas e procedimentos adequados como também colher as informações corretas do mundo físico, para que elas não se tornem meros dados sem relevância.

A seleção de dados, pessoas responsáveis, periodicidade e atualização destas informações precisam de organização baseada na realidade da empresa e também nas suas necessidades, para que a aplicação de novos processos não se torne estudos de teorias e se torne ações práticas e utilizáveis pela empresa.

Existe a necessidade de inovar na organização, sob a ótica da correta utilização dos *software* para a coleta de dados, pautada na utilização do PDCA, 5s e ISO:9001 nos processos gerenciais dentro dos atacadistas em Palmas. Para que isso ocorra com efetividade é preciso trabalhar as dificuldades que estas empresas enfrentam dentro de suas culturas, propondo cursos, premiações e incentivo à inovação.

É perceptível que a aplicação de sistemas de gestão está condicionada à obrigação fiscal, como é o exemplo das boas práticas de gestão, o que indica que a exigência governamental para adoção de sistemas de gestão da qualidade impulsiona os empresários a obterem certificações, o que não significa que as levem à prática dentro de suas organizações, o que pode ser estimulado por campanhas de conscientização.

Com os corretos benefícios e correta coleta de informações, as estratégias passaram a se tornar mais viáveis devido ao melhor índice de assertividade que alcançarão.

Pode-se analisar no segmento atacadista a necessidade de se trabalhar a Dimensão Processo. Para isso é necessário o correto uso da informação, deixando-a correr na linha hierárquica correta, juntamente à coleta de informações eficazes, reunidas por um bom *software* de gestão e procedimentos adequados e contínuos, que completarão um ciclo de organização da informação que proporcionarão melhor visão, controle e segurança futura para que o negócio amplie seus lucros e sobreviva muitos anos com sucesso.

AGRADECIMENTO

Agradecemos à equipe do Sebrae Nacional por meio da Coordenadora Regional, Sra. Claudia Sakai, que sempre de forma cordial e prestativa nos ofereceu o suporte necessário para cumprir as atividades com excelência. Agradecemos aos Consultores Seniores pelo suporte e apoio, e que em muitos momentos nos motivaram para seguir em frente na pesquisa de campo.

Agradecemos ao Orientador Dr. Flávio Augustus da Mota Pacheco pelo apoio constante, pronto atendimento e dedicação na correção dos trabalhos. Agradecemos também aos empresários que mesmo em alguns momentos com resistência, prestaram informações importantes para o bom desempenho das atividades relatoriais e científicas.

Por fim agradecemos imensamente ao Sebrae e ao CNPq pela grande oportunidade de crescermos profissionalmente e obtermos visão empreendedora e científica no contexto regional.

REFERÊNCIAS

AFCOMUNICA. **Just another WordPress.com** *site*. Disponível em: <http://afcomunica.wordpress.com/>. Acesso em: 13 nov. 2013.

GRANDA, Alana. **Reitor do ITA defende investimento em inovação para o país crescer com qualidade**. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2013-05-14/reitor-do-ita-defende-investimento-em-inovacao-para-pais-crescer-com-qualidade>. Acesso em: 17 maio 2013.

BACHMANN E ASSOCIADOS. **Medindo a inovação na micro e pequena empresa**. Disponível em: <http://www.bachmann.com.br/*website*/documents/ApMedindoaInovacaona MPE.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2013.

CARPINETTI. Luiz; MIGUEL, Paulo; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da qualidade ISSO 9001:2008:** princípios e requisitos. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline. **Gestão integrada da inovação**. 1. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

DRUCKER. Peter. **Inovação e espírito empreendedor** – prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 1986.

FERREIRA, A.B.H. **Dicionário Aurélio eletrônico:** século XXI. 1990. Versão 3.0. Produzido pela Lexikon Informática Ltda. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FILHO, Geraldo Vieira. **Gestão da qualidade total**. 2.ed. São Paulo: Alínea. 2007.

FINEP. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 2006. Tradução oficial realizada pela FINEP/Brasil, baseada na versão original da OECD (2005).

HBE – HARVARD BUSINESS ESSENTIALS. **Managing creativity and innovation**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusets: 2003.

IBGE. **Pesquisa nacional dos serviços**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica /economia/comercioeservico/pas/pas2000_2001/pas2000_2001.pdf>. 2001. Rio de Janeiro.

IBGE. **Pintec:** pesquisa industrial inovação tecnológica. 2012. Rio de Janeiro.

MELLO, Carlos. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson. 2011.

NORTON, Peter. **Introdução à informática**. São Paulo: Makron Books, 1996.

OAKLAND. John S. **Gerenciamento da qualidade total – TQM**. São Paulo: Nobel. 1994. Reimpresso 2007.

REZENDE, Denis; ABREU, Aline. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSINI, Alessandro; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

SILVA, Antônio. **Inovação:** como criar ideias que geram resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

STAIR, Ralph M; REYNOLDS ,George W. **Princípios de sistemas de informação**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

Conhecimento do cliente: um caminho para a inovação

AUTORA: FARIA, BÁRBARA GABRIELLE ALVES

ORIENTADORA: COELHO, PAULA GERALDA BARBOSA

RESUMO

Em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas têm sido desafiadas em sua capacidade de responder às demandas do ambiente externo para que possam se manter competitivas. Elas dependem de sua capacidade de se diferenciar em relação aos concorrentes, atendendo de maneira mais efetiva a necessidade dos clientes. Para isso, inovar se tornou essencial. Considerando a importância das Micro e Pequenas Empresas (MPE) no Brasil e as limitações encontradas por seus empresários, o Sebrae, em parceria com o CNPq, desenvolveu o programa ALI – Agentes Locais de Inovação, cujo objetivo é auxiliar o empresário na adoção de práticas que levem à inovação. Uma dessas práticas, a inteligência de mercado, especialmente aquela voltada ao conhecimento das tendências e comportamentos dos clientes em relação ao consumo, permite à empresa ter acesso às informações do seu mercado, facilitando o processo de tomada de decisão em relação às ofertas mais alinhadas com as necessidades e desejos dos clientes. No intuito de verificar as principais práticas adotadas e dificuldades encontradas pelas empresas nesse sentido, foi realizada uma pesquisa com 30 empresas participantes do Programa ALI, pertencentes ao setor alimentício e localizadas na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Os resultados apontam a adoção de ações esporádicas e intuitivas, apesar da necessidade que os empresários têm de conhecer melhor seus clientes.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Inteligência de mercado. Valor para o cliente. Serviços.

ABSTRACT

In an increasingly competitive market, companies have been challenged in their ability to respond to demands of external environment so that they can remain competitive. They depend on their ability to differentiate themselves against competitors, serving more effectively to customers' need. To achieve that level of differentiation, innovation has become essential. Considering the importance of small and medium enterprises (SME) in Brazil and limitations faced by its entrepreneurs, Sebrae, in partnership with the CNPq, developed the program ALI – Local Agents of Innovation, whose objective is to assist the entrepreneur in adopting practices that lead to innovation. One of these practices, called market intelligence, focused on knowledge of trends and customer behaviors, allows the company to have access to information on your market. It can facilitate the process of decision making by better aligning offers with the needs and desires of customers. In order to check the main practices and difficulties encountered by companies in that sense, a survey of 30 companies in the food industry was performed. All of them are located in the city of Belo Horizonte, Minas Gerais and participate in the ALI Program. The results indicate the adoption of sporadic and intuitive actions, despite the necessity that entrepreneurs have to know your customers better.

KEYWORDS:

Innovation. Market Intelligence. Customer Value. Service.

AUTORA: FARIA, BÁRBARA GABRIELLE ALVES
ORIENTADORA: COELHO, PAULA GERALDA BARBOSA

1. INTRODUÇÃO

No mundo atual, dinâmico e turbulento, as empresas enfrentam constantemente o desafio da mudança para sobreviver. Quem não se renova em termos de produtos e serviços ou a forma que os cria e oferece para atender a demanda de seus clientes tem grandes chances de ser ultrapassado pelos concorrentes, perdendo mercado e margens de lucro. Por isso, a inovação é fundamental para o sucesso das empresas, sejam elas grandes ou pequenas.

A capacidade de inovar é atualmente considerada uma das mais importantes características das empresas competitivas, no entanto a maioria dos donos ou gestores de empresas, apesar de conhecer a importância do tema, não adota sistemáticas para colocar esse processo em prática, seja por desconhecimento de por onde começar, seja por falta de gestão de tempo ou processos (BESSANT; TIDD; PAVITT, 2008).

Nesse sentido, o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), uma iniciativa do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), visa auxiliar a pequena empresa a desenvolver e gerenciar a inovação em sua estrutura, por meio de diagnósticos, orientações e acompanhamento da execução de planos de ações.

Entendendo que a inovação é um processo, pode-se dizer que tal processo é composto por cinco etapas: levantamento, seleção, definição de recursos, implementação e aprendizagem. Assim, para que se possa inovar com efetividade, a empresa precisa desenvolver habilidades que lhe permitam dominar tal processo, além de desenvolver uma cultura que favoreça as mudanças (CARVALHO, 2009).

Um aspecto importante na gestão da inovação é aprender a trabalhar com o cliente no foco das melhorias, inclusive no papel de cocriador. Como a fase inicial do processo de inovação, o levantamento de ideias, pode ser feita por meio de diversas ferramentas, técnicas e processos, o direcionamento das inovações em uma empresa pode ser respaldado pelas informações provenientes de um processo de inteligência de mercado. Processo este que, aplicado à realidade da pequena empresa, pode envolver ações simples como uma pesquisa de satisfação com os clientes ou de conhecimento dos concorrentes.

Este artigo apresenta um estudo realizado sobre a utilização de técnicas e ferramentas de inteligência de mercado por pequenas empresas (pertencentes ao setor alimentício e localizadas na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais) como ferramenta para desenvolver inovações que melhorem a oferta da empresa a partir de um melhor conhecimento do cliente e suas preferências.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para um melhor entendimento deste artigo, faz-se necessário o detalhamento de alguns conceitos importantes.

Sendo assim, nesta sessão apresenta-se o Programa ALI e os resultados de pesquisas bibliográficas sobre os temas inovação, inteligência de mercado e valor para o cliente.

2.1. PROGRAMA ALI – AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é uma iniciativa do Sebrae em parceria com o CNPq para a promoção da inovação nas pequenas empresas.

A operacionalização do Programa ALI acontece por meio de uma metodologia que envolve: 1) diagnóstico situacional da empresa, utilizando a ferramenta Radar da Inovação; 2) definição de ações estratégicas e formatação de um Plano de Ação; 3) acompanhamento da implementação do plano e avaliação de resultados.

O objetivo do Programa ALI, pelo uso da ferramenta Radar da Inovação, é auxiliar o empresário na identificação e priorização de oportunidades de inovação considerando o estágio da empresa nas 13 dimensões avaliadas na metodologia. A partir dessa identificação, estimula-se o empresário na implementação de práticas que possam impulsionar a empresa na obtenção de melhores resultados.

2.1.1. O RADAR DA INOVAÇÃO

O Radar da Inovação é uma ferramenta proposta por Bachmann e Destefani, baseada nas 12 dimensões da inovação descritas por Mohanbir Sawhney, da Kellogg School of Management (EUA), que permite avaliar o grau de maturidade inovadora das organizações de pequeno porte (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

2.1.1.1. Dimensão Clientes do Radar da Inovação

A Dimensão Clientes, uma das dimensões consideradas no Radar da Inovação, avalia aspectos relacionados às práticas adotadas pela empresa: (a) na identificação de necessidades dos clientes; (b) na identificação de novos mercados; (c) no uso de manifestações dos clientes para modificar processos; e (d) no uso de manifestações dos clientes para melhorar resultados.

Considerando que os clientes são pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades, essa dimensão pressupõe que, para ser competitiva, é importante que as inovações estejam alinhadas com as necessidades, explícitas ou não, dos clientes (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Portanto, as empresas devem adotar diferentes estratégias para conhecer melhor seu cliente e adaptar sua oferta, processos ou comunicação para melhor atendê-lo.

2.2. INOVAÇÃO

Desde o começo da Revolução Industrial, inovar tem sido uma importante fonte de vantagem competitiva para as empresas, independente do setor de atuação. Ainda que existam diversas questões que dificultem sua implementação e gestão, a inovação tornou-se um imperativo para vários tipos de negócios. São claras as evidências dos benefícios gerados para empresas que forem eficientes em explorar com sucesso as estratégias de inovação, visando conseguir lucros mais altos e maior fatia de mercado (PRAJOGO; AHMED, 2006).

Segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2005), a inovação é definida como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. O Manual define quatro tipos de inovações que encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de *marketing*.

2.3. INTELIGÊNCIA DE MERCADO

O sucesso da inovação é afetado por vários fatores ambientais e contextuais que envolvem a empresa. Em particular, as empresas precisam reconhecer que a demografia de seus clientes muda rápida e constantemente. Esse fator faz com que as expectativas desses clientes, bem como seu comportamento em relação à compra também mude (PRAJOGO; AHMED, 2006). Sendo assim, mais importante que inovar, é fazer isso e ter sucesso. Portanto, a empresa deve se municiar de informações que a permitam ser mais efetiva em suas estratégias.

Nesse contexto, surge o conceito de inteligência, uma nova função nos negócios, trazendo emprestados os princípios e postulados das atividades de inteligência das áreas militar e governamental relacionadas à observação do contexto em que a empresa se encontra (PRESCOTT; MILLER, 2001).

A disciplina Inteligência de Mercado é responsável por utilizar informações sobre concorrência, clientes e tendências para planejar estratégias mercadológicas mais eficientes para a empresa. Entre suas atividades estão o acompanhamento das tendências de mercado e expectativas dos consumidores (KOTLER, 2006).

Ainda que a informação esteja mais acessível à pequena empresa, uma vez que o empresário está muitas vezes na linha de frente, ele não tem acesso às informações certas ou as utiliza de modo inadequado ou pouco hábil (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Isso acontece porque muitas empresas não apresentam um procedimento sistêmico para coletar os dados do ambiente externo, armazená-los e transformá-los em informações relevantes.

Uma vez que a empresa consegue absorver as informações necessárias para entender ou determinar sua própria posição no mercado, compreendendo, sobretudo, seus clientes e a concorrência, poderá traduzir essa análise em uma fonte de inovação e estratégia competitiva (PORTER, 2004).

2.4. VALOR PARA O CLIENTE

A verdadeira inovação é aquela que é considerada relevante pelas pessoas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Portanto, nada mais ideal do que envolver as pessoas no processo de planejamento da inovação na empresa. Entre as abordagens atuais para o desenvolvimento da inovação nas empresas, nota-se grande presença da adoção

de um ponto de vista mais empático, colocando as pessoas como centro no desenvolvimento de um projeto de melhoria ou criação (FREI; MORRIS, 2013).

Empresas capazes de mudar o foco das vendas para o mercado, ou seja, aquelas que invertem a pirâmide, colocando o cliente e sua equipe de linha de frente como prioridade no planejamento da estratégia e inovação da empresa, estarão preparadas para obter resultados melhores que as demais empresas de seu setor (KOTLER, 2006).

Considerando valor como a diferença entre a avaliação dos benefícios (econômicos, funcionais e psicológicos) e custos (monetários, psíquicos, de tempo e de energia física) que o cliente espera incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço, a empresa poderá elevar o valor da sua oferta aumentando benefícios funcionais/emocionais e/ou reduzindo um ou mais tipos de custos (KOTLER, 2006). Sendo assim, cabe às empresas compreender como o cliente avalia o valor ofertado pela empresa para que possa oferecer o maior valor possível, fazendo com que ele se mantenha não só satisfeito como fidelizado.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como de cunho descritivo-exploratório. Para Triviños (1995), o foco essencial desse tipo de estudo está no desejo de conhecer a realidade, uma vez que se tem a pretensão de descrever com exatidão os fatos e fenômenos relacionados a esta. Seu objetivo é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão.

O objetivo do estudo apresentado neste artigo visa descrever as características de pequenas empresas do segmento de alimentação com a finalidade de identificar as principais práticas destas em se tratando do desenvolvimento de aspectos relacionados à identificação de necessidades ou mercados ainda não explorados como fatores geradores de inovação e competitividade.

A perspectiva temporal do estudo é transversal, pois a coleta de dados refere-se a um determinado período. O delineamento deste estudo foi realizado por meio da pesquisa bibliográfica e do levantamento (*survey*).

O universo desta pesquisa é composto por pequenas empresas do setor de alimentação localizadas na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. A amostra da pesquisa foi constituída de 30 pequenas empresas atendidas pelo Programa ALI.

A coleta de dados primários, que ocorreu no período de maio/2013 a janeiro/2014, foi realizada mediante a aplicação de questionários direcionados aos proprietários das empresas amostradas:

- primeiramente, aplicou-se o questionário referente à ferramenta Radar da Inovação, cujo objetivo foi mensurar o grau de inovação da empresa, especificamente relacionado à dimensão clientes;
- em seguida, foi aplicado um questionário composto por oito questões, sendo duas de resposta não obrigatória, voltadas a identificar as principais práticas das empresas no que diz respeito ao conhecimento das necessidades, da satisfação e da opinião de clientes, bem como as ações que estariam dispostas a executar para melhorar o tratamento desses aspectos pela empresa.

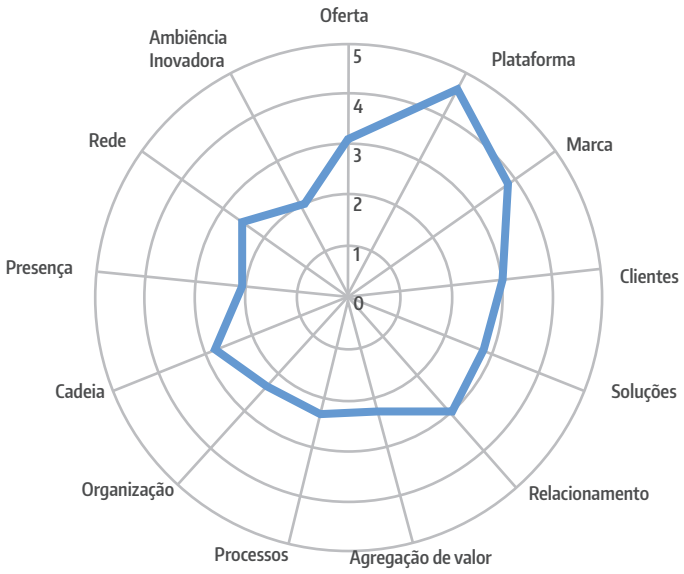
Os resultados obtidos em ambas as etapas são apresentados e discutidos na próxima seção.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. RADAR DA INOVAÇÃO

O cálculo do grau de inovação das empresas amostradas foi realizado com base na ferramenta Radar da Inovação, avaliando-se as variáveis que compõem as 13 dimensões propostas por essa ferramenta. A partir da mensuração do grau de inovação de cada uma das empresas amostradas, foi obtido o grau de inovação médio dessas empresas, calculado pela divisão entre o somatório dos valores do grau de inovação de cada empresa e o número total de empresas, as quais neste estudo são 30. O valor 5 é a pontuação máxima que cada empresa pode obter em cada uma das dimensões. O grau de inovação médio das empresas avaliadas na amostra foi de 2,80, indicando que a inovação ainda é incipiente nesse grupo de empresas. De acordo com a Figura 1, pode-se verificar o Radar da Inovação com a pontuação média total obtida pelas empresas amostradas em cada uma das 13 dimensões.

Figura 1 – Radar da Inovação: média do grau de inovação das empresas amostradas



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A Dimensão Clientes, aspecto foco deste estudo, que aborda a questão referente à atenção dada pela empresa para identificar necessidades e demandas dos clientes, obteve uma pontuação média de 2,97 entre as empresas, com um desvio-padrão de 0,5 em relação às médias das demais dimensões avaliadas. Isso significa que as variáveis que compõem essa dimensão, (a) identificação de necessidades, (b) identificação de mercados e (c) uso de manifestações dos clientes-resultados, obtiveram uma baixa pontuação, demonstrando a incipiência das empresas nesses aspectos.

Avaliando individualmente as pontuações das empresas nessa dimensão, identifica-se que o maior valor obtido na dimensão é 5, referente a uma empresa que tem por prática capacitar seus colaboradores na busca por informações dos clientes, bem como adota atitudes proativas na exploração de mercados ou públicos ainda não atendidos pela empresa. Por sua vez, o menor valor obtido nessa dimensão foi 2,3, gerado, especialmente, pela falta de investimento das empresas na identificação de mercados e implementação de sugestões apresentadas pelos clientes. De forma geral, as evidências apresentadas nas justificativas das pontuações em todas as empresas analisadas demonstram baixo investimento de esforços por parte dos proprietários na busca de informações sobre os seus clientes ou potenciais clientes. O nível de satisfação e de reclamações não é documentado ou mensurado ainda que se busque identificar tais aspectos no contato direto com o clientes.

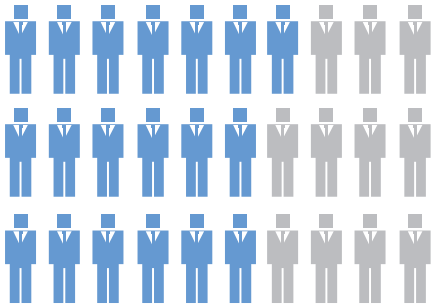
Como parte da metodologia, após a mensuração do grau de inovação e análise da empresa, os empresários são auxiliados na elaboração de um Plano de Ação que contemple ações práticas que conduzam à sistemática da inovação nas dimensões avaliadas. Em relação a esses planos de ação elaborados pelos empresários, 87% apresentam pelo menos uma ação para implementar ou corrigir aspectos relacionados à dimensão clientes.

4.2. PESQUISA DE PRÁTICAS DE MERCADO

Buscando aprofundar o entendimento sobre quais as práticas adotadas pelos empresários relacionadas às variáveis que compõem essa dimensão, (a) identificação de necessidades, (b) identificação de mercados e (c) uso de manifestações dos clientes-resultados, bem como compreender a postura em relação a possíveis ações de melhoria, foi aplicado um questionário com as 30 empresas amostradas.

Os resultados da pesquisa com os empresário demonstrou que 70% (Figura 2) adotam alguma ação para a busca de informações sobre necessidades do cliente, sendo que 80% destes o fazem constantemente e os outros 20% o fazem de tempos em tempos. O grupo dos que já adotaram e não adotam mais e dos que nunca adotaram representa 13% e 7%, respectivamente.

Figura 2 – Empresas que buscam informações dos clientes

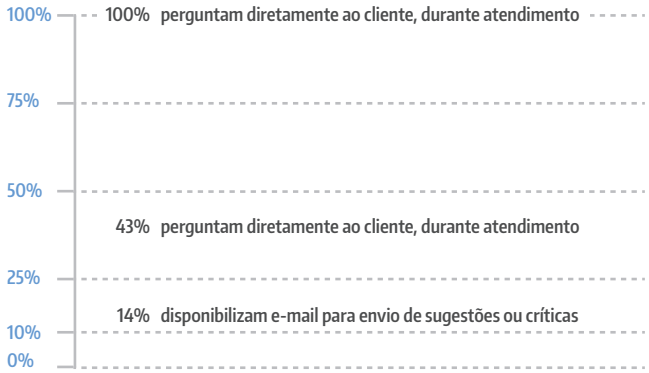


70% das empresas adotam alguma ação na busca de informações sobre os clientes

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Foi identificado que, dos empresários que adotam alguma ação para conhecimento das necessidades dos clientes, 100% adotam a abordagem direta ao cliente, durante o atendimento, como principal fonte de informações. Outras ações citadas, consideradas mais estruturadas por contar com o registro das informações prestadas pelo cliente, foram (Figura 3): pesquisa de satisfação (43%), pesquisa de mercado (43%) e *e-mail* (14%).

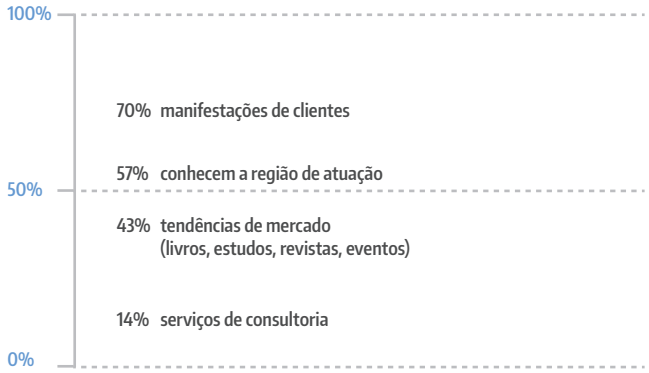
Figura 3 – Ferramentas utilizadas para obter informações dos clientes



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Buscando identificar a existência de um processo adotado pelos empresários na busca por novos mercados (Figura 4) para sua empresa, como, por exemplo, uma nova região de atendimento, uma nova faixa etária de clientes, uma nova classe social atendida, um novo perfil de cliente (e.g., restrições alimentares: vegetariano, vegano, celíaco, vida saudável), um novo tipo de cliente (pessoa física/pessoa jurídica), um novo tipo de atividade (e.g., comércio de produtos, prestação de serviços, diversificação das atividades da empresa), constatou-se que 13% dos empresários adotam ações constantes para identificar tais mercados, utilizando, principalmente, informações sobre pesquisa de tendências (30%), conhecimento da região de atuação (30%) e manifestação dos clientes (57%). Entre os empresários que disseram adotar ações esporadicamente (43%), 54% se utilizam da manifestação de clientes, 28% buscam conhecer a região de atuação e 18% buscam apoio de consultorias.

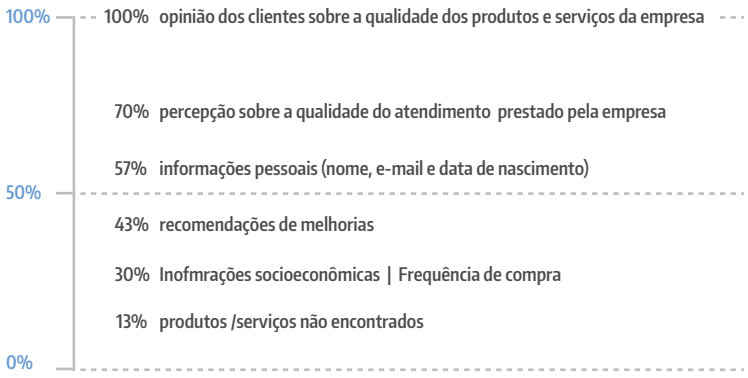
Figura 4 – Formas de identificação de novos mercados



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quando questionados sobre quais informações consideram importante obter a respeito dos clientes (Figura 5): 100% listaram a opinião dos clientes sobre a qualidade dos produtos e serviços da empresa, 70% consideram importante conhecer a percepção sobre a qualidade do atendimento prestado pela empresa, 57% acham relevante conhecer informações pessoais do cliente, como nome, *e-mail* e data de nascimento. Outras informações citadas foram: recomendações de melhorias (43%), informações socioeconômicas (30%), frequência de compra (30%), informações sobre produtos/serviços procurados e não encontrados na empresa (13%).

Figura 5 – Informações relevantes sobre o cliente



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Investigando a adoção de ações práticas para o desenvolvimento e melhoria na dimensão clientes, 87% das empresas acreditam que adotar ferramentas para colher informações sobre o cliente possa auxiliar o processo de inovação na empresa e 70% delas planejam implementar ações de correção no âmbito dessa dimensão: 60% imediatamente e 40% dentro dos próximos seis meses.

Considerando a pesquisa de satisfação como uma das ferramentas de inteligência mais acessíveis à pequena empresa, observou-se que entre as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas na adoção dessa ferramenta está o desconhecimento na elaboração de um questionário eficiente e dificuldade no incentivo ao preenchimento dele pelos clientes. Das empresas amostradas, 30% não pensam em implementar ferramentas como essa, justificando que a abordagem pode ser inconveniente, que os clientes não gostam de fornecer dados e que o empresário já sabe do que os clientes precisam.

5. CONCLUSÃO

A partir dos estudos realizados e dados analisados, pode-se concluir que as empresas acreditam que o cliente é fonte de inovação para a empresa. Além disso, a preocupação com a satisfação do cliente é imperativa para os empresários, no entanto não existe uma prática sistemática para verificação e atendimento de maneira mais efetiva às necessidades dos clientes.

O contato entre as empresas e seus clientes acontece pelo relacionamento durante o atendimento, e o atendimento às demandas desses clientes acontece de maneira intuitiva e de acordo com as possibilidades das empresas. O principal motivo de não adoção de ferramentas para colher e explorar informações sobre o cliente e para buscar novos mercados é o desconhecimento da sua existência e implementação.

Acredita-se que essa situação deva-se especialmente pelo fato de as pequenas empresas apresentarem características muito específicas em sua gestão, como estrutura administrativa centralizada, estratégias intuitivas e de curto prazo, baixa especialização, simplicidade e informalidade do sistema de informação e atuação em mercados locais, fazendo com que tenham dificuldades para acessar informações e planejar sua atuação de forma competitiva (ENDEAVOR, 2014).

Considera-se que a grande maioria dos empresários acredita que conhecer mais informações sobre o cliente possa auxiliá-lo no processo de inovação em sua empresa. Sendo assim, entende-se que o papel do Programa ALI, por meio de seus agentes, seja de extrema importância na apresentação de soluções e práticas de mercado relacionadas ao tema, incentivando a empresa na adoção de ações inovadoras ou que levem à inovação, a partir de informações mais concretas sobre os clientes.

Para estudos posteriores, recomenda-se a investigação dos resultados alcançados pelas empresas a partir da implementação das ações planejadas que tiveram como objetivo desenvolver a dimensão clientes ou as variáveis a ela relacionadas: (a) identificação de necessidades, (b) identificação de mercados e (c) uso de manifestações dos clientes-resultados, bem como as principais soluções encontradas para contornar as dificuldades encontradas pelos empresários na implementação de tais ações.

AGRADECIMENTO

Ao Sebrae, pela oportunidade concedida para operacionalização desse projeto, ao CNPq, por viabilizar e incentivar o Programa Agentes Locais de Inovação, aos coordenadores e consultores, pela troca de experiência, aos empresários, pela presteza na disponibilização de informações e práticas de seus negócios, à orientadora de artigos, pelo incentivo ao desenvolvimento contínuo.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI J. H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE**. Curitiba, 2008.

CARVALHO, H. G. **Inovação como Estratégia Competitiva da Micro e Pequena Empresa**. Brasília: Sebrae, 2009.

ENDEAVOR. Pesquisas. **Empreendedores Brasileiros 2013: Perfis e Percepções**. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/pesquisas/empreendedores_brasileiros_perfis_percepcoes_relatorio_completo.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2014.

FREI, F.; MORRISS, A. **Feitas para Servir: como lucrar colocando o cliente no centro do seu negócio**. Tradução: Rosemarie Ziegelmaier. São Paulo: HSM Editora, 2013. 265 p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de *marketing***. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de *marketing*: a bíblia do *marketing***. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

OCDE. MANUAL DE OSLO. **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento – Departamento Estatístico da Comunidade Europeia – FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos – texto original de 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. Inovação em Modelo de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011. 300 p.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAJOGO, D. I.; AHMED, P. K. **Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance**. R&D Manangement, n. 36, p. 499-515, 2006.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S.H. **Proven strategies in competitive intelligence**: Lessons from the Trenches. New York: SCIP/Wiley, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

Mídias sociais em EPP do segmento alimentício de Salvador/BA: inovação no relacionamento com clientes

AUTORA: ALMEIDA, CAROLINE RIBEIRO DOS SANTOS

ORIENTADORA: OLIVEIRA, MARÍLIA FLORES SEIXAS DE

RESUMO

Por meio de parceria firmada entre o Sebrae e o CNPq, foi desenvolvido o Programa Agentes Locais de Inovação/ALI, que realiza um acompanhamento, por dois anos, em empresas de pequeno porte, a fim de melhorar suas práticas de inovação e de gestão. Este artigo tem o objetivo de discutir a dimensão Relacionamento (do Radar da Inovação) em pequenas empresas do segmento alimentício que são acompanhadas pelo ALI em Salvador (BA) e as práticas realizadas para divulgarem suas respectivas marcas e para alavancarem as vendas, tomando como referência o momento inicial do trabalho do ALI e também alguns resultados obtidos a partir da implementação de algumas das ações inovadoras propostas. Também são analisadas as maneiras pelas quais a implantação de novas ferramentas de comunicação digital por estas empresas podem tornar-se um diferencial competitivo para elas.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação, Relacionamento, Competitividade, Mídias Sociais, Pequena Empresa.

ABSTRACT

Through the partnership established between Sebrae and CNPq, the Local Innovation Agents Program/ALI was created. It follows small enterprises for two years with the goal of improving their innovation and management practices. The objective of this paper is to discuss the Relationship aspect (from the Innovation Radar) in small enterprises of the food sector included in the ALI program in Salvador (BA) and the adopted strategies to publicise their respective brands and to push sales, taking as a reference the initial moment of the work done by the ALI project and also some results obtained through the implementation of some innovating actions proposed by the program. It also analyses how the adoption of new digital communication tools by these enterprises might become a competitive advantage for them.

KEYWORDS:

Innovation, Relationship, Competitiveness, Social Media, Small Enterprise.

1. INTRODUÇÃO

Quando, em meados da década de 60, a internet começou a ser idealizada pelos americanos como uma ferramenta de defesa na Guerra Fria, nem mesmo o mais alto diretor do Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) poderia imaginar a revolução que causaria na sociedade. Inicialmente um sistema de rede interconectado, a internet já permitia a troca de dados entre agências de inteligência e apresentava vantagens infinitas para a troca de informações.

No Brasil, a utilização da internet teve seu início no ano de 1988, com uso exclusivo no meio acadêmico e, a partir daí, o Ministério da Ciência e Tecnologia, juntamente com o Governo Federal, começou a investir na tecnologia de rede e paulatinamente aumentou o acesso da rede aos chamados consumidores domésticos. Segundo estudos da Escola de Administração de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, em 2011, havia 70 milhões de usuários da Rede Mundial de Computadores no Brasil, e isso significa uma média de 13,60 bilhões de dólares movimentados no ano anterior. De acordo com o *site* Secundados, entre 2008 e 2012, mais de 24,5 milhões de pessoas passaram a utilizar a rede. Há, ainda, crescimento de penetração para a internet banda larga, considerada a nova "menina dos olhos" das empresas de telecomunicação, que alcançou, em 2012, segundo a CETIC.BR, cerca de 21% da população.

Considerando a importância da inovação para as pequenas empresas, foi proposto, a partir de 2010, o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), firmando depois uma parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). O Programa ALI é voltado ao incentivo e à ampliação da capacidade inovadora de empresas de pequeno porte, por um período de dois anos. A partir desse Programa, o Agente Local de Inovação (ALI) acompanha certo número de empresas de determinados segmentos, situadas naquele local de atuação, analisando aspectos referentes à gestão e às práticas de inovação, que é o foco prioritário do Programa. Cada ALI atua junto às empresas por um período de 24 meses, durante os quais também produz dois artigos científicos, focando na situação da inovação de algumas empresas – de um mesmo segmento – a partir de uma das dimensões da inovação, apresentando uma síntese do contexto e da realidade da empresa, tanto no período inicial quanto em um momento posterior, em que são analisados os avanços inovadores obtidos a partir da atuação do ALI, podendo discutir também entraves e dificuldades encontradas.

Este artigo, tomando como referência três empresas alimentícias da cidade de Salvador (BA) que começaram a ser atendidas em 2013, analisa a situação inicial e também alguns resultados alcançados, abordando os dados iniciais levantados no Radar da Inovação (R0) e também o avanço obtido após o desenvolvimento de algumas ações mitigadoras da inovação, perceptível pela aplicação dos ciclos posteriores do diagnóstico, apresentando-se aqui inclusive os resultados do terceiro Radar da Inovação (R2) aplicado a cada uma das empresas. Tais dados, correspondentes a etapas diferentes de sistematização de informações sobre inovação nessas empresas, evidenciam os avanços inovadores alcançados, sobretudo os referentes às mídias sociais e ao relacionamento com os clientes. A partir do levantamento inicial, observou-se que tais empresas de pequeno porte eram carentes de suporte no que se refere à utilização das mídias sociais na divulgação de suas marcas, produtos e serviços, estando perceptível também o fato de que a falta de informação e conhecimento sobre essas ferramentas pode tornar-se um entrave ao desenvolvimento comercial delas. Por conta dessas observações, o tema discutido neste artigo é a utilização das mídias sociais nas empresas de pequeno porte do segmento de alimentação de Salvador e o aprimoramento das técnicas de inovação no relacionamento com os clientes.

Dentre as 50 empresas do segmento de alimentação atendidas por um dos Agentes Locais de Inovação, foram escolhidos três restaurantes como centro de análise neste artigo, possibilitando uma sistematização de dados com parâmetros equalizados. Por questões de sigilo e ética, as empresas foram nomeadas como Empresa A, Empresa B e Empresa C. É importante salientar que tanto na escolha do tema quanto na escolha das empresas foram consideradas as informações levantadas em campo e a consecução gradual do acompanhamento pelo ALI. Durante as visitas aos estabelecimentos, no curso do trabalho do ALI, é aplicado ciclicamente o diagnóstico Radar da Inovação, instrumento que norteia o trabalho do ALI, e nele constam as perguntas que informarão sobre a situação das empresas frente às 13 dimensões da inovação que são analisadas (a saber: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora). Pelas respostas, o agente constrói um panorama geral da empresa, conhecendo desde os seus processos e métodos organizacionais – que poderão ser melhorados – até os dados sobre como as empresas se relacionam e comunicam seus produtos à comunidade.

O Radar da Inovação – aplicado em momentos diferentes do acompanhamento do ALI – e seus gráficos, tabelas e resultados são a base para o estudo que fundamentou este artigo, em que foram considerados os cenários iniciais das empresas escolhidas, tomadas como referência para se analisar o segmento alimentação da cidade de Salvador, bem como os avanços obtidos por tais empresas a partir do desenvolvimento de ações propostas pelo ALI, avaliados em novos ciclos de aplicação do Radar. De maneira mais específica, o artigo focaliza a Dimensão Relacionamento do Radar da Inovação, que abrange as diversas maneiras de contato com o cliente.

A Dimensão Relacionamento é pensada, na perspectiva do artigo, a partir de um foco nas Mídias Sociais e nos programas de fidelização, considerando-se que ambos tornam os clientes mais próximos das empresas e são de implantação bastante acessível e fácil para as empresas de pequeno porte. Essa facilidade ganha importância sobretudo quando são consideradas as dificuldades inerentes a pequenas empresas e seus proprietários, quando se analisa os comportamentos frente ao investimento de capital financeiro em ferramentas que não são, a princípio, muito conhecidas por eles.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Planejar ações inovadoras para pequenas empresas pode ser um desafio, pois as dificuldades comuns de implantação de novas alternativas de relacionamento com o cliente somam-se outros problemas que são específicos das empresas menores, como a tendência a uma gestão centralizada ou certa dificuldade em delegar autonomia. Autores como Feldens, Maccari e Garcez (2012) discutem alguns aspectos culturais e organizacionais que ocasionam limites às empresas, quando se trata da implantação de inovações.

Por outro lado, de acordo com uma pesquisa realizada em 2010 pela TIC Empresas com solicitação do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) sobre "O Uso das Tecnologias de Informação nas Empresas", quanto menor o porte da empresa, maior será a utilização de computadores e da internet por seus funcionários, para a realização das funções de trabalho (IBGE, 2013). Nas micro e pequenas empresas pesquisadas no referido estudo, a utilização da internet chega a 53% do total. Isso mostra como atualmente a internet é uma ferramenta essencial não só para realizar as funções do trabalho como também para auxiliar no desenvolvimento produtivo e de conhecimento das pequenas empresas.

Não é apenas para as atividades produtivas e rotineiras que serve a internet; ela pode abranger mesmo o coração da empresa, alcançando a área comercial. Nos últimos anos, as vendas pela internet cresceram significativamente e, com elas, vieram as Mídias Sociais.

Segundo Kaplan e Haenlein (2010), as mídias sociais são definidas como um conjunto de aplicações para Internet construídas com base nos fundamentos ideológicos e tecnológicos da Web que permitem a criação e a troca de conteúdo gerado pelos utilizadores. Assim, as mídias sociais são meios de interação entre pessoas, por via dos quais é possível criar, compartilhar, trocar e comentar conteúdos em comunidades e redes virtuais (Wikipédia, 2013).

Nas mídias sociais, a produção do conteúdo não é centralizada em grandes grupos econômicos ou empresas que detêm alta tecnologia de informação. Pelo contrário, tanto profissionais liberais quanto estudiosos, estudantes e usuários podem criar conteúdo para falar sobre diversos temas e dar suas opiniões sobre o que acontece no lugar em que vivem, no país ou no mundo. Mas as mídias sociais não se mantêm apenas de opiniões políticas e afins, e esta imensa rede de informação gratuita se tornou uma grande aliada das empresas, para a divulgação de produtos e de serviços, disseminando as marcas a um contingente de pessoas que, pelas mídias tradicionais, seriam alcançadas após um tempo maior e a um custo acima do aplicado hoje.

Quando se trata de mídia digital, há, atualmente, inúmeras maneiras de se divulgar um negócio na internet: *links* patrocinados, *site*, blog, Facebook, Instagram, Twitter, fóruns e vários outros. Em relação à publicidade *online*, apenas uma pequena parcela consegue ser atingida. De acordo com o Google, apenas 10% dos visitantes da função "busca" clicam nos *links* patrocinados, o que indica que essa não é a ferramenta ideal para empresas iniciantes no mundo virtual, que desejam uma segurança maior em relação ao valor investido.

O *marketing* nas mídias sociais envolve basicamente o relacionamento das empresas com seus clientes através da internet. Esquecendo a publicidade, é bom se pensar mais amplamente. Um dos grandes erros das empresas nas mídias sociais é querer fazer propaganda de seus produtos e serviços sem ao menos criar relacionamento com seu público (TORRES, 2010).

Dessa forma, é necessário que a mentalidade do empresariado seja modificada, para que assim eles internalizem a importância da utilização destas mídias em suas empresas. Para ter noção desse novo cenário, em 2011, o Facebook tinha em seus registros 48 milhões de usuários brasileiros, sendo que esse percentual sobe a cada dia, com a crescente utilização de aparelhos móveis com acesso à internet, a exemplo de *smartphones* e *tablets*. E se há tantas pessoas conectadas, as chances da empresa ser vista e de seus produtos serem consumidos são reais.

Para isso, é necessário haver um planejamento. Saber quem é o público-alvo de cada empresa, quais são as redes sociais que este público mais acessa, qual o tipo de conteúdo que consomem, quais tipos de promoção chamam mais a atenção deles e assim por diante. Por meio dessas informações, a empresa poderá traçar uma estratégia de *marketing* digital.

Segundo Torres (2010, p. 7)

> O *marketing* digital é o conjunto de estratégias de *marketing* e publicidade, aplicadas à Internet, e ao novo comportamento do consumidor quando está navegando. Não se trata de uma ou outra ação, mas de um conjunto coerente e eficaz de ações que criam um contato permanente da sua empresa com seus clientes. O *marketing* digital faz com que os consumidores conheçam seus negócios, confiem nele, e tomem a decisão de compra a seu favor.

Seguindo o conceito básico, *marketing* é o processo usado para determinar que produtos ou serviços poderão interessar aos consumidores, assim como a estratégia que se irá utilizar nas vendas, nas comunicações e no desenvolvimento do negócio. A finalidade do *marketing* é criar valor e satisfação no cliente, gerindo relacionamentos lucrativos para ambas as partes (RICHARDS, 1981).

Sendo assim, foram elaboradas para as três empresas aqui descritas ações que envolvem o conceito de *marketing* clássico e a dimensão relacionamento, como criação de cartão fidelidade, de opinário e de pesquisa de satisfação. Aliado às novas ferramentas do *marketing* digital, foram sugeridas ações, como o envio de newsletter, a criação de *site* e de páginas em redes sociais, meios que, juntos, podem alcançar com maior eficácia e eficiência os resultados desejados pelo programa ALI e pelos proprietários das empresas.

3. DESENVOLVIMENTO

O trabalho do Agente Local de Inovação é sempre realizado *in loco*, verificando inicialmente como são as práticas de gestão e de inovação das empresas atendidas. Neste artigo, considera-se qual era o cenário das três empresas analisadas quanto à dimensão relacionamento antes do atendimento do programa, assim como também se analisa qual a visão dos empresários em relação às ferramentas de relacionamento propostas pelo agente e, ainda, quais foram os avanços obtidos nestas empresas, no período acompanhado; isto é, o primeiro ano de atuação do ALI.

No funcionamento do Programa ALI, a partir dos resultados da primeira etapa do Radar da Inovação (nomeada como R0) é analisada a situação das empresas frente a treze dimensões da inovação, sendo desenvolvido posteriormente, a partir daí, um plano de ações, com no mínimo cinco ações (três de inovação e duas de gestão), consideradas como capazes de impactar diretamente na melhoria das dimensões da inovação nas quais as empresas obtiveram menor e*score* (o menor e*score* é zero e o maior é cinco). Pela metodologia do Programa ALI, há, posteriormente à elaboração do plano de ação particularizado, a validação dos mesmos pelos empresários. A partir deste ponto, o agente acompanha o processo de implementação das ações sugeridas. As ações podem ser cursos ministrados pelo Sebrae ou por parceiros, como Senac e Senai, consultorias prestadas pelo próprio Sebrae ou ações que não dependem diretamente da instituição, como, por exemplo, a criação de um "opinário", para viabilizar melhor o diálogo com os clientes, ou a implantação de planilhas de controle administrativo. Esse acompanhamento pode ser realizado por meio de reuniões presenciais, ligações telefônicas, *sms*, *e-mail* ou contato por meio de redes sociais.

É importante destacar que, ao final do período estabelecido, espera-se que a empresa tenha concluído no mínimo duas ações de inovação e uma ação de gestão, podendo, assim, passar para a próxima etapa. Ainda mais importante é que essas ações tenham um impacto positivo, trazendo avanços reais e alterando para melhor a realidade das empresas acompanhadas. Com a conclusão da primeira etapa, o agente aplicará novamente o Radar da Inovação e, com isso, poderá observar qual foi o progresso obtido na empresa e quais são as dimensões que necessitam da melhoria contínua. Para isso, irá elaborar um novo plano de ações, incluindo as dimensões com menor e*score* obtido na segunda fase, chamada de R1, e, após o desenvolvimento destas novas ações, elaborará novo diagnóstico, chamado de R2 (os resultados aqui apresentados já incluem o R2).

O Radar da Inovação é, assim, um instrumento fundamental para o levantamento das informações de referência para o trabalho desenvolvido pelo ALI. Como o foco prioritário deste artigo é a dimensão relacionamento do Radar da Inovação, a tabela abaixo apresenta os itens do questionário que são considerados como concernentes a esta dimensão e que foram aplicados às empresas atendidas pelo ALI.

Tabela 1 - Itens relacionados à dimensão Relacionamento no Radar da Inovação:

ITEM 17 – FACILIDADES E AMENIDADES		EVIDÊNCIA
*Nos últimos 3 anos, a empresa **adotou mais de uma** nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.*	5	
*Nos últimos 3 anos, a empresa **adotou uma** nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.*	3	
*Nos últimos 3 anos, a empresa **não adotou** qualquer nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.*	1	

ITEM 18 – INFORMATIZAÇÃO		EVIDÊNCIA
*Nos últimos 3 anos, a empresa **adotou mais de um** novo recurso de informática (website, Orkut, Facebook, Twiter, etc.) para se relacionar com os clientes.*	5	
*Nos últimos 3 anos, a empresa **adotou um** novo recurso de informática (website, Orkut, Facebook, Twiter, etc.) para se relacionar com os clientes.*	3	
*Nos últimos 3 anos, a empresa **não adotou** novo recurso de informática (website, Orkut, Facebook, Twiter, etc.) para se relacionar com os clientes.*	1	

A seguir foram elaborados tópicos descritivos para cada uma destas três empresas do ramo alimentício da cidade de Salvador/BA, analisadas aqui neste artigo.

Assim, foram sintetizadas algumas informações relativas às três empresas analisadas, de maneira a compor uma síntese do contexto e da realidade de cada uma delas no início do atendimento do ALI.

Empresa A: tradicional pizzaria de Salvador, situada em um dos bairros mais nobres da capital, tem o foco no bom atendimento e busca a excelência na qualidade dos pratos comercializados. O proprietário sempre teve um direcionamento para a qualidade, porém, com o passar dos anos, não atualizou a empresa no que diz respeito à comunicação efetiva com seus clientes. No início do acompanhamento do ALI, verificou-se que os meios de contato com o cliente eram o "Fale Conosco" do *site* e o "opinário", porém, ambos estavam obsoletos, por falta de um funcionário exclusivo para tratar as manifestações do seu público. Além disso, não havia participação da empresa em redes sociais, como Facebook e Instagram ou um programa de fidelidade formalizado. Foi realizada uma análise comparativa, estabelecendo-se uma relação entre resultado obtido no Radar da Inovação na Dimensão Relacionamento e os comentários dos clientes, verificados por meio de pesquisa na internet. O resultado obtido por esta pesquisa indica que a empresa possui uma imagem consolidada no mercado soteropolitano, com a marca ligada à qualidade de atendimento e à excelência no sabor das pizzas e massas oferecidas. Sendo assim, verificou-se que a empresa necessitava estreitar a comunicação com seu público, por meio das ferramentas disponíveis no mercado.

Empresa B: fábrica de pães – conhecidos no mercado baiano como "pãozinho delícia" –, que surgiu de uma oportunidade de sociedade entre a atual proprietária e uma amiga de trabalho. Opera na capital baiana, tendo como principais clientes as grandes redes supermercadistas e fornecendo também para *buffets* e consumidores finais. Possui uma linha de produção enxuta, que necessita de organização interna dos seus elementos, assim como planejamento comercial, administrativo e logístico. Em relação à dimensão relacionamento, não possuía, até o momento inicial ao atendimento do Programa ALI, nenhuma ferramenta de comunicação ou divulgação do seu produto, sendo essa realizada apenas por meio do "boca a boca" e de referências do mercado. A proprietária, por exercer diversas funções ao mesmo tempo (supervisão de produção, comercial, pós-venda e logística), nunca conseguiu investir numa maior divulgação do seu produto, para poder, assim, conseguir produzir mais, vender mais e ampliar sua linha produtiva. Com o resultado do Radar da Inovação, observou-se a iminente necessidade da empresa em organizar seus processos

e implantar as ferramentas de comunicação que estavam disponíveis no mercado, sendo as principais o *site*, para mostrar os tipos de pães produzidos, principais clientes e oferecer a opção de pedido *online*, e as redes sociais mais populares e acessíveis, que condizem com a realidade do público-alvo da empresa.

Empresa C: restaurante especializado em comida baiana, existente há vinte anos no mercado de Salvador, oferece um variado *mix* de opções aos clientes. Situado atualmente em um novo shopping da capital baiana, os proprietários vivenciaram a dificuldade inicial de um grande empreendimento (Shopping Center), em uma localização discriminada pelos grandes empresários do ramo. Os proprietários demonstraram um perfil resistente às mudanças no cotidiano da empresa, alegando que a experiência de mercado ensina a "andar com o pé atrás". No quesito relacionamento com clientes, este era realizado de maneira tradicional, mais conhecido como o "boca a boca". Não havia, à época, métodos formais para captar as reclamações, dúvidas e sugestões dos clientes ou para divulgar a empresa e os produtos oferecidos a uma maior parcela da sociedade. Com o resultado do Radar da Inovação, constatou-se a necessidade de implantar formas de comunicação mais efetivas, não dependendo apenas da atitude do cliente em vir fazer alguma reclamação ou tirar uma dúvida. Os métodos digitais de *site* e redes sociais foram indicados, assim como a implantação de "opinário" para colher instantaneamente a opinião daqueles que acabam de entrar no estabelecimento. Como o restaurante recebe diariamente funcionários do Centro Administrativo da capital, observou-se a oportunidade em fidelizá-los, desenvolvendo um método de cartão-desconto para que estes frequentassem a empresa todos os dias da semana e, ao final, obtivessem um desconto no seu *ticket* final.

4. RESULTADOS

A seguir, são apresentados alguns resultados decorrentes do desenvolvimento de algumas das ações propostas pelo ALI, mobilizando as empresas em direção à inovação voltada para a melhoria do relacionamento, sobretudo considerando-se o âmbito das mídias sociais. Toma-se como referência o âmbito particular de cada empresa, levando em conta o caráter customizado proposto pelo Programa ALI para sua atuação.

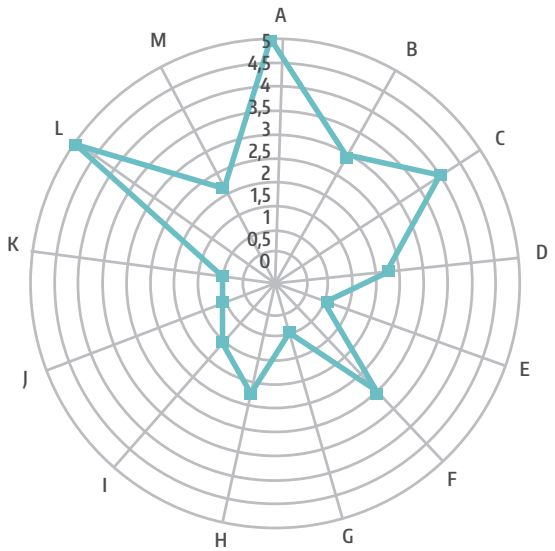
Empresa A: a partir das ações indicadas pelo ALI, a empresa contratou profissional para criar e realizar monitoramento e atualização das redes sociais. Foi criado perfil no Instagram e a página já existente no Facebook foi reformulada, a fim de aumentar sua abrangência no mercado. Foi estipulada uma periodicidade para que publicações fossem postadas, assim como foi definido quem faria a geração de conteúdo (fotos, vídeos, depoimento de clientes etc.). Com essas mudanças, a quantidade de "curtidas" no Facebook passou de 342 para 1.748. No Foursquare, a média de qualidade é de 8.4, nota que está entre as melhores para empresas do mesmo segmento. Houve o aprimoramento do serviço *Delivery*, com a implantação de planilhas com dados dos clientes e histórico de pedidos. Assim, a empresa passou a dispor de informação imediata sobre os hábitos do cliente, podendo personalizar o atendimento e cativar o público, além de agilizar o tempo de duração das ligações.

Por conta dessas mudanças, as dimensões Relacionamento, Marca, Rede, Presença, Clientes e Agregação de valor tiveram seus e*scores* continuamente elevados nos Radares da Inovação posteriormente aplicados, tanto no intermediário (R1) quanto no seguinte (R2), cujos resultados são aqui apresentados. Além de aprimorar essas dimensões, a empresa realizou melhorias na organização interna, aumentando os e*scores* das dimensões Cadeia de Fornecimento, Organização e Processos.

Pelas tabelas e gráficos a seguir, é possível visualizar esse crescimento de maneira mais evidente.

Tabela e Gráfico 1– Resultados numéricos e gráfico Radar da Inovação / Etapa R0 da Empresa A

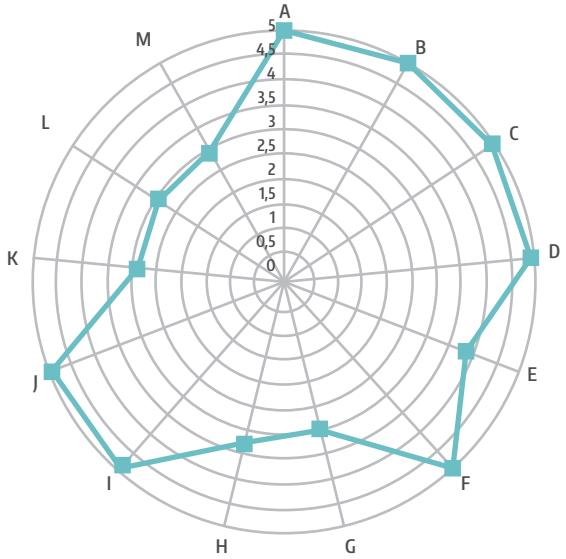
GRAU DE INOVAÇÃO	MÉDIA
A - Dimensão Oferta	5,0
B - Dimensão Plataforma	3,0
C - Dimensão Marca	4,0
D - Dimensão Clientes	2,3
E - Dimensão Soluções	1,0
F - Dimensão Relacionamento	3,0
G - Dimensão Agregação de valor	1,0
H - Dimensão Processos	2,3
I - Dimensão Organização	1,5
J - Dimensão Cadeia de fornecimento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



Fonte: Elaboração própria com base em Instrumentos Metodológicos do Radar da Inovação/Programa ALI

Tabela e Gráfico 2 – Resultados numéricos e gráfico Radar da Inovação/Etapa R2 da Empresa A

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



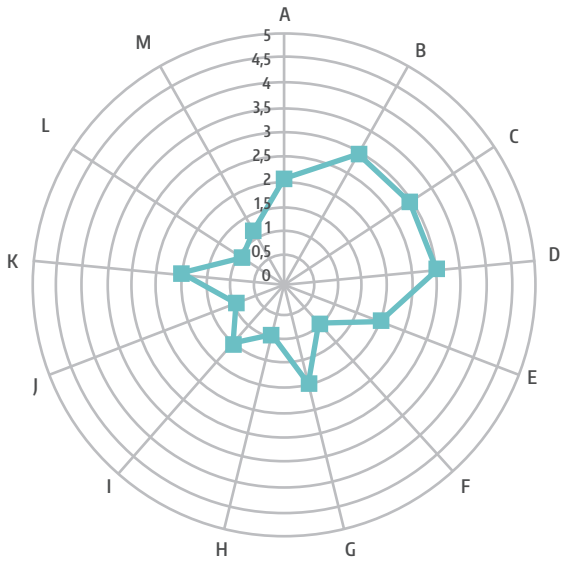
Fonte: Elaboração própria com base em Instrumentos Metodológicos do Radar da Inovação/Programa ALI

Empresa B: om organização interna ainda abaixo do satisfatório, a empresa começou a implementar ações de maior viabilidade de resultados. Participou da oficina realizada pelo Sebrae para criação de *site*, investiu em comunicação visual, envelopando o veículo de entrega das mercadorias e reformulou o rótulo das embalagens, tornando-os mais chamativos e atrativos para os clientes. Participou de eventos para agregar conhecimentos e auxiliar na gestão da empresa, como Feira do Empreendedor e Painel sobre Sustentabilidade, implantou serviço de pós-venda, aproximando os clientes da empresa e tornando o relacionamento entre eles mais confiável e menos suscetível a falhas e buscou novos clientes e parceiros, para reduzir a dependência dos grandes supermercadistas.

Por conta dessas mudanças, foi alcançado um bom crescimento nos e*score*s nas dimensões Oferta, Plataforma, Marca, Relacionamento, Cliente, Organização, Processos e Agregação de valor, conforme demonstram as tabelas e gráficos a seguir.

Tabela e Gráfico 3 – Resultados numéricos e gráfico Radar da Inovação/Etapa R0 da Empresa B

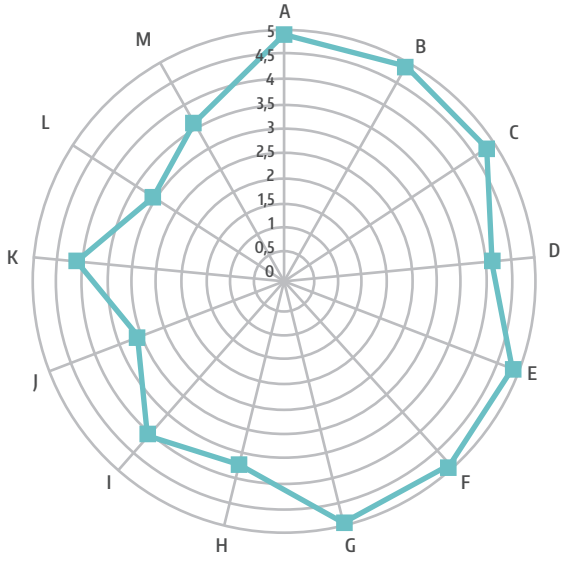
GRAU DE INOVAÇÃO	MÉDIA
A - Dimensão Oferta	2,2
B - Dimensão Plataforma	3,0
C - Dimensão Marca	3,0
D - Dimensão Clientes	3,0
E - Dimensão Soluções	2,0
F - Dimensão Relacionamento	1,0
G - Dimensão Agregação de valor	2,0
H - Dimensão Processos	1,0
I - Dimensão Organização	1,5
J - Dimensão Cadeia de fornecimento	1,0
K - Dimensão Presença	2,0
L - Dimensão Rede	1,0
M - Dimensão Ambiência Inovadora (peso 2)	1,3
Grau de inovação Global	**1,8**



Fonte: Elaboração própria com base em Instrumentos Metodológicos do Radar da Inovação/Programa ALI

Tabela e Gráfico 4 – Resultados numéricos e gráfico Radar da Inovação/Etapa R2 da Empresa B

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



Fonte: Elaboração própria com base em Instrumentos Metodológicos do Radar da Inovação/Programa ALI

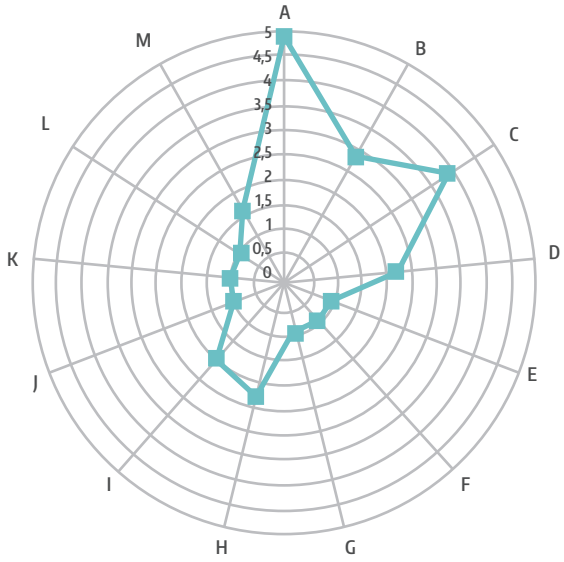
Empresa C: existente no mercado baiano há mais de 20 anos, a empresa necessitava se reafirmar no cenário gastronômico, consolidando sua marca e inovando em seus processos de divulgação. Para isso, participou de oficina oferecida pelo Sebrae para criação de página no Facebook. Tendo em vista que não possuía conhecimento específico e tempo disponível, contratou profissional para monitorar e atualizar a rede, e para a criação e a manutenção do seu *site*. Em pouco mais de duas semanas, já possuía 76 curtidas na página. Contratou consultoria com intermédio do Sebrae para eliminação de desperdício em sua linha de produção e, com isso, pôde reduzir seus gastos e melhorar os processos internos, além de contribuir para uma gestão sustentável.

Aprimorou o serviço do *buffet*, incluindo pratos solicitados pelos clientes, implantou um programa de relacionamento com consumo de pontos e criou horários e promoções para o *Happy Hour*, elevando o faturamento no horário da noite.

Com isso, elevou, principalmente, o e*score* das dimensões Clientes, Soluções, Agregação de Valor, Organização, Relacionamento, Rede e Presença.

Tabela e Gráfico 5 - Resultados numéricos e gráfico Radar da Inovação/Etapa R0 da Empresa C

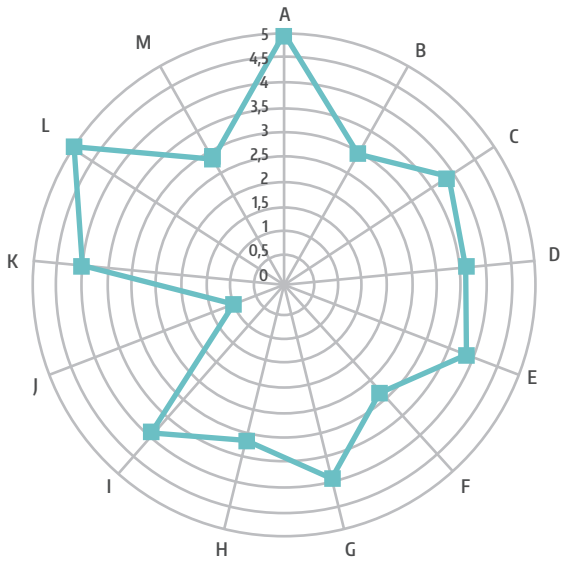
GRAU DE INOVAÇÃO	MÉDIA
A - Dimensão Oferta	*5,0*
B - Dimensão Plataforma	*3,0*
C - Dimensão Marca	*4,0*
D - Dimensão Clientes	*2,3*
E - Dimensão Soluções	*1,0*
F - Dimensão Relacionamento	*1,0*
G - Dimensão Agregação de valor	*1,0*
H - Dimensão Processos	*2,3*
I - Dimensão Organização	*2,0*
J - Dimensão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



Fonte: Elaboração própria com base em Instrumentos Metodológicos do Radar da Inovação/Programa ALI

Tabela e Gráfico 6 – Resultados numéricos e gráfico Radar da Inovação/Etapa R2 da Empresa C

GRAU DE INOVAÇÃO	MÉDIA
A - Dimensão Oferta	5,0
B - Dimensão Plataforma	3,0
C - Dimensão Marca	4,0
D - Dimensão Clientes	3,7
E - Dimensão Soluções	4,0
F - Dimensão Relacionamento	3,0
G - Dimensão Agregação de valor	4,0
H - Dimensão Processos	3,3
I - Dimensão Organização	4,0
J - Dimensão Cadeia de fornecimento	1,0
K - Dimensão Presença	4,0
L - Dimensão Rede	5,0
M - Dimensão Ambiência Inovadora (peso 2)	2,8
Grau de inovação Global	**3,5**



Fonte: Elaboração própria com base em Instrumentos Metodológicos do Radar da Inovação/Programa ALI

5. DISCUSSÃO

O relacionamento entre empresa e cliente sempre foi discutido e estudado por inúmeros autores e especialistas, e os métodos para cativar e fidelizar clientes são constantemente aprimorados, a fim de alavancar as vendas e consolidar as marcas no mercado. Assim como afirmou Torres (2010), o essencial é criar um relacionamento com o cliente, antes de iniciar a publicidade e venda do seu produto/serviço. Na realidade digital, esse conceito permanece. Empresas precisam saber como gerar conteúdo interessante para seus clientes e que esses gerem a compra efetivamente dita.

Porém, as empresas possuem dificuldade para implantar ações inovadoras. Como disse Fideliz, Maccari e Garcês (2012), esta é uma questão cultural que precisa ser trabalhada e desmistificada. A divulgação por meio das redes sociais vem para mostrar ao empresariado que não há nada de complicado em divulgar sua marca e se relacionar com o cliente, apenas é necessário um bom planejamento, com a criação de estratégias desenvolvidas, especialmente para determinado resultado.

6. CONCLUSÃO

O objetivo do Programa ALI é conseguir levar soluções eficientes e eficazes às empresas de pequeno porte atendidas, para que possam se desenvolver gastando menos e tendo um maior faturamento. Para isso, o acompanhamento visa analisar todos os setores das empresas, avaliando de que forma podem ser melhoradas suas práticas gerenciais e, principalmente, as práticas de inovação. No decorrer do processo de acompanhamento, é possível encontrar proprietários com histórias fantásticas de empreendedorismo e perseverança, mas a maioria se apresenta sem boas noções sobre quais atitudes devem ser tomadas para manterem seu negócio e, principalmente, para fazê-lo crescer. O ALI é visto, muitas vezes, como um "salvador da pátria", sendo que a "salvação" já está ali mesmo, dentro da própria empresa, mas não é percebida sem o trabalho do ALI.

Ações como a capacitação dos funcionários, o controle administrativo e financeiro e uma maior divulgação da empresa são exemplos reais de como se pode unir organização e planejamento, com praticidade e baixo custo, o que pode ser bem percebido observando-se os resultados positivos do trabalho desenvolvido pelo ALI junto às empresas aqui analisadas. Mas de nada adianta esse acompanhamento se o empresário não se tornar consciente da importância da inovação e do fato de que precisa melhorar continuamente, e de que, para isso, muitas vezes é preciso abdicar de antigos costumes e vícios.

O crescimento só acontece quando é feito de dentro para fora; portanto, o trabalho do ALI é conscientizar o empresário sobre a necessidade dessa melhoria contínua e norteá-lo na direção de como fazer para que essas ideias saiam do papel e se tornem realidades. A parceria entre o Sebrae e o CNPq tornou possível que esse trabalho fosse realizado localmente em empresas de diversos segmentos e com realidades que se cruzam. As dificuldades encontradas são semelhantes, assim como suas soluções. O aprimoramento constante e o trabalho bem realizado sempre estarão acima de qualquer dificuldade ou falta de conhecimento. Nesta primeira fase de atuação, em que resultou este artigo, é possível ver como a cultura de uma sociedade está diretamente atrelada a seus hábitos, e como podemos utilizá-los para alavancar uma empresa. Pequenas ações podem trazer grandes resultados, apenas precisam ser bem planejados e executados, e é exatamente esse o papel do Agente Local de Inovação, fazer com que negócios com dificuldades encontrem suas soluções e possam fazer parte de uma estatística de sucesso brasileiro, pois o Brasil é a terra dos empreendedores que transformam sonho em realidade.

AGRADECIMENTO

Ao Sebrae e ao CNPq pela oportunidade em poder acompanhar estas empresas e orientá-las para que possam crescer e continuar empreendendo, fazendo do Brasil um país de empresas rentáveis e inovadoras, e à Unidade de Atendimento à Inovação e Tecnologia (UAIT) do Sebrae Regional Salvador.

REFERÊNCIAS

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/tic.shtm. Acesso em: 20 out. 2013.

FELDENS, M. A.; MACCARI, E. A.; GARCEZ, M. P. Barreiras para a inovação em produtos nas pequenas e médias empresas de tecnologia no Brasil. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 3, p. 1-24, 2012.

KAPLAN, Andreas M.; HAENLEIN, Michael. **Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media**, Business Horizons, v. 53, Issue 1, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

RICHERS, Raimar. **O que é *marketing***. 1. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

SECUNDADOS. **Dados da internet**. Disponível em: <http://www.secundados.com.br/>. Acesso em: 30 ago. 2013.

STRIPOLI, Gabriela. **Redes sociais são ferramentas-chave para se alcançar a inovação aberta**. Disponível em: <http://convergecom.com.br/tiinside/home/internet/03/04/2013/redes-sociais-sao-principal-ferramenta-para-i-novacao-aberta/#.UiCindLrz09>. Acesso em: 30 ago. 2013.

TORRES, Cláudio. **Guia prático de *marketing* na internet para pequenas empresas: Dicas para posicionar o seu negócio e conquistar novos clientes na internet**.1 ed. São Paulo: Ebook, 2010. Disponível em http://www.claudiotorres.com.br/mktdigitalpequenaempresa.pdf. Acesso em 26 de agosto de 2013.

VETTORAZZO, Lucas. **União de computador e internet é maior em pequenas empresas, diz IBGE**. Jornal Folha de São Paulo, São Paulo, 13/12/2012. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1200448-utilizacao-de-computador-e-internet-e-maior-em-pequenas-empresas-diz-ibge.shtml>. Acesso em: 26 ago. 2013.

YOGUI, Ricardo. **Análise: por sobrevivência e futuro promissor, empresas devem investir em inovação**. In: Administradores: O Portal da Administração. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/tecnologia/analise-por-sobrevivencia-e-futuro-promissor-empresas-devem-investir-em-inovacao/73992/>. Acesso em: 30 ago. 2013.

WIKIPÉDIA, A enciclopédia livre. Mídias sociais. Disponível em:<http://pt.wikipedia.org/wiki/M%C3%ADdias_sociais>. Acesso em: 28 ago. 2013.

Fontes externas de conhecimento: por uma ambiência mais inovadora na pequena empresa

AUTORA: SCHOLL, DÉBORA

ORIENTADOR: MARQUES, LUÍS FERNANDO MORAES

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a evolução do grau de inovação de um grupo de seis empresas de pequeno porte do setor varejista do ramo de confecções, localizadas na cidade de Santa Cruz do Sul/RS. O trabalho avaliou a realização de um plano criado a partir de um diagnóstico inicial que identificou oportunidades de melhoria e inovação nessas organizações. Este estudo de caso foi baseado nas Fontes Externas de Conhecimento – 1, da dimensão Ambiência Inovadora, do diagnóstico Radar da Inovação. Foi possível concluir que o engajamento da alta administração no processo de mudança é fundamental para que a inovação de fato aconteça e que o investimento na capacitação continuada motiva, integra e compromete as pessoas a gerar inovação nas organizações. Além disso, o uso rotineiro de consultorias ou do apoio de entidades como o Sebrae, SENAC, universidades, empresas júnior, sindicatos patronais, etc. torna a empresa mais inovadora e competitiva, uma vez que ela obtém informações especializadas e diferenciadas dessas fontes.

PALAVRAS-CHAVE:

Fontes externas de conhecimento. Consultorias. Apoio de entidades.

ABSTRACT

This study aims at analyzing the innovation degree's evolution of a group composed by six small businesses in the garment retail sector, located in the city of Santa Cruz do Sul/RS. The study evaluated the accomplishment of a plan created from an initial diagnosis that identified opportunities for improvement and innovation in these organizations. This case study was based on External Sources of Knowledge - 1, of the Innovative Ambience dimension, from the Innovation Radar diagnosis. It concluded that the engagement of senior management in the change process is critical for actually having innovation and that investment in continuous training motivates, integrates and makes people committed to generate innovation in organizations. Furthermore, the frequent use of consultancies or the support of organizations like SEBRAE, SENAC, universities, junior enterprises, trade unions, etc. make companies more innovative and competitive, once they get specialized and differentiated information from these sources.

KEYWORDS:

External sources of knowledge. Consultancies. Support of organizations.

AUTORA: SCHOLL, DÉBORA
ORIENTADOR: MARQUES, LUÍS FERNANDO MORAES

1. INTRODUÇÃO

Fazer uso das soluções ofertadas por entidades, associações técnicas e empresariais por meio da contratação de consultorias de gestão em áreas específicas da organização foi a ação de inovação proposta a um grupo de empresas de pequeno porte do ramo de confecções, localizadas na cidade de Santa Cruz do Sul/RS, após a realização de um diagnóstico inicial do Radar Sebrae.

Tal ação foi sugerida a partir de oportunidades de melhoria identificadas na análise das Fontes Externas de Conhecimento – 1, da dimensão Ambiência Inovadora do Radar da Inovação, que averigua se a empresa faz uso rotineiro, eventual ou simplesmente não faz uso de consultorias ou apoio de entidades como o Sebrae, o SENAC, universidades, empresas júnior, sindicatos patronais etc.

Considerando o conhecimento como a principal matéria-prima das empresas na busca pela diferenciação e aumento da competitividade (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003), pode-se afirmar que uma gestão da inovação eficaz tem de ser baseada em competências e conhecimentos internos. Contudo, ao mesmo tempo, deve explorar amplamente as fontes externas de conhecimento, pois, para que a inovação ocorra de forma sistêmica, mudanças organizacionais, mercadológicas e tecnológicas precisam interagir (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Acredita-se que quanto mais as organizações fizerem uso de consultorias ou apoio de entidades, buscarem novos conhecimentos em eventos, associações técnicas e empresariais, trocarem ideias com fornecedores e clientes e vislumbrarem parcerias, melhores serão seus resultados, pois "a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas" (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 23).

O presente artigo tem como objetivo verificar se a ação de inovação proposta para as empresas varejistas do ramo de confecções analisadas na primeira fase do diagnóstico foi colocada em prática. Este trabalho também busca analisar as razões pelas quais algumas empresas não conseguiram implementar a ação proposta e identificar o papel da alta administração na busca por uma ambiência mais inovadora nas empresas.

O artigo é composto por mais quatro seções além desta introdução. Na segunda seção, é desenvolvido o referencial conceitual que serviu de base para o desenvolvimento deste trabalho. Na terceira, explicita-se a metodologia empregada. Na quarta, são analisados os resultados da pesquisa, realizados comparativos do primeiro diagnóstico e do segundo e análises da implantação da solução proposta. Na última seção, são apresentadas as considerações finais.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Com base na temática abordada no estudo, este capítulo apresenta uma revisão da literatura, a fim de abordar assuntos relevantes do tema em questão, tais como: a economia baseada no conhecimento, as fontes externas de conhecimento e o papel da alta administração.

2.1. A ECONOMIA BASEADA NO CONHECIMENTO

A despeito da maior visibilidade das informações atualmente, Lemos (1999) argumenta que essa fase se caracteriza pelo fácil acesso a elas, mas pondera que o conhecimento é central, e sem ele não é possível decodificar o conteúdo das informações e transformá-las em conhecimento. Assim, refere-se a essa fase como a Economia Baseada no Conhecimento.

Quando a visão da empresa está baseada no conhecimento, a organização compreende-se como uma comunidade social, cujo papel principal é administrar seu conhecimento de forma mais eficiente que seus competidores, considerando-o seu ativo mais relevante estrategicamente (OLIVEIRA JR, 2001).

Interagindo com diferentes agentes econômicos e sociais, as empresas se abrem para a inovação e a criação de uma cultura organizacional voltada para o aprendizado, pois "o conhecimento é a base fundamental e o aprendizado interativo é a melhor forma para indivíduos, empresas, regiões e países estarem aptos a enfrentar as mudanças em curso" (LEMOS, 1999).

2.2. AS FONTES EXTERNAS DE CONHECIMENTO

Em um ambiente no qual o conhecimento e a tecnologia tornaram-se cada vez mais complexos, o Manual de Oslo (2007) destaca a importância das interações, onde o conhecimento é criado e trocado dentro das empresas, entre empresas e outras organizações. As abordagens sistêmicas da inovação enfatizam a interação entre instituições e observam processos interativos na criação, difusão e aplicação de conhecimentos.

Gomes, Kruglianskas e Scherer (2011, p. 898) sugerem que "a utilização de fontes externas de informação tecnológica tende a crescer substancialmente nos próximos anos" e que muitas "organizações têm movido seu foco de inovação a partir do uso de fontes internas para fontes externas de informação, tais como: os consumidores, as pesquisas de empresas, os parceiros de negócios e as universidades".

Para que a inovação possa ocorrer no ambiente interno, é importante que os empresários fiquem atentos aos sinais do ambiente externo, selecionem as oportunidades de interação e utilizem as informações para gerar conhecimento. Vários canais podem ser utilizados para agregar valor ao estoque de conhecimentos da organização: visitas, consultas à internet e revistas técnicas, participação em feiras, associações técnicas e empresariais, informações dos clientes e concorrentes, parcerias, financiamentos, entre outros.

Além disso, as firmas podem valer-se do apoio de entidades como a ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), a ISO (*International Organization for Standardization*), o Inmetro (Instituto Nacional de

Metrologia), o INPI (Instituto Nacional de Propriedade Intelectual), a FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), o SBRT (Serviço Brasileiro de Resposta Técnica), o Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), entre outras.

2.3. O PAPEL DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

Para que a interação entre ambiente externo e interno gere inovação, um processo de colaboração deve ser gerenciado. O sucesso no uso das fontes externas de informação requer uma abordagem planejada. A falta de integração entre o treinamento e o comportamento cobrado no cotidiano, segundo Cymbaum e Málacco (1999), é a principal causa de insucesso de muitos processos planejados de mudança da cultura organizacional. Nesse contexto, qual é o papel da alta administração?

Piovezan (2003) destaca que a participação direta do empresário no início do processo de inovação é fundamental, pois muito antes de serem cultura dos empregados ou da empresa, a inovação e a gestão do conhecimento devem ser a cultura do próprio empresário. O autor também afirma que o empresário não necessariamente deve gerar as ideias, mas deve permitir que elas surjam e transformem o negócio.

O papel da alta administração, segundo Kruglianskas e Terra (2003), está "na definição de áreas nas quais os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado, além do seu papel indispensável na definição de metas desafiadoras e na criação de culturas organizacionais voltadas à inovação, à experimentação, ao aprendizado contínuo e ao comprometimento com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da empresa" (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003, Introdução, p. XV).

3. MÉTODO DE PESQUISA

As empresas atendidas pelo programa ALI – Agentes Locais de Inovação, desenvolvido pelo Sebrae em parceria com o CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, têm o seu grau de inovação medido por meio da ferramenta Radar da Inovação do Sebrae, desenvolvida por Bachmann & Associados (2008). Treze dimensões da empresa são avaliadas e o resultado desse trabalho é conhecido como Radar da Inovação, que serve como referência sobre as oportunidades de inovação existentes na empresa avaliada.

Os diagnósticos foram realizados nas próprias instalações das empresas por meio de entrevistas com os sócios -proprietários, utilizando um método exploratório, do tipo estudo de caso (YIN, 2005). Entre os aspectos avaliados, deu-se especial atenção para as fontes externas de conhecimento abordadas na dimensão Ambiência Inovadora, as quais deram origem a este trabalho.

Para este estudo, foi utilizado como amostra um grupo de seis empresas de pequeno porte do setor comércio, com faturamento anual entre R$ 360.000,00 a R$ 3.600.000,00, sendo que tais empresas são do ramo de confecções e localizam-se na cidade de Santa Cruz do Sul/RS.

Evidências foram coletadas às respostas de cada pergunta do diagnóstico e uma pontuação foi aferida a cada item, variando de "1", não realiza/possui, "3" realiza informalmente ou já fez alguma tentativa e "5", realiza sistematicamente ou faz com excelência.

O grupo de firmas deste estudo foi diagnosticado pela primeira vez entre abril e novembro do ano de 2012. Naquele momento, era composto por oito empresas. Pela segunda vez, o grupo foi diagnosticado entre janeiro e julho de 2013, agora composto por seis empresas. A diminuição do número de participantes do grupo ocorreu em função de duas dessas empresas solicitarem desligamento do programa, por razão de não terem tempo de atender a Agente Local de Inovação, uma vez que o sócio-proprietário dessas duas firmas, além de administrá-las, estava envolvido com os cuidados de um familiar hospitalizado.

A implantação das ações elencadas nos planos construídos a partir do primeiro diagnóstico foi acompanhada pela Agente Local de Inovação em visitas mensais nas empresas, ligações e trocas de *e-mails* com os empresários.

Ao encerrar o primeiro plano de ações, um novo diagnóstico foi realizado nas empresas, o que gerou novos e*scores* médios que possibilitaram a realização de uma comparação entre a primeira avaliação e a segunda. O objeto de estudo deste artigo é a análise da evolução dessas firmas no item "Fontes Externas de Conhecimento – 1", que integram a 13ª dimensão do radar, "Ambiência Inovadora", e analisam com que intensidade as empresas fizeram uso de consultorias e apoio de entidades.

Na análise desses resultados, o diagrama de Ishikawa foi utilizado para realizar o levantamento das principais barreiras e dificuldades na implantação da solução apontada. Também conhecido como diagrama de causa e efeito, a figura em formato de espinha de peixe permite a visualização das possíveis causas de um problema, enriquecendo a sua análise (CAMPOS, 1999).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, será mostrada uma descrição do segmento empresarial diagnosticado, será apresentado um estudo comparativo do radar, com foco nas Fontes Externas de Conhecimento – 1 da dimensão Ambiência Inovadora, e serão abordados uma análise da implantação e os respectivos impactos da solução de inovação.

4.1. DESCRIÇÃO DO SEGMENTO EMPRESARIAL

O grupo de empresas participantes deste estudo de caso localiza-se na cidade de Santa Cruz do Sul, na região do Vale do Rio Pardo, no estado do Rio Grande do Sul. São empresas atuantes no setor comércio, no varejo de confecções.

Com uma população de aproximadamente 120 mil habitantes, Santa Cruz do Sul figura na segunda posição das cidades que mais avançaram em termos socioeconômicos no seu estado, segundo o Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (IFDM). Seguindo uma curva ascendente, o desempenho do município saltou de "desenvolvimento moderado" em 2009 para "alto desenvolvimento" em 2012 (IFDM, 2013).

Os comércios varejistas de confecções que compõem esse estudo têm seus respectivos anos de fundação mostrados no Quadro 1, a seguir, sendo que 50% deles atuam no mercado há mais de 20 anos.

Quadro 1 – Data de fundação das empresas

EMPRESA	ANO DE FUNDAÇÃO
Loja 1	1987
Loja 2	1992
Loja 3	1992
Loja 4	Abandonou o programa
Loja 5	2004
Loja 6	2005
Loja 7	Abandonou o programa
Loja 8	2011

Fonte: Dados da pesquisa

Duas das oito lojas do grupo decidiram por abandonar o programa, por motivos de falta de tempo em atender a agente em função de doença na família. O grupo reformulado passou a ser composto por seis empresas. Todos os proprietários dessas lojas estão ativamente envolvidos na gestão do negócio, sendo que apenas um deles é do sexo masculino e as demais, do sexo feminino.

4.2. ESTUDO COMPARATIVO DO RADAR

O grupo de empresas desse estudo de caso foi submetido a duas avaliações. O primeiro diagnóstico foi nomeado de T0 (tempo zero), sendo realizado entre abril e novembro do ano de 2012, e o segundo foi nomeado de T1 (tempo 1), realizado entre janeiro e julho de 2013.

Comparando os dois momentos dessas empresas, podemos averiguar, no Quadro 2, a evolução pela qual passaram as Fontes Externas de Conhecimento – 1, após a conclusão do primeiro plano de ações.

Quadro 2 – Avaliações T0 e T1 das fontes externas de conhecimento - I

EMPRESA	ESCORE T0	ESCORE T1
Loja 1	1	5
Loja 2	1	3
Loja 3	3	5
Loja 4	1	-
Loja 5	5	5
Loja 6	1	5
Loja 7	1	-
Loja 8	3	5

Fonte: Dados da pesquisa

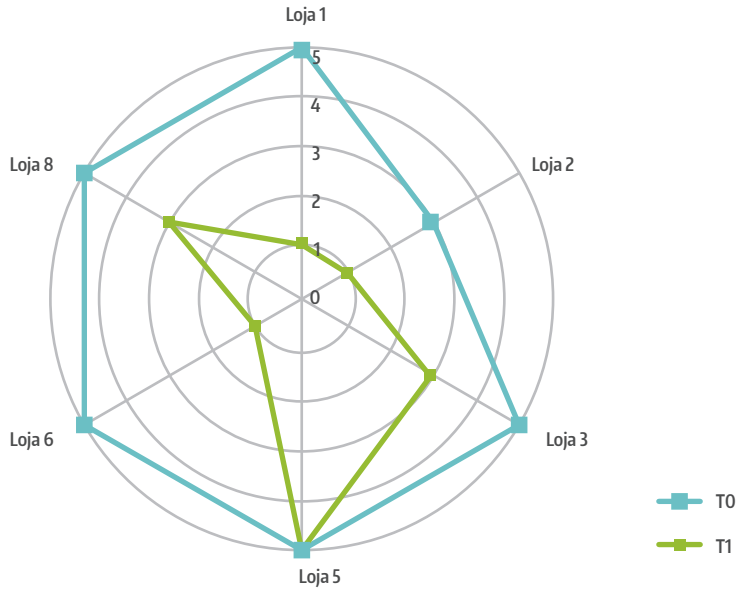
No diagnóstico T0, apenas uma empresa apresentou e*score* máximo na avaliação das Fontes Externas de Conhecimento 1, pois tal empresária é envolvida nas entidades de classe da cidade, participou nos anos de 2010 e 2011 de um projeto coletivo do Sebrae (aglomerados comerciais) e também já fez uso de uma consultoria específica em formação de preço.

Outras duas lojas obtiveram e*score* 3 na primeira avaliação, pois a loja 3 fez uso de uma consultora em RH no ano de 2011 e a loja 8 tem participado, desde a sua abertura, pelo menos uma vez por semestre, de cursos e palestras promovidos pelo Sebrae.

As demais lojas pontuaram o mínimo, pois nunca haviam feito uso de consultorias ou do apoio de entidades como o Sebrae, SENAC, universidades, empresas júnior, sindicatos patronais etc.

Uma vez incentivadas a buscar o apoio de entidades e a fazer uso de consultorias em áreas específicas da organização a partir de oportunidades de melhoria e inovação identificadas no primeiro diagnóstico, as empresas avaliadas nesse estudo de caso obtiveram considerável evolução no item Fontes Externas de Conhecimento – 1, da dimensão Ambiência Inovadora. O Gráfico 1 apresenta um comparativo das duas avaliações.

Gráfico 1 – Avaliações T0 e T1 das fontes externas de conhecimento - I



Fonte: Dados da pesquisa

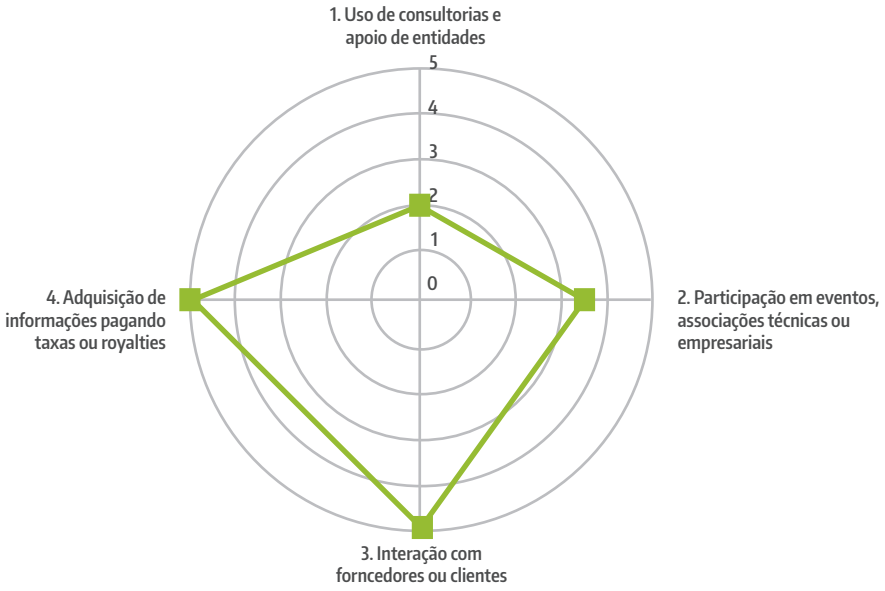
Quase todas as empresas aumentaram o seu e*score* para 5 no diagnóstico T1, uma vez que, além de participar do programa ALI, também fizeram uso de algum tipo de consultoria em gestão ou na área tecnológica e começaram a participar dos cursos e palestras oferecidos pelas entidades parceiras nas áreas de *marketing*, recursos humanos, reposicionamento da marca, construção de *website* e atendimento ao cliente.

Apesar de ainda não pontuar com e*score* máximo, a loja 2 já fez algum progresso, pois contratou um bônus consultoria em finanças de 12h do Sebrae. No entanto, ainda lhes falta amadurecer a consciência da importância das fontes externas de conhecimento e o quanto elas podem agregar internamente.

4.3. ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA SOLUÇÃO DE INOVAÇÃO

Conforme apresentado no Gráfico 2, as Fontes Externas de Conhecimento – 1 era, entre os itens estudados da dimensão Ambiência Inovadora, aquele com menor média na avaliação T0 do grupo de empresas analisado. As médias T0 gerais de cada item das fontes externas de conhecimento podem ser visualizadas no seguinte radar:

Gráfico 2 – Fontes externas de conhecimento – médias gerais da primeira avaliação (diagnóstico T0)

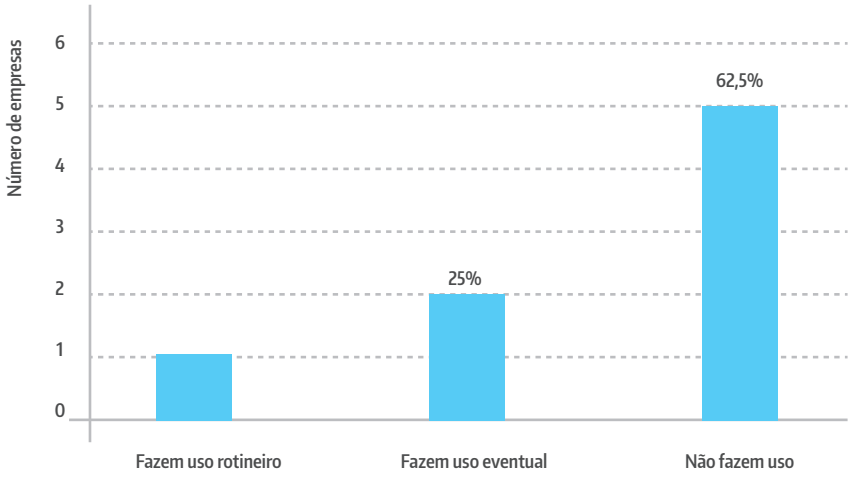


Fonte: Dados da pesquisa

Conforme representação no Gráfico 2, as empresas de forma geral têm demonstrado absorver algum conhecimento e informações usando as fontes externas. No entanto, podiam expandir sua atuação ainda mais, buscando, especialmente, fazer uso de consultorias e apoio de entidades e participar sistematicamente de eventos, capacitações, associações técnicas e empresariais.

Foi constatado no diagnóstico T0 que apenas 12,5% das empresas faziam uso rotineiro de consultorias e apoio de entidades (Gráfico 3).

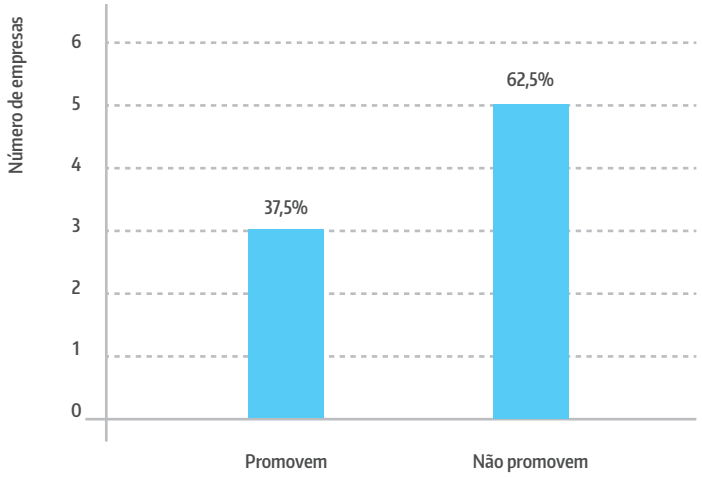
Gráfico 3 – Empresas que fazem uso de consultorias e apoio de entidades



Fonte: Dados da pesquisa

Além disso, somente 37,5% das empresas pesquisadas incentivavam seus colaboradores a se capacitarem continuamente, realizando cursos e participando de palestras de aperfeiçoamento, sendo que as demais não possuíam a cultura de encaminhar seus colaboradores para qualquer tipo de treinamento ou aperfeiçoamento, como se pode ver no gráfico a seguir:

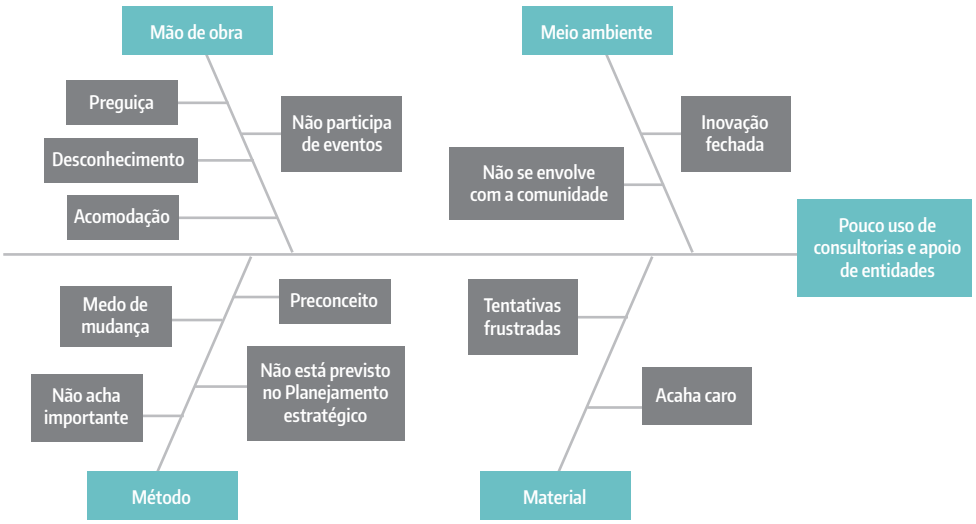
Gráfico 4 – Empresas que incentivam a capacitação continuada



Fonte: Dados da pesquisa

O uso de consultorias e apoio de entidades como o Sebrae, SENAC, universidades, empresas júnior, sindicatos patronais, etc. pode ser uma riquíssima fonte externa de conhecimentos para as empresas. A Figura 1 mostra a seguir as possíveis causas para as organizações não fazerem uso sistemático de consultorias e apoio de entidades.

Figura 1 – Causas do pouco uso de consultorias e apoio de entidades



Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se resumir como a principal causa de as empresas não fazerem uso de consultorias e não buscarem o apoio de entidades para inovar o "não querer sair da sua zona de conforto". Os motivos apresentados pelas duas empresas que abandonaram o programa não justificam a sua desistência. Uma empresa que realmente quer inovar precisa envolver-se com a comunidade e com os diversos agentes econômicos e sociais.

Aqui se pode destacar o quão fundamental é o papel da alta administração para que a inovação aconteça na pequena empresa. O empresário deve ser o primeiro a querer a mudança. A inovação e a gestão do conhecimento devem ser a cultura do empreendedor. Se ele não se dispõe a definir metas desafiadoras para a criação de culturas organizacionais voltadas à inovação, à experimentação e ao aprendizado contínuo, tampouco sua equipe irá mover-se para otimizar as diferentes áreas da empresa.

As fontes externas de conhecimento adequadas devem ser captadas, as pessoas certas devem ser engajadas e a estratégia de inovação deve ser compartilhada, debatida e formalizada em um planejamento estratégico. Os gestores têm de se preocupar em formar equipes voltadas para desenvolver e trabalhar as informações trazidas do ambiente externo, com o objetivo de gerar conhecimento relevante para a organização.

Nesse intuito, além de incentivar as empresas a se envolverem ativamente em associações empresariais, a ação proposta como solução para o pouco uso do apoio de entidades foi justamente fazer uso das soluções ofertadas por essas entidades, por meio da contratação de consultorias de gestão em áreas específicas da organização.

Buscando conscientizar as empresas de que as firmas que fazem uso rotineiro de consultorias ou apoio de entidades bem estruturadas poderão alavancar sua competitividade por meio da aquisição de informações importantes e orientações especializadas para o seu negócio, essa solução foi desenvolvida com ações elaboradas detalhadamente em um plano específico para a necessidade diagnosticada em cada empresa remanescente no grupo.

4.4. ANÁLISE DOS IMPACTOS DA SOLUÇÃO DE INOVAÇÃO

As ações realizadas em cada empresa e seus respectivos impactos nas organizações são analisados a seguir:

Loja 1: Contratou consultoria Sebraetec em reposicionamento da marca e encaminhou as vendedoras para cursos e palestras de aperfeiçoamento. Com a nova logomarca em mãos, a empresária reformou e pintou a loja com as novas cores, trocou a fachada da empresa, fez novos cartões de visita e brindes para distribuir aos clientes. O estabelecimento ficou mais moderno e atrativo. As funcionárias demonstram estar mais motivadas após começarem a participar de capacitações.

Loja 2: Realizou bônus consultoria em finanças de 12h do Sebrae. A empresária obteve ajuda para organizar as finanças da empresa e tomou conhecimento de alguns gargalos. Posteriormente, decidiu pela venda do negócio.

Loja 3: Contratou terceirizada para realizar a construção de um *website* para a empresa. Hoje possui esse novo canal de comunicação com seus clientes, expõe seus modelos de uniformes no *site* e recebe contatos para fechamento de pedidos. Além disso, utilizou uma assessoria para implantação e treinamento da norma ABNT 15.842 de atendimento ao cliente.

Loja 4: Abandonou o programa.

Loja 5: Realizou bônus consultoria em RH de 12h do Sebrae. Realizou pesquisa de clima e definiu funções e responsabilidades. Além disso, utilizou uma assessoria para implantação e treinamento da norma ABNT 15.842 de atendimento ao cliente.

Loja 6: Aderiu ao programa Q-Comércio da FCDL/RS em parceria com o Sebrae, que utiliza um *software* de planejamento estratégico para gestão de projetos. A metodologia é baseada na ferramenta de gestão *Balanced Scored Card* (BSC) e no Modelo de Excelência em Gestão (MEG). O empresário participou de um treinamento para implantação e recebeu visitas periódicas de um consultor do Sebrae para a alimentação do sistema. O objetivo do *software* é auxiliar o empresário na gestão de seus planos e metas.

Loja 7: Abandonou o programa.

Loja 8: Realizou bônus consultoria em *marketing* de 12h do Sebrae, onde recebeu assessoria na criação de um planejamento estratégico de *marketing* para a empresa. A mesma consultora também promoveu uma palestra de atendimento ao cliente para a equipe de vendas. Contratou também uma consultoria Sebraetec em *design* de ambiente interno. Obteve orientações sobre *layout* interno, organização da vitrine e a utilização dos cinco sentidos na experiência de compra, o que a auxiliou na redefinição de algumas seções da loja e a decidir por colocar música e uma essência no estabelecimento, conforme seu público-alvo. Além disso, encaminhou as vendedoras para cursos e palestras de aperfeiçoamento. As funcionárias demonstram estar mais motivadas após começarem a participar de capacitações.

5. CONCLUSÕES

Este artigo teve como objetivo verificar se a ação de inovação proposta a partir do diagnóstico Radar T0 foi colocada em prática: fazer uso das soluções ofertadas por entidades, associações técnicas e empresariais por meio da contratação de consultorias de gestão em áreas específicas da organização. Este trabalho também buscou analisar as razões pelas quais algumas empresas não conseguiram implementar a ação proposta e identificar o papel da alta administração na busca por uma ambiência mais inovadora.

O enfoque teórico adotado e as análises feitas a partir da comparação dos resultados de um segundo diagnóstico aplicado nas empresas ao término da realização de um plano de ações construído após um primeiro diagnóstico sugerem que, quanto maior a utilização de fontes externas de conhecimento, maior a capacitação para inovar.

Em específico, o uso de consultorias e o apoio de entidades especializadas, parceiras e comprometidas com a pequena empresa podem alavancar os resultados de inovação nessas organizações e otimizar seu tempo, espaço e dinheiro, motivando suas equipes, modernizando seus estabelecimentos e atraindo mais clientes.

Desse modo, foi possível concluir que o engajamento da alta administração no processo de mudança é fundamental para que a inovação de fato aconteça; o investimento na capacitação continuada motiva, integra e compromete a equipe; e que, mesmo sendo a empresa o lócus do processo de inovação, ela não inova sozinha e necessita articular-se, buscando informações e conhecimentos externos que a capacite a tornar-se mais competitiva.

Nesse sentido, o maior desafio do Agente Local de Inovação foi acompanhar cada uma de suas empresas, realizando visitas às firmas pelo menos uma vez por mês, na busca por conscientizar os empresários da importância das fontes externas de conhecimento, fazendo-os efetivamente buscarem o apoio de parceiros e entidades que apoiam a pequena empresa a inovar.

Pesquisas futuras com esse mesmo grupo de empresas podem ser realizadas para averiguar se elas continuam fazendo uso rotineiro de consultorias ou do apoio de entidades como o Sebrae, SENAC, universidades, empresas júnior, sindicatos patronais etc., na busca e manutenção de uma ambiência inovadora dentro de suas organizações.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, financiadores do programa Agente Local de Inovação – ALI.

REFERÊNCIAS

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Metodologia para Estimular o Grau de Inovação nas MPE**. Curitiba, 12 de abril de 2008.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da qualidade total: no estilo japonês**. 8. ed. Belo Horizonte: EDG, 1999.

CYMBAUM, John J. O.; MÁLACCO, Rejane L. S. Qualidade de atendimento no varejo: um desafio de recursos humanos. In: ANGELO, C. Felisoni de; GIANGRANDE, Vera (Coord). **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 2, p. 27-41.

GOMES, Claudia Maffini; KRUGLIANSKAS, Isak; SCHERER, Flávia Luciane. **Gestão das fontes externas de informação**: uma análise dos fatores que influenciam o desempenho inovador. Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 4, p. 897-910, 2011.

IFDM – Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal. Disponível em: <http://www.firjan.org.br/ifdm/consulta-ao-indice/consulta-ao-indice-grafico.htm?UF=RS&IdCidade=431680&Indicador=1&Ano=2010>. Acesso em: abr 2013.

KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org). **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**: lições extraídas de casos reais. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 5, p. 122-144.

OCDE - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Tradução: FINEP, 2007.

OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Org). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. parte II, p. 121-156.

PIOVEZAN, Luiz Henrique. A gestão da inovação na pequena empresa: estudo de caso. In: KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org). **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**: lições extraídas de casos reais. Rio de Janeiro: Campus, 2003. cap. 7, p. 172-201.

SANTANA, José Luiz de. Organizações e profissionais do futuro. In: COSTA, Tarcízio Diniz (Coord). **Qual o futuro para a área de recursos humanos nas empresas?** São Paulo: Makron Books, 2000. cap. 2, p. 7-35.

SANTOS, Mozart Pereira dos. Aprendendo a aprender. In: COSTA, Tarcízio Diniz (Coord). **Qual o futuro para a área de recursos humanos nas empresas?** São Paulo: Makron Books, 2000. cap. 1, p. 1-5.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVIT, Keith. **Gestão da inovação**. Tradução: Elizamari Rodrigues Becker et al. Consultoria, supervisão e revisão técnica: Paulo Antônio Zawislak. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ZALTMAN, Gerald. **Afinal, o que os clientes querem? – o que os consumidores não contam e os correntes não sabem**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. Consultoria, supervisão e revisão técnica: Cláudio Damacena. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Redes de cooperação: uma fonte colaborativa para as micro e pequenas empresas do Paraná

AUTORA: ALTOÉ, EDUARDA SILVIA FERNANDA MODESTO

ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

RESUMO

O paradigma empresarial atual valoriza o alto grau de flexibilização produtiva e a rápida inserção do novo dentro das organizações. A inovação precisa estar presente em todas as organizações, em especial nas micro e pequenas empresas, pois sua utilização não requer altos investimentos financeiros e os resultados podem ser o aumento na competitividade e o crescimento sustentável das MPE. Dessa forma, o presente artigo objetiva identificar a influência de um ambiente favorável às práticas inovadoras na qualificação das empresas estudadas como inovadoras e competitivas em seu mercado. Para tanto, utilizou-se como método de pesquisa o Estudo de Caso, de caráter exploratório e qualitativo, tendo como técnica de coleta de dados o questionário do diagnóstico do Radar da Inovação, com ênfase na análise da dimensão Ambiência Inovadora, pesquisa bibliográfica para a construção do aporte teórico, e uma pesquisa junto aos empresários participantes do Projeto ALI para a obtenção de dados que comprovem o conhecimento e aproveitamento dos serviços sugeridos e prestados pela rede de cooperação de Arapongas/PR. Como principais resultados, têm-se uma análise da situação das empresas e descrições de boas práticas, salientando a importância da atuação do projeto de cooperação empresarial na região.

PALAVRAS-CHAVE:

Micro e Pequenas Empresas. MPE. Inovação. Redes de Cooperação Empresarial.

ABSTRACT

The current business paradigm values the high degree of production flexibility and rapid insertion of novelty within organizations. Innovation needs to be present in all organizations, especially in micro and small enterprises, because their use does not require high capital investments and results can be increased competitiveness and sustainable growth of MSEs. Thus, this article aims to identify the influence of a favorable environment for innovative practices in the classification of the studied companies as innovative and competitive in your market. For this, we used as a research method Case Study, exploratory and qualitative, with the technique of data collection the questionnaire diagnosis of Innovation Radar, with emphasis on analysis of size Ambience Innovative, literature for the construction of the theoretical framework, and a survey of entrepreneurs participating in the ALI project to obtain data demonstrating the knowledge and use of services suggested and provided by the network of cooperating Arapongas - PR. The main results are an analysis of a business, descriptions of good practices, stressing the importance of the performance of the project business cooperation in the region.

KEYWORDS:

Micro and Small Enterprises. MSEs. Innovation. Enterprise Cooperation Networks.

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas – MPE têm um papel importante para o desenvolvimento econômico dos países em todo o mundo. Os números apontam que esse segmento provê a geração de empregos e colabora para a promoção do empreendedorismo, especialmente no Brasil.

Segundo o Sebrae (2012), existem 6,3 milhões de empresas no país e, desse total, 99% são micro e pequenas empresas, responsáveis por mais da metade dos empregos formais. As estatísticas mostram um aumento do poder de compra das classes mais baixas, o que impulsiona esse setor produtivo (SEBRAE, 2011).

A rapidez em prestar serviços personalizados aos clientes e uma maior facilidade de envolvimento de seus colaboradores para alcançarem níveis mais altos de motivação interna são exemplos das vantagens das MPE em relação aos grandes empreendimentos. Apesar dos benefícios, essas empresas também enfrentam dificuldades, tais como a falta de capital de giro, falta de conhecimentos gerenciais, falta de clientes, falta de crédito bancário, entre outros (PEREIRA, 2007).

Alguns pesquisadores defendem que a inovação é uma fonte de solução dos problemas enfrentados por todos os tipos de empresa. Segundo Tomaél, Alcará e Di Chiara (2005, p. 99), a busca pela inovação é indispensável para assegurar elevados níveis de produtividade, eficiência e competitividade das organizações.

O Programa Agente Local de Inovação (ALI) é uma proposta realizada pelo Sebrae NA, em parceria com o CNPq, que tem como objetivo a inserção de profissionais recém-graduados e treinados pelo Sebrae para acompanhar os empresários de micro e pequenas empresas na prática da gestão da inovação. O Programa tem como ferramenta de diagnóstico o Radar da Inovação, que operacionaliza o cálculo do Grau de Inovação e avalia as empresas participantes em relação a 13 aspectos, chamados de dimensões. As dimensões são: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora.

Na cidade de Arapongas/PR, o Programa ALI contém uma expansão para o projeto Rede de Serviços Tecnológicos (RST). O RST no Paraná é uma rede empresarial em formação, com parceria nacional, além do Sebrae, do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID e parceiros internacionais, como o Centro Tecnológico para o Setor de Madeira-Móveis da Região Marche – Cosmob. Essa rede almeja aumentar a sustentabilidade das MPE e realiza análise nas empresas por meio de um diagnóstico, em que são avaliados os seguintes aspectos: Informações Gerais, Serviços Tecnológicos de Base, Pesquisa e Transferência Tecnológica, Estratégias e Desenvolvimento Pré-Competitivo e Informação Tecnológica.

O presente artigo, decorrente dos programas citados acima, cuja função é apresentar uma reflexão teórica a respeito das práticas das empresas quanto à gestão da inovação, objetiva identificar a influência de um ambiente favorável a esse tipo de gestão na qualificação das empresas estudadas como inovadoras e competitivas em seu mercado.

Para tanto, utilizou-se como método de pesquisa o Estudo de Caso, de caráter exploratório e qualitativo, tendo como técnicas de coleta de dados: a pesquisa bibliográfica para a composição do aporte teórico; e a aplicação dos questionários referentes aos citados anteriormente Radar da Inovação e RST, com foco na dimensão "Ambiência Inovadora". Optou-se por essa dimensão por entender que um ambiente inovador

demanda conhecimento da existência e principalmente da utilização de recursos, tais como os oferecidos por meio da rede empresarial RST. Foi realizada uma entrevista junto aos empresários participantes do projeto ALI para a obtenção de dados que comprovassem o conhecimento e aproveitamento dos serviços sugeridos e prestados pela rede de cooperação de Arapongas/PR.

Assim, além dessa introdução, o presente artigo apresenta uma revisão teórica sobre temas pertinentes ao assunto estudado, o método de pesquisa utilizado, análise dos resultados obtidos e as considerações encontradas por meio da pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura apresenta as teorias necessárias ao desenvolvimento do trabalho, abordando conceitos sobre o Polo Moveleiro de Arapongas, Inovação, Ambiência Inovadora e Redes de Cooperação, que permitirão entender melhor o desenvolvimento do presente artigo.

2.1. POLO MOVELEIRO DE ARAPONGAS

O principal polo moveleiro do Paraná localiza-se na cidade de Arapongas, e é o segundo maior polo moveleiro do país. Surgiu nos anos 1960, tendo como principal característica a produção seriada de móveis residenciais populares (DEVIDES, 2006).

Em 2004, o polo paranaense foi reconhecido como um Arranjo Produtivo Local (APL) e, além de Arapongas, empresas nos municípios de Apucarana, Cambé, Rolândia e Sabáudia integram o APL. A maioria da produção das indústrias moveleiras da região de Arapongas é destinada às classes mais baixas, para o segmento residencial, e voltada para o mercado interno. Cerca de 95% dos móveis produzidos em Arapongas são comercializados nas regiões Sul, Sudeste, Norte e Nordeste do País (SIMA, 2014).

Conforme dados do *site* do Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas – SIMA (2014), existem 200 empresas moveleiras em Arapongas e, em toda a base territorial, são 849 empresas, gerando aproximadamente 25.000 empregos diretos e indiretos. A participação das indústrias do APL paranaense no PIB nacional é 9,93%.

O polo enfrenta algumas situações críticas referentes a recursos humanos, com a falta de mão de obra especializada. Outros pontos, como as falhas no gerenciamento da organização, a falta de uma identidade própria para os produtos e a utilização de cópias e de materiais de baixa qualidade, são alguns dos obstáculos enfrentados pelas empresas de madeira e móveis do estado do Paraná (DEVIDES, 2006).

2.2. INOVAÇÃO

A inovação possui significados variados, mas no contexto empresarial a palavra "inovação" remete à utilização de novos produtos, processos, fontes de matéria-prima ou práticas de *marketing* em sintonia com as necessidades dos clientes. Uma mudança radical nos produtos ou apenas uma adaptação nos processos produtivos podem se tratar de inovações, ou seja, inovar é inserir qualquer mudança significativamente nova na empresa.

Segundo Vianna, Vianna, Adler, Lucena e Russo (2011, p. 12), a visão tradicional da atividade inovadora no meio empresarial significava buscar novas soluções tecnológicas. Em meados dos anos 90, com a utilização de programas de qualidade, percebeu-se que para inovar era preciso explorar novos mercados, e não somente soluções tecnológicas dispendiosas. A criação de novas formas de contato com o cliente e novos caminhos para satisfazer suas necessidades são meios de explorar o potencial do mercado que se formou.

Para uma MPE manter-se adequada ao mercado, é preciso se adaptar às rápidas alterações inseridas na realidade atual. As mudanças inseridas dentro dos empreendimentos, normalmente, ocorrem por meio de aprendizado

organizacional, que depende de práticas e de rotinas, de padrões de interação dentro e fora da empresa, e da capacidade de mobilizar conhecimento tácito individual e promover interações (OSLO, 2004).

A inovação precisa estar presente em todas as empresas, em especial nas micro e pequenas, pois sua utilização não requer altos investimentos financeiros. Inovar trata-se de algo dinâmico, que pode custar pouco, porém agrega valor e facilidades para toda a organização. Buscar a competitividade e o crescimento sustentável das MPE significa gerar oportunidades de negócios por meio da inovação.

2.3. AMBIÊNCIA INOVADORA

O paradigma empresarial atual valoriza o alto grau de flexibilização produtiva e a rápida inserção do novo dentro das organizações. As indústrias que conseguem transformar informação em conhecimento e conhecimento em inovação, possivelmente, seriam mais aptas a sobreviverem e a se desenvolverem no mundo globalizado (CEZAR, 2011).

As empresas que buscam obter vantagens competitivas por meio de práticas de inovação necessitam de um ambiente propício para tanto. Para Cezar (2011, p. 19), deve-se despertar nas pessoas o espírito crítico, por meio do acesso ao conhecimento gerido e gerado, e oferecer oportunidades de novos caminhos e novas possibilidades.

Conforme afirma o autor Bachmann (2008, p. 13), uma forma de avaliar o "Ambiente Propício à Inovação" é utilizar-se da presença de alguns aspectos, como: uma equipe composta por profissionais que tenham formação voltada para a pesquisa, a existência de programas de sugestões que incentivem os colaboradores a apresentar ideias, trabalhos de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D realizados internamente, e aquisição de outros tipos de conhecimentos técnico-científicos de terceiros.

Uma forma de aliar práticas inovativas e fortalecer um grande número de empresas é a formação de grupos ou redes de cooperação. As redes visam à criação de um ambiente de cooperação empresarial em torno de causas, atuando na busca por maximizar a competitividade e o aprendizado individual e organizacional (PEREIRA, 2007).

2.4. A INOVAÇÃO PARA MPE – REDES DE COOPERAÇÃO

Fatores como a globalização fazem com que as empresas locais busquem novas alternativas de sobrevivência e de adaptação às mudanças que ocorrem no mercado. Os consumidores do século XXI exigem competências além daquelas que uma empresa consegue desenvolver isoladamente (VERSCHOORE, 2006).

Uma alternativa para as empresas são as Redes de Cooperação Empresarial. O surgimento de redes de cooperação entre empresas serve como um importante pilar para as estratégias empresariais, buscando enfrentar os desafios de manter e disputar novos mercados (PEREIRA, 2007).

Por meio das considerações da Rede de Incubadoras, Parques Tecnológicos e Polos do Estado do Rio de Janeiro (REINC), percebe-se que o escopo de atuação do projeto de cooperação empresarial envolve uma aproximação do setor produtivo com instituições acadêmicas e tecnológicas. A rede exercerá um papel de articuladora da oferta com a demanda por tecnologia, identificando oportunidades e interesses das empresas e estruturando um ambiente favorável à inovação (REINC, 2008).

Os micro e pequenos empreendedores enfrentam desafios e convivem com uma realidade competitiva no mercado. Existem meios de driblar as dificuldades e aprender com os próprios erros, e com os erros de semelhantes. O grande objetivo de uma Rede de Cooperação é promover o constante aprendizado e o fortalecimento da realidade produtiva da região. Para um melhor entendimento sobre a forma como foi desenvolvido esse estudo, o tópico seguinte apresenta o método de pesquisa utilizado para investigar o Grau de Inovação e o nível de satisfação dos entrevistados em relação a uma Rede de Cooperação.

3. MÉTODO DE PESQUISA

O método de pesquisa apresenta a técnica que foi utilizada para a coleta dos dados, a amostragem, bem como os instrumentos empregados no tratamento e na interpretação dos dados, conforme o que segue.

3.1. AMOSTRA

Inicialmente, foram entrevistados empresários do grupo de 37 empresas de madeira e móveis pertencentes ao projeto ALI-RST de Arapongas, Paraná. Dentre os empresários que responderam às perguntas, foram selecionadas, para uma análise mais detalhada, três empresas.

A Empresa A é uma pequena empresa de móveis em série, com venda por meio de representação comercial. Foi fundada em 1998, e sua produção compreende armários de cozinha, feitos em série, cuja matéria-prima principal é o MDF. Possui 20 colaboradores, dispõe de galpão alugado e trabalha com representantes comerciais.

A Empresa B é uma pequena empresa de portas e batentes sob encomenda, com venda por meio de comercio próprio. Foi fundada em 1996 e sua matéria-prima principal é madeira (cerejeira). Possui 23 colaboradores, dispõe de galpão e loja própria com *showroom*.

A Empresa C é uma pequena empresa de estofados e poltronas, com venda sob encomenda para grandes varejistas. Foi fundada em 2012 e suas principais matérias-primas são madeira (eucalipto) e espuma. Possui 25 colaboradores e, atualmente, seu mercado atingido é o regional, o estadual e o nacional, em sua maioria destinado aos magazines.

3.2. COLETA DE DADOS

O diagnóstico Radar da Inovação é o instrumento de pesquisa criado para reconhecer e avaliar tendências e tecnologias que suportam a identificação e a criação de produtos e serviços inovadores. Possui uma metodologia que adota uma abordagem mais qualitativa do que quantitativa, para respeitar a menor disponibilidade de informações típica das MPE (BACHMANN, 2008).

A análise dos dados foi realizada considerando a dimensão do Radar da Inovação "Ambiência Inovadora", apresentada no quadro a seguir:

Quadro 1 – Dimensão Ambiência Inovadora

FONTES EXTERNAS DE CONHECIMENTO – I	FONTES EXTERNAS DE CONHECIMENTO – II	FONTES EXTERNAS DE CONHECIMENTO – III	FONTES EXTERNAS DE CONHECIMENTO – IV
Utilizar apoio de entidades, como Sebrae, universidades etc.	*Buscar novas informações em eventos (Seminários, congressos etc.).*	*Buscar conhecimentos ou tecnologias junto a fornecedores ou clientes.*	*Adquirir informações, pagando por invenções patenteadas,* know-how.
PROPRIEDADE INTELECTUAL	**OUSADIA INOVADORA**	**FINANCIAMENTO DA INOVAÇÃO**	**COLETA DE IDEIAS**
Possuir patentes em vigor ou registro de desenho industrial.	*Realizar projetos de produto ou processo novo que abandonou.*	*Utilizou algum programa do governo para inovação.*	*Possuir sistema formal para colher sugestões dos colaboradores.*

Fonte: Diagnóstico Radar da Inovação – Sebrae 2011

O questionário de pesquisa elaborado[1] para o presente artigo evidencia a opinião e noção dos empresários a respeito das Redes de Cooperação Empresarial. As perguntas questionam o conhecimento sobre o significado e a importância das redes de cooperação para a região.

1 *Desenvolvido pela autora deste trabalho em conjunto com a agente local de inovação Isabela Machado, que também integra o projeto ALI-RST/PR.*

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados apresenta as informações colhidas por meio do diagnóstico Radar da Inovação, bem como os resultados do questionário de Redes de Cooperação aplicados nas empresas.

4.1. EMPRESAS ATENDIDAS PELO PROJETO ALI-RST

Tomando por base a "Ambiência Inovadora" da ferramenta Radar da Inovação, que avalia a importância que a empresa dá a inovação, analisaram-se as 37 empresas participantes do Projeto ALI-RST e atendidas pela Agente autora deste estudo.

A maioria das empresas pertencentes ao grupo estudado se trata de micro e pequenos negócios. O Grau médio das 37 empresas na dimensão "Ambiência Inovadora" foi de "1,5", e*score* considerado baixo, que define as empresas como pouco inovadoras na escala de medida adotada pelo Sebrae (SEBRAE, 2011).

O esforço de inovar pode ser dificultado pela falta de conhecimentos tecnológicos e financeiros. A maioria das empresas não tem conhecimento de que soluções de baixo custo estão disponíveis em instituições como Sebrae, SENAI, SESI, universidades, entre outros. Sendo assim, o item "Fontes externas de conhecimento – I" mostra e*score* médio de "2,3". Esse valor indica que muitas empresas atendidas pelo projeto comentaram sobre a participação em consultorias e cursos realizados por instituições de apoio.

Segundo o Sebrae (2011, p. 111), outra forma de as empresas obterem conhecimento externo é a participação em eventos, associações técnicas e empresariais, o que é avaliado pelo item "Fontes externas de conhecimento – II". As empresas estudadas apresentaram um e*score* médio de "2,1" nesse item. A medida reflete a presença em eventos de nível nacional e internacional, como a Feira Internacional da Qualidade em Máquinas, Matérias-primas e Acessórios para a Indústria Moveleira – FIQ e a Feira de Móveis do Paraná – Movelpar. Instituições de apoio, como o Sindicato Patronal, também são presentes e atuantes na cidade.

Uma fonte de informação pouco aproveitada pelas micro e pequenas empresas são os fornecedores de equipamentos e matérias-primas. O item "Fontes externas de conhecimento – III" avalia a utilização desse tipo de informação. O e*score* para este item foi de "1,3", mostrando baixo uso desta que é uma das mais acessíveis e eficazes fontes de conhecimento (Sebrae, 2011).

Além dos trabalhos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) realizados internamente, as empresas podem comprar conteúdos por meio de licenças e direitos de exploração de patentes. O item "Fontes externas de conhecimento – VI" analisa a valorização da empresa ao conhecimento, a ponto de pagar por ele. O e*score* obtido nesse quesito foi de apenas "1", mostrando que as empresas estudadas não costumam utilizar-se de transferências de conhecimento por meio de patentes ou *royalties*. Um reflexo dessa pontuação pode ser visto no que diz respeito ao desenvolvimento do *design* dos produtos. Os pequenos industriais de Arapongas utilizam-se de projetos híbridos, resultado de uma leitura própria dos modelos de feiras internacionais, com baixos investimentos em *know-how* especializado e sem uma identidade própria (DEVIDES, 2006).

O investimento em propriedade intelectual não é comum nas MPE, porém demonstra um incentivo na gestão da inovação e na valorização do conhecimento. O item "Propriedade Intelectual" apontou um e*score* pequeno de "1,2". A maioria das empresas alega as dificuldades burocráticas que envolvem um processo de Patente ou Registro de Desenho Industrial, e assim dificilmente buscam a proteção de seus projetos ou desenhos.

O item "Ousadia Inovadora" avalia se a empresa conhece, já tentou obter ou obteve recursos financeiros de algum programa de fomento à inovação. O e*score* obtido foi "1,2". Mais do que o uso de recursos de terceiros para a inovação, o item "Financiamento da inovação" visa medir o conhecimento do empreendedor sobre a disponibilidade desses recursos. Para este item, o e*score* foi de "1,4". As empresas defendem que o desconhecimento dos editais de inovação é um dos principais motivos para a baixa utilização destes. As experiências vividas na prática mostram que, apesar do interesse de muitos empresários, quando em contato com editais de inovação, a maioria não consegue gerir seu tempo para preenchimento de todos os requisitos e documentos necessários.

Conforme o Sebrae (2011, p. 114), outro aspecto que caracteriza as organizações dispostas a inovar é a existência de programas de sugestões que incentivem colaboradores a apresentar suas ideias. O item analisa o esforço da empresa em colher sugestões de seus funcionários para melhoria em processo e produto. O e*score* conseguido foi de "1,7". A maioria dos pequenos industriais da região de Arapongas/PR busca a realização de conversas informais com seus funcionários, sem a produção de registros que poderiam ser acessados posteriormente.

As questões relacionadas à pesquisa sobre Redes de Cooperação obtiveram alguns padrões interessantes. Para a primeira pergunta, que analisa a real utilidade da rede RST, a maioria dos empresários utilizou as palavras "informação" ou "informar", "inovar", "desenvolver" e "ampliação de horizontes". Nota-se que aspectos como o detalhamento sobre as possibilidades de transferência de tecnologia e informação entre os atores ocorreram positivamente, até o presente momento. Sabe-se que existe um longo caminho de busca incessante por conhecimento, pois as práticas inovativas envolvem atividades científicas, organizacionais, financeiras, tecnológicas, comerciais além de pesquisa e desenvolvimento (CEZAR, 2011).

A segunda e a terceira perguntas esperavam obter dos empresários os serviços oferecidos e quais eles estão utilizando ou utilizariam. As respostas variaram entre Consultorias de Produção, Consultoria de custo unitário do produto e treinamentos para chão de fábrica. Muitos empreendedores trabalhavam nas grandes empresas de móveis, sendo representantes comerciais, marceneiros e auxiliares de produção. O novo perfil de empreendedorismo mostra proprietários de empresas que atuavam em nível operacional, e que saem de seus empregos em busca do sonho da empresa própria. Esse processo gera um crescimento de MPE na região, e também gera obstáculos na absorção de conhecimentos a nível empresarial por parte da gerência.

Independente do tamanho da empresa, a falta de funcionários especializados tem sido uma reclamação constante dos sócios e gerentes. No polo paranaense, nota-se que faltam políticas de carreira, aperfeiçoamentos e interesse da mão de obra e baixo nível de escolaridade (DEVIDES, 2006).

A última pergunta foi abrangente na obtenção das respostas. Ela buscou tratar das mudanças obtidas na organização com um todo. Conforme dito anteriormente, o e*score* médio da dimensão "Ambiência Inovadora" nas empresas estudadas mostrou-se baixo. As respostas contemplaram tipos de melhoria variados após contato com o projeto RST, desde a organização do chão de fábrica após a participação em consultorias, mudança de visão empresarial, ganhos de produtividade, diminuição de prazo de entrega, até a abertura de proprietários que antes eram resistentes a mudanças. Espera-se obter medições concretas dessas melhorias na Mensuração do Grau de inovação T1.

A seguir, alguns pontos importantes para a consolidação e sucesso de uma Rede de Cooperação Empresarial:

Tabela 1 – Condições propícias para o êxito de uma Rede de Cooperação

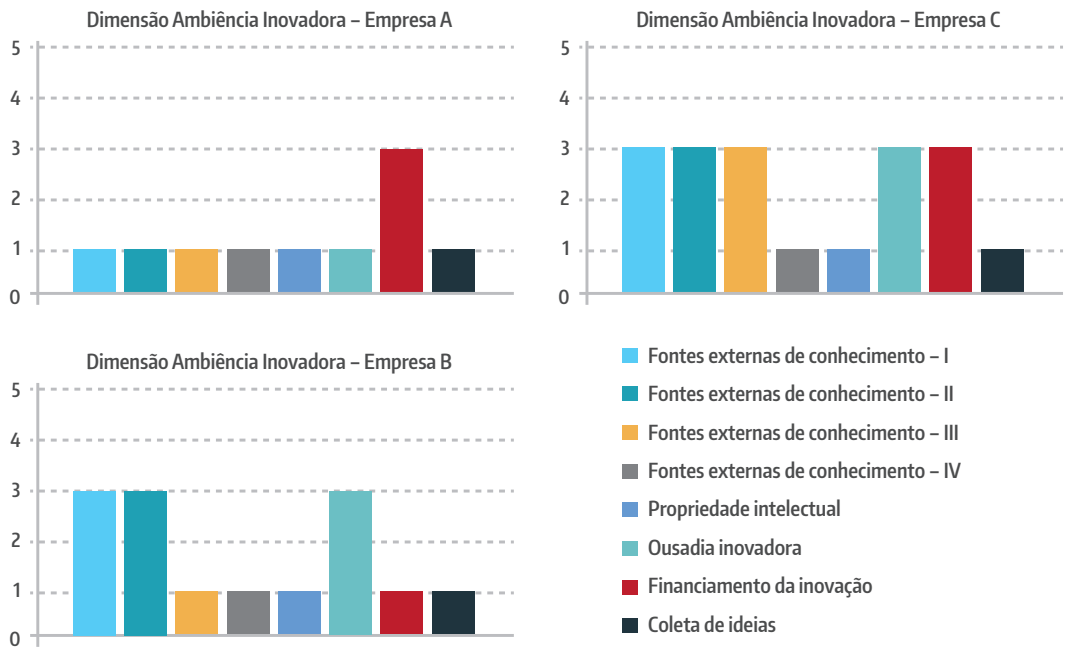
CONDIÇÕES PROPÍCIAS PARA O ÊXITO DE UMA REDE DE COOPERAÇÃO
Sustentar o processo de cooperação nos pontos fortes de cada ator e não nos seus pontos fracos.
Assegurar a complementaridade de recursos e/ou conhecimentos.
Garantir uma definição clara dos resultados e da tomada de decisões ao nível operacional da rede.
Prevenir os casos de dissolução, determinando a sua forma e o seu alcance.
Flexibilizar as estruturas e os fluxos de informação e de concertação.
Assegurar a assistência aos princípios da rede de cooperação e à persecução dos seus objetivos.
Prever a revisão do funcionamento e das operações da cooperação, de forma periódica. Assim como a redefinição das estratégias, sempre que se alterar alguns dos seus princípios básicos.

Fonte: www.iapmei.pt

4.2. EMPRESAS SELECIONADAS A, B E C

Os resultados referentes ao diagnóstico Radar da Inovação em relação à dimensão "Ambiência Inovadora" aplicado nas empresas A, B e C resultaram nos valores de "1,3", "1,8" e "2", respectivamente.

Gráfico 1 – Escores Dimensão Organização Empresa A, Empresa B e Empresa C



Fonte: Diagnóstico Radar da Inovação – Sebrae 2011

A empresa A obteve o e*score* baixo na dimensão "Ambiência Inovadora", sua maior pontuação foi no item "Financiamento da Inovação", pois a empresa já solicitou o auxílio de um dos programas de apoio do governo. O fomento era de interesse para o investimento em maquinário novo no chão de fábrica, mas segundo os proprietários, devido a complicações e à falta da informação, o financiamento não foi aprovado. Quanto aos editais de inovação, a empresa não mostrou projetos de novos produtos, processos ou modelo de negócio. Devido à abordagem profissional e pessoal do projeto ALI, a Empresa A ingressou como uma das mais interessadas em melhorias, participando atualmente de consultorias e cursos de gestão produtiva.

Existem alguns exemplos de recursos de "Financiamento da Inovação" que podem ser considerados: Incentivos fiscais à P&D e inovação tecnológica; Participação em projetos de P&D em parceria com universidades, com apoio público financeiro; Bolsas oferecidas por fundações de amparo à pesquisa; e Bolsas RHAE/CNPq para pesquisadores em empresas (SEBRAE, 2011).

O e*score* da empresa B é baixo, mas passível a melhorias. Tendo participado de apenas uma consultoria em toda sua existência, atualmente a empresa participa do projeto de caravanas para eventos fora de Arapongas/PR. Os itens melhor pontuados são "Fontes externas de conhecimento I", "Fontes externas de conhecimento II" e "Ousadia Inovadora". O item "Fontes externas de conhecimento I" e "Fontes externas de conhecimento II" foram pontuados com e*score* "3", pois a empresa fez uso eventual de consultoria, visitas a seminários ou apoio de entidades. As entidades, por vezes denominadas de ativos tecnológicos, podem servir como área de P&D para a empresa (SEBRAE, 2011).

O item "Ousadia Inovadora" também recebeu pontuação "3" na Empresa B, pois produzem artefatos que passam por muitas atualizações. As portas, por exemplo, sempre estão seguindo o modelo da novela televisiva em exibição. Segundo o proprietário, não existe um desenvolvimento frequente de produtos tecnologicamente novos e arrojados, o *design* é comumente baseado em cópias, tendo o lançamento de novas ideias ocorrido raras vezes. A organização que tem dificuldade em conviver com erros também tem dificuldade para inovar (SEBRAE, 2011).

Como se trata de uma indústria com produção voltada para os grandes varejistas, a Empresa C vem buscando participação em consultorias e editais de inovação. Espera-se a obtenção de fomento para desenvolvimento de produto inovador e econômico. Os números apontam que a Empresa C possui uma pontuação mediana, de e*score* "3", nos mesmos itens que a Empresa A e B, com a diferença do item "Fontes externas de conhecimento III". Este item é bem característico devido à antiga profissão do proprietário, que era representante comercial. Dessa forma, ele possui contato com fornecedores e considera que absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores nos últimos três anos. Segundo informações do Sebrae (2011), em algumas cadeias produtivas, como a indústria automobilística, é comum a transferência de tecnologias industriais e de gestão para as empresas fornecedoras, visando garantir a qualidade e os prazos vitais à linha de montagem.

Percebeu-se que das três empresas escolhidas, nenhuma apresentou pontuação maior que "1" em "Fontes externas de conhecimento IV", "Propriedade Intelectual" e "Coleta de ideias". Nota-se, na prática, que a compra de *know-how*, serviços de prospecção tecnológica, depósito de patente ou pedido de registro de desenho quase não são utilizados pela maioria das empresas estudadas. Conforme Sebrae (2011), nas pequenas empresas é comum existir o incentivo à participação dos colaboradores por meio do ambiente informal proporcionado por equipes menores, porém não formalizado, dificultando o levantamento de evidências. Uma ferramenta de auxílio pode ser a caixa de sugestões, que é uma forma de aproveitar essas informações evidenciadas por meio da escrita.

Outra sugestão é a realização de reuniões periódicas com colaboradores gerando registros como ata de reunião, por exemplo. Espera-se obter dados que sirvam de base para resolução de problemas atuais e futuros, e também para que o conhecimento gerado internamente seja perpetuado.

A importância do programa ALI-RST para as MPE é ampla, pois as indústrias moveleiras de pequeno porte de Arapongas/PR ainda estão distantes do ideal de inovação. O trabalho cooperativo a nível empresarial deve ser valorizado, pois auxilia na promoção da cultura da inovação e estimula as parcerias entre empresas, instituições de ensino e centros tecnológicos, buscando a criação do conhecimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para Sebrae (2011, p. 76), o processo de inovação ou de criação de um ambiente propício à inovação delonga a apresentar resultados. Para uma maior chance de sucesso, são necessários tempo e esforços dos governos e instituições de apoio. Esses facilitadores servem de impulso para o crescimento e perenidade dos pequenos industriais no país.

As empresas, por sua vez, têm um papel de extrema importância na obtenção e utilização de práticas inovadoras. Uma maior participação em feiras e congressos e o envolvimento com instituições de apoio como Sebrae, SENAI, universidades, auxiliam a difusão de novas tecnologias, por meio de consultorias e treinamentos. O caminho da inovação gera as oportunidades de ganhos econômicos e sociais, e gerenciar conhecimento, inovações e mudanças são essenciais ao desenvolvimento (CEZAR, 2011).

As Redes de Cooperação Empresarial têm papel crucial na articulação entre as ofertas já existentes e associadas ao setor produtivo, proporcionando agregação de conhecimento e serviços de qualidade às empresas com desejos de inovar.

O indicador resultante da média dos *escores* da dimensão "Ambiência inovadora" é uma métrica útil para mensurar os esforços das empresas na busca de um ambiente favorável à inovação. Apesar de existirem iniciativas inovadoras, percebe-se que os esforços precisam crescer. Os números servem de base para verificar e validar os pontos fortes e os pontos de melhoria nas organizações, dessa forma a inovação deixa de ser apenas imaginação e passa se tornar processual e plausível dentro das micro e pequenas empresas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Sebrae e ao CNPq por possibilitarem meu aprendizado. Obrigada à orientadora Simone Borba e à ALI-RST Isabela Machado, que colaboraram para a realização do presente artigo.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE**. Curitiba, p. 16. 12 de abril de 2008.

CEZAR, K. G.; GOMES, C. B.; PERSEGONA, M. F. M. **A Inovação como Dimensão Socioeconômica do Conhecimento**. Rev. Dig. Bibl. Ci. Inf.,Campinas, v. 9, n. 1, p. 209-224, jul./dez. 2011.

DEVIDES, C. T. M., *Design*, projeto e produto: **O desenvolvimento de móveis nas indústrias de Arapongas – PR**. Dissertação de Mestrado, UNESP-Bauru, 120 p., 2006.

IAPMEI. **Parcerias para o crescimento**. Disponível em: <http://www.iapmei.pt/iapmei-bcpartigo-01.php?temaid=17>. Acesso em: 11 jul. 2014.

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

PEREIRA, Paulo R. A.; MARTINS, Henrique C. **Estratégia de cooperação informal entre unidades de uma rede de empresas: o caso Compuway**. Revista de Administração da FEAD-Minas - Edição Especial, outubro/2007.

REINC - Rede de Incubadoras e Parques Tecnológicos do Rio de Janeiro. **P&D e Inovação para MPE do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, Rede de tecnologia do Rio de Janeiro, 268 p. 2008.

SEBRAE. **Agentes Locais de Inovação**. Universidade Corporativa SEBRAE-UCSEBRAE. Brasília-DF. p. 192. 2011.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. DIEESE - São Paulo, SP. p. 286. 2012.

SIMA - SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DE ARAPONGAS. Disponível em: <http://www.sima.org.br/dadosdosetor.html>. Acesso em: 25 jun. 2014.

TOMAÉL, Maria I.; ALCARÁ, Adriana R.; DI CHIARA, Ivone G. **Das redes sociais à inovação**. Brasília. Ci. Inf., p. 93-104. 2005.

VERSCHOORE, J. R. S. **Redes de cooperação interorganizacionais : a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Doutorado – UFRGS, p.253. 2006.

VIANNA, Maurício.; VIANNA, Ysmar.; ADLER, Isabel K.; LUCENA, Brenda.; RUSSO, Beatriz. *Design* **Thinking - Inovação em negócios**. Rio de Janeiro. MJV Press, p. 162. 2012.

O relacionamento comunicacional como ferramenta diferenciadora nas MPE: a importância do cliente interno para criação do ambiente inovador[1]

AUTORA: SILVA, GRACIELE DE BRITO[2]

ORIENTADOR: AVILA, MARIO LUCIO DE

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo refletir sobre como se configura o processo comunicativo em micro e pequenas empresas do Distrito Federal, atendidas no Programa Agente Locais de Inovação do Sebrae. Para tanto, metodologicamente foi realizada uma pesquisa empírica, combinada com análise do processo de estudo da empresa, a partir dos resultados diagnosticados, com a aplicação da ferramenta Radar da Inovação avaliada por meio da dimensão ambiência inovadora. Os resultados obtidos evidenciam a necessidade de mudanças no que se refere às práticas de estímulo ao compartilhamento de informações com os colaboradores nessas empresas e ressalta a importância do Agente Local de Inovação no processo.

PALAVRAS-CHAVE:

Comunicação interna. Mudança. Novos paradigmas. Humanização ambiência inovadora.

ABSTRACT

This article aims to reflect on the configuration of the communication process in micro and small enterprises in the Federal District, met at Local Agent Program Innovation Sebrae. For both methodologically empirical research, combined with analysis of the study of business process, from diagnosis results with the implementation of the Innovation Radar tool assessed by dimension innovative ambience was performed. The results highlight the need for changes in respect to practices that encourage information sharing with employees in these companies and highlights the importance of Agent Local Innovation in the process.

KEYWORDS:

internal communication, change, new paradigms, innovative humanization ambience.

1. INTRODUÇÃO

A atual situação econômica do País tem contribuído para a construção de uma nova realidade de consumo. Conforme ressalta Silva e Gondim Filho (2011), por um lado, a elevação da demanda de bens e serviços, em função de uma moeda mais sólida, faz com que as empresas necessitem, para sobreviver e se desenvolver, explorar sua capacidade de oferecer produtos e serviços de qualidade com preço competitivo para se diferenciar de seus concorrentes. Por outro lado, a elevação da demanda traz consigo um número cada vez maior de ofertas no mercado de novas empresas entrantes.

Nesse mesmo pensamento, podemos esclarecer que a realidade empresarial contemporânea tem buscado, a todo custo, o desenvolvimento de estratégias de comunicação no intuito de conquistar uma parcela maior do mercado e que muitos são os olhares lançados sobre o melhoramento dos relacionamentos formados por indivíduos envolvidos no ambiente empresarial.

Dessa forma, surge então a seguinte questão problema norteadora deste estudo: A falta de visão dos micro e pequenos empresários em buscar informações advindas dos colaboradores influenciam a construção de ações inovadoras nessas empresas?

Surge, também, a proposta de levantar uma discussão sobre as vantagens de ouvir o cliente interno como estratégia para desenvolver na empresa um ambiente onde o conhecimento e as ideias são compartilhados, desenvolvidos e motivados.

2. A CONTRIBUIÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA NO AMBIENTE INOVADOR

A comunicação empresarial interna configurada nos dias de hoje está passando por um processo de renovação. As organizações que desejam permanecer precisam ser rápidas na aplicação de estratégias para adquirir novos domínios, novas linguagens e novas tecnologias para se relacionar com os diversos públicos de interesse, em especial com o público que compõe a força de trabalho na organização.

Argentin (apud MARCHIORI, 2010, p. 209) afirma que "a comunicação interna do século XXI envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter potencial de motivar a mudança organizacional". Cabral (2004) reforça que a comunicação interna plena, tal como é defendida hoje, não tem lugar nesse tipo de ambiente, onde os empregados não são pagos para pensar e sim para executar e cumprir ordens, de modo que a comunicação tende a ser vertical, do topo para base, tolhida e essencialmente instrumental. "A importância da comunicação interna reside nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e a troca de informações" e, sobretudo, ao desenvolvimento consistente e sustentado das pessoas, da organização e da sociedade, conforme assevera Kunsch (2003, p. 159).

Segundo Curvello (2012, p. 22), na atualidade, comunicação interna pode ser definida "como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores" que precisam ser compartilhados por todos em prol da boa imagem da organização.

Curvello (2012) confirma que a comunicação no interior das organizações se opera geralmente por meio de quatro fluxos: fluxo ascendente, fluxo descendente, fluxo horizontal e, com advento das novas tecnologias, o fluxo transversal.

Entende-se que, no fluxo descendente, a mensagem flui do nível hierárquico superior para o inferior, enquanto no fluxo ascendente a mensagem é transmitida dos níveis inferiores para os superiores e é bastante utilizada como retroalimentação ou comumente chamado de *feedback*. O terceiro fluxo é aquele que move a organização, pois é o que ocorre entre os pares, entre os setores, ou seja, a comunicação ocorrida no dia a dia.

O quarto fluxo, chamado de transversal, é definido por Curvello (2012, p. 23-24) como o que tem "o poder de subverter as hierarquias, ao permitir a transmissão de mensagens entre funcionários de diferentes setores e/ou departamentos e mesmo entre níveis diferentes, sobretudo no contexto de projetos e programas interdepartamentais".

Sobre esses fluxos da comunicação Curvello acrescenta que

> a partir dessas definições e da observação de situações concretas, Bueno (1989, p. 74) estabeleceu uma tipologia em virtude da prevalência de um determinado tipo de fluxo. Dessa forma, os sistemas de comunicação se classificariam em burocrático (prevalência do fluxo descendente), através de canais burocrativos ou formais; *retroalimentador* (predomínio do fluxo ascendente, possibilitando permanentes *feedbacks*); *espontâneo* ou *informal* (onde são constantes e regulares os mecanismos de comunicação horizontal de comunicação transversal); e *democrático* (aquele em que os distintos fluxos coexistem sem se sobreporem) (CURVELLO, 2012, p. 24).

Nesse mesmo contexto, Curvello (2012) destaca que é importante distinguir também as redes de comunicação entendidas como formal e informal. E Kunsch (1986) conceitua quatro níveis de análise dos processos de comunicação: o interpessoal, intrapessoal, organizacional e o tecnológico. No nível interpessoal, a autora explica que se analisa a comunicação entre os indivíduos e como pessoas se afetam mutuamente. No nível intrapessoal, a preocupação maior é o que se passa dentro do indivíduo enquanto ele adquire, processa e consome as informações.

No que diz respeito ao nível organizacional, Kunsch (1986) afirma que "trata de uma rede de sistemas de dados e dos fluxos que ligam entre si os membros da organização e desta com o meio ambiente", ou seja, a comunicação é analisada entre funcionários, clientes, fornecedores, prestadores de serviços e pessoas que necessitam de informações sobre a organização. Por fim, segundo a autora, o nível tecnológico é o que trata da utilização dos equipamentos mecânicos e eletrônicos para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações.

Nesse mesmo sentido, Torquato (1986, p. 51 apud CURVELLO, 2012, p. 25) oferece uma abordagem disciplinar à comunicação e aponta três dimensões: a comportamental, a social e a cibernética, em que a comportamental se divide nos níveis intrapessoal, interpessoal e a grupal e se relaciona ao comportamento dentro das organizações, incorporando aspectos culturais e psicológicos. Desse modo, a

> a dimensão social se caracteriza pela transmissão de mensagens, via canais indiretos, para uma recepção não definida, seguindo os modelos clássicos de comunicação. Já a dimensão cibernética estaria relacionada ao controle e armazenamento de dados e difusão de informações ancorada na moderna tecnologia de informática (CURVELLO, 2012, p. 25).

Destaca-se nesse ponto que a ideia de aplicabilidade dos modelos de comunicação pode ser descrita/trabalhada na empresa mediante o conhecimento cultural do ambiente. Na perspectiva de Bueno (2003), a comunicação e a cultura de uma organização estão associadas, se inter-relacionam e são interdependentes, ou seja, se abordada a comunicação organizacional sem considerar primeiro a cultura organizacional, pode-se pecar por interpretá-la de maneira fragmentada, desconsiderando a visão sistêmica e relacional do sistema organizacional.

Baldissera (2009) define a cultura organizacional como conjunto de valores e crenças específicos de uma determinada organização traduzida por hábitos, por mitos, por ritos, estilos de direção, comportamentos que tornam uma organização única, diferenciando-a das demais.

> A comunicação é o lugar de sujeitos (forças) em relações dialógico-recursivas e hologramáticas. Participantes do processo comunicacional propõem, disputam e internalizam sentidos. Pela/na comunicação, os sujeitos como forças ativas, reativas, organizadoras, desorganizadoras, complementares e antagônicas, são tencionadas e, em diferentes graus e formas, exercem-se para direcionar, de modo algum [...] o que desejam o que sejam digeridos pelo outro em relação (BALDISSERA, 2009, p. 155-156).

Diante disso, Baldissera (2009, p. 153-154) confirma que a noção de comunicação torna-se articulada à noção de "dialogismo e tensionada à de significação, pois que são interdependentes por tecerem e serem tecidas juntas", isto é, "comunicar é tecer e ser tecida junto, articular representações simbólicas para dizer e compreender algo", independentemente da qualidade dessa construção.

A comunicação organizacional se configura como lugar e meio para que a dispersão e a desordem se realizem como força que regenera a organização. "Trata-se da arena para a manifestação das resistências, dos embates, dos confrontos que no momento seguinte, em transações, negociações e disputas, se misturam" (BALDISSERA, 2009, p. 160-161).

Nesse contexto, torna-se um equívoco conceber o público como passivo e a comunicação organizacional não se configura como simples estratégia de controle e sistema de transferência de informação. Por mais que se faça, não há como eliminar os processos de comunicação informais. Pensar a comunicação é compreender a presença de incerteza.

Para Baldissera (2009), a comunicação, em sentido complexo, compreende os mais diversos fluxos de sentidos, atualizam-se e vão além dos lugares planejados, ou formalizados. Desse modo, devem ser consideradas também como formas ou processos de comunicação oficial nas organizações as conversas de corredores, bares, conversas virtuais, entre outros ambientes, e, ainda, especulação, boato, fofoca como manifestação em favor ou contra a organização. Isso porque qualquer fluxo de sentido que, de alguma forma, disser respeito ou se referir à organização pode ser considerado parte da comunicação organizacional (todo).

Baldissera e Solio (2004, p. 7) ressaltam ainda que

> da qualidade do dialógico, a comunicação organizacional ultrapassa a linearidade dos sistemas de informação, apresentando-se como motor dos processos organizacionais, sejam eles administrativos, produtivos, políticos ou ideológicos, organizações que assim percebem a comunicação tendem a afastar-se dos lugares de rigidez administrativa e produtiva (regras fixas, hierarquia e uma única voz) para serem inoculadas pelas ideias das relações participativas (negociação/representação/força) [...] o dialogismo busca a discussão/confronto de ideias/negociação (BALDISSERA; SOLIO, 2004, p. 7).

Marchiori (2008, p. 79) ressalta que a cultura é formada mediante a atuação dos grupos e fomenta o que pode ser chamado de "personalidade da organização". A identificação da importância de um aprofundamento na cultura interna das organizações ocorre quando se busca o estudo de suas variáveis, por meio da análise ambiental. Essa estratégia busca diagnosticar os pontos fortes e fracos de cada variável interna, entre elas a cultura. Marchiori (2008, p. 92) mostra que a "cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos". São, portanto, criadoras de cultura e não simplesmente transmissores de forma mecânica. "A cultura não é um processo fechado da mente humana, mas engloba símbolos públicos, ideias e ideologias" (ALVESSON, 1993 apud MARCHIORI, 2008, p. 81).

A comunicação interna proporciona o estímulo e a interação, o diálogo e a satisfação no ambiente de trabalho, desde que haja coerência e transparência entre discurso e prática organizacional. Scroferneker (2007) ressalta que, quando os funcionários têm o acesso às informações, poderão produzir outros sentidos e opiniões próprias que, muitas vezes, podem ser úteis à empresa.

Para Kunsch (1997), o processo de comunicação só é possível mediante uma ação conjugada de todas as áreas que produz, emite e veicula mensagens para os mais diferentes públicos, pois, dessa forma, a empresa garante coerência da linguagem adotada e racionalização das atividades como forma de atingir a complexidade dos públicos organizacionais.

Com base nessa orientação, a comunicação empresarial não se define ainda como uma atividade estratégica nas organizações, sendo essa condição fundamental para que possa ser assumida como um autêntico processo de inteligência. Conforme afirma Bueno (2009), algumas empresas, particularmente as multinacionais, destinam recursos importantes para a realização de trabalhos ou ações de comunicação voltadas aos seus públicos internos e externos, mas em geral o *staff* de comunicação não participa, efetivamente, do processo de tomada de decisões.

Para o autor,

> quase sempre o setor que gerencia a comunicação se subordina a uma área técnica ou administrativa (*marketing*, recursos humanos, planejamento etc.) e apenas executa trabalhos definidos em instâncias superiores. Assume, portanto, uma condição prioritariamente operacional, tática "tarefeira", desvinculada de uma perspectiva verdadeiramente estratégica (BUENO, 2009, p. 373).

A falta de informação, aliada à falta de planejamento da comunicação organizacional, pode conduzir a problemas de distorções de relacionamentos de ordem pessoal que prejudicam a reputação da organização. Para que isso não ocorra, é necessário que "ela, a organização, precisa dominar o código e conhecer a gramática do trabalhador para comunicar-se com ele" (BALDISSERA; SOLIO, 2004, p. 8).

Cabral (2004, p. 59) afirma que "uma coisa é o desejo, o ideal de vida organizacional; outra, a prática, o dia-a-dia da comunicação empresarial". E, nesse sentido, é fundamental um aprofundamento no universo do comportamento organizacional, especificamente nas variáveis internas da comunicação. Muitas delas, como têm sido visualizadas, mostram-se incontroláveis e imprevisíveis. O alto grau de imprevisibilidade das variáveis internas tem proporcionado situações desastrosas, em parte, representativas das empresas que na maioria dos casos, por não planejarem as possíveis situações futuras de maneira proativa, têm elevado seus custos de produção, tornando-as menos competitivas.

3. O PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

O Programa ALI se enquadra como uma iniciativa do Sebrae em promover e incentivar a cultura da inovação com foco no crescimento e manutenção da competitividade das MPE – Micro e Pequenas Empresas. Dessa forma, para explicar melhor o Programa ALI, torna-se necessário apresentar o conceito de inovação em que o Programa se baseia.

O conceito de inovação extraído do Manual de Oslo (1997) diz que "uma inovação é a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas". A ferramenta utilizada no programa revela quatro práticas de estímulo à cultura da inovação nas empresas; são elas: criatividade, estímulo a comunicação, capacitação e práticas de reconhecimento e recompensa.

Essas práticas buscam estimular a participação dos colaboradores no processo de inovação, com sugestão e discussão de ideias, análise de viabilidade, retorno e aplicação, sendo que para isso é essencial estabelecer formas eficientes e claras de comunicar as ações entre a equipe de trabalho, que precisa ser constante, capacitada para aprimorar e adquirir conhecimento para ser compartilhado com os demais possibilitando sua aplicação nos negócios.

4. METODOLOGIA MATERIAL E MÉTODOS

Como tipo de pesquisa, optou-se pelo método de estudo de caso, pois, segundo Yin (2005), é uma estratégia de pesquisa utilizada para vários estudos, entre eles: estudos organizacionais, disciplinas acadêmicas e áreas profissionais, como administração empresarial, entre outros. Primeiramente foi realizado um estudo bibliográfico com o objetivo de construir um referencial teórico e, logo depois, análise das respostas obtidas dos empresários, quando da realização do diagnóstico Radar da Inovação.

O Radar é um instrumento que compõe parte do processo de análise das empresas aderidas ao programa. Foi desenvolvido pelo professor Mohanbir Sawhney, diretor do Center for Research in Technology & Innovation, da Kellogg School of Managment, Illinois, a pedido do Sebrae PR com a finalidade de estabelecer um instrumento de avaliação dos esforços em implantar a gestão da inovação nas EPP – Empresas de Pequeno Porte.

O Radar pode ser considerado como uma forma de medir a maturidade do processo de gestão da inovação nas EPP. Com base nos resultados dessa avaliação é possível dimensionar os pontos fortes da empresa e suas oportunidades de melhoria e estabelecer um plano de ação para aproveitar essas oportunidades. Foi desenvolvido em três versões para atender os setores de indústria, serviços e comércio – com adaptações em cada uma de acordo com as características dos setores.

Trata-se de informações preenchidas em um formulário eletrônico, usando uma metodologia que, além do resultado global, fornece um diagnóstico que observa 13 diferentes dimensões. A dimensão de interesse deste estudo é a dimensão ambiência inovadora nos aspectos relacionados à existência de mecanismos que incentivem os colaboradores a apresentarem ideias. Nas pequenas empresas, devido ao tamanho das equipes, muitas vezes o incentivo existe, porém não é documentado, o que dificulta o levantamento de evidências.

A pesquisa qualitativa por amostragem não probabilística teve como instrumento para coleta de dados o questionário/entrevista, realizado no momento da aplicação dos diagnósticos, junto aos empresários que aderiram ao Programa Agentes Locais de Inovação.

Esse questionário contêm perguntas fechadas, que foram aplicadas de igual teor aos quatro empresários no período de janeiro a fevereiro de 2013. Os resultados são mensurados conforme descrição a seguir:

> O Radar da Inovação expressa a média dos conceitos nas perguntas pertinentes a cada dimensão. E considera: nota 1: para quando a inovação não está presente, nota 3: para quando a inovação é incipiente e nota 5: para quando a inovação está presente. (Devolutiva eletrônica)

Depreende-se, portanto, que a empresa que obtiver conceito 5 em todas as dimensões beira a perfeição quanto à prática da inovação, a empresa que obtiver, por suposição, conceito 3 em todas as dimensões será considerada uma empresa inovadora, porém ainda com pontos de melhora. O conceito 1 é a avaliação mais baixa. A empresa que obtiver conceito 1 em todas as dimensões não possui preocupação identificada com a inovação. Como resultado do diagnóstico Radar é feita a média dos e*score*s por dimensão e a média das 13 dimensões, que gera o grau de inovação da empresa.

Vale ressaltar que todas as dimensões têm peso 1 na média geral exceto ambiência inovadora, que, devido à sua importância para a gestão da inovação, tem peso 2. Tendo em vista que o foco de análise deste artigo é a partir da

dimensão ambiência inovadora, faz-se necessário destacar e aprofundar a definição dessa dimensão. Segundo o Manual do Participante da capacitação do Programa ALI/Sebrae, essa dimensão

> avalia a importância que a empresa dá à inovação. Uma forma de avaliar o "ambiente propício à inovação" é medir o relacionamento existente com fontes de conhecimento externas à organização, o valor dado ao conhecimento adquirido ou desenvolvido, o grau de aceitação de erros e o conhecimento sobre fontes de financiamento para a inovação. Como a experimentação é uma das ferramentas da inovação, também é avaliada a ousadia da organização em testar produtos e processos (Unidade 7, p. 110, Brasília-DF).

5. DISCUSSÃO DOS DADOS

5.1. PERFIL DAS EMPRESAS EXPLORADAS

O estudo foi realizado em quatro empresas, escolhidas aleatoriamente dentro de um universo de 40 empresas, nos segmentos de construção civil, veterinária, material de construção e indústria fabricante de sorvetes artesanais, conforme descrição abaixo[1]:

1. Empresa A – Construtora: Empresa de pequeno porte, responsável no segmento de serviços, pela revitalização de condomínios prediais na região do Plano Piloto. A empresa localiza-se na Asa Norte, emprega aproximadamente 110 pessoas, sendo 78 funcionários registrados e 35 trabalhando em regime de contrato (terceirizados).

2. Empresa B – Veterinária: Empresa familiar de pequeno porte, localizada na Asa Norte, responsável no segmento de serviços, pelo tratamento e vendas de animais vivos, comércio de artigos e alimentação para animais de estimação. Emprega 11 pessoas.

3. Empresa C – Material de construção: micro empresa, responsável na cadeia de comércio pela venda de iluminação e pequenos reparos em geral, localiza-se na Asa Norte e emprega 5 pessoas.

4. Empresa D – Sorveteria. Fabricante de sorvetes feitos artesanalmente e venda em diversos pontos. Localiza-se na Asa Norte, é integrante da cadeia da indústria e emprega 20 pessoas.

De acordo com as perguntas que contemplam o diagnóstico Radar da Inovação, no quesito Coleta de Ideias, o primeiro item dessa questão trata do seguinte questionamento: A empresa tem um sistema formal para colher sugestões dos colaboradores? O resultado aponta que 100% das empresas, ou seja, as quatro escolhidas, não têm um sistema formal para colher informações dos colaboradores, já que não marcaram essa opção como resposta. Pode-se deduzir que, nessas empresas, não há reuniões periódicas e também não há criação de ambientes favoráveis para aplicação de ferramentas de *brainstorm*, por exemplo. Essa situação é desfavorável à comunicação interna da empresa, pois os colaboradores precisam de um local onde possam manifestar suas ideias, a favor ou não, sobre determinado assunto, podendo contribuir para a resolução de problemas e para o desenvolvimento organizacional.

Quando questionados sobre os canais de comunicação disponibilizados para o repasse de informações, os mais citados foram as conversas informais. Quando os entrevistados são questionados se esses instrumentos são eficientes para disseminar as informações na empresa, a maioria respondeu que não.

Como resultado da análise das respostas dos empresários, pode-se concluir que o ambiente inovador é o que proporciona o relacionamento com fontes externas de conhecimento, a valorização do conhecimento adquirido ou desenvolvido, o conhecimento sobre fontes de financiamento para a inovação, prática de experimentação como ferramenta, por fim, o objeto dessa análise que é a existência de mecanismos, como sugestões, que incentivem os colaboradores a apresentarem ideias.

1 *Os nomes das empresas foram substituídos para que sejam preservadas suas identidades.*

Dessa forma, inovar nessa dimensão é também identificar como o cliente interno se integra e interage com a empresa. Os gestores precisam entender que a ineficácia no alcance dos objetivos preestabelecidos, muitas vezes, tem sido ocasionada pela ineficácia no processo comunicacional. É relativamente comum identificar em empresas uma equipe extremamente sinérgica, compondo o nível institucional, porém com dificuldades em conseguir transmitir em tempo hábil o que foi definido como objetivos e metas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste trabalho foi analisar o cenário comunicacional interno em quatro micro e pequenas empresas do Distrito Federal, escolhidas aleatoriamente dentro de um universo de 40 empresas atendidas pelo Programa Agentes Locais de Inovação.

Do ponto de vista da gestão empresarial, os desafios enfrentados na identificação dos problemas centrais existentes nos relacionamentos comunicacionais dependem, em sua maioria, do desenvolvimento de práticas que unem empregadores e empregados no mesmo processo comunicacional com objetivo de alcançar um ambiente internamente sinérgico.

Nessa direção, principia-se que, a partir dos novos paradigmas, a dimensão estratégica assumida pela comunicação organizacional não se restringe mais à simples produção de instrumentos técnicos de difusão e divulgação. Hoje, a comunicação assume um papel mais abrangente, no que se refere a tudo o que diz respeito à posição social e ao funcionamento empresarial.

Isso exige reconhecer que, nas últimas décadas, parte representativa das abordagens da comunicação evoluiu tanto no campo acadêmico como no campo profissional. No campo profissional, a comunicação organizacional ganha força ao ser vista não mais como função colaborativa, de simples troca, e sim como lugar onde os relacionamentos são firmados e no desenvolvimento de atividades que deem sentidos para as pessoas envolvidas com o processo/sistema.

Segundo Morgan (1996), o enriquecimento do trabalho, combinado com um estilo de liderança mais participativo, democrático e centrado nos funcionários, surge como alternativa à orientação excessivamente estreita, desumana e autoritária gerada no passado pela administração científica e teoria clássica de administração.

Nesse contexto, os novos paradigmas da comunicação organizacional mostram que as empresas necessitam de estratégias mais funcionais para que a interação aconteça de forma dialógica, pois, dessa forma, passam a compreender a comunicação muito além da racionalidade técnica.

Na perspectiva da gestão das empresas trabalhadas no Programa Agentes Locais de Inovação, o ideal do ato comunicativo é que haja uma simetria entre o que se quer comunicar e o que é de fato comunicado. Pois quando a organização propicia um ambiente saudável e o clima organizacional é favorável, existe uma tendência ao estímulo à comunicação e à interação, pois o espaço configura-se aberto ao diálogo.

Desse modo, recomenda-se que as empresas analisadas constituam uma cultura que contemple a participação efetiva de seus funcionários, proporcionando espaços de troca para que estes se sintam integrantes do processo.

Sob esse contexto, a comunicação interna, na condição de processo, deixa de ser apenas um instrumento de mera divulgação de informações e passa a ser um meio de compartilhamento da missão, da visão e dos valores empresariais de modo a contribuir para o alcance dos objetivos estrategicamente planejados.

Para que os públicos internos de micro e pequenas empresas se tornem comprometidos com a entrega de produtos e serviços de qualidade, precisam receber informações que lhes permitam compreender e aceitar seus papéis individuais e coletivos nesse processo, revelando ser essencial o papel da comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (org.). **Comunicação organizacional:** histórico, fundamentos e processos. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 135-164.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como inteligência empresarial competitiva. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 367-387.

CURVELLO, João José Azevedo. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. v. 1. São Paulo: Saraiva: 2009. p. 91-105.

KUNSCH, Margarida Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 63-89.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da Comunicação Mercadológica**: Planejamento 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

OCDE/EUROSTAT. **Manual de Oslo**. 3. ed. (tradução FINEP), 2005.

SCROFERNEKER, Cleusa. Trajetórias Teórico-Conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 31, dez. 2006, p. 47-53.

SEBRAE. **Agentes Locais de Inovação**: Uma medida do progresso nas MPE do Paraná. p. 6. Curitiba, 2010.

SEBRAE. **Unidade temática 06 – Inovação na Pequena Empresa, Conceitos e Gestão**. Capacitação do Programa ALI. Manual do Participante. Brasília: Sebrae, 2011.

SEBRAE. **Unidade temática 07 – Diagnóstico e Plano de Ação**. Capacitação do Programa ALI. Manual do Participante. Brasília: Sebrae, 2011.

SILVA, Graciele de Brito; Gondim Filho, José Hamilton. **O Papel da comunicação**: um estudo comparativo entre a imagem e a identidade organizacional. Revista Negócios em Projeção. v. 2, n. 2, p. 67-77, Brasília, 2011.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: **Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

A comunicação organizacional em empresas inovadoras: novas perspectivas para a dimensão ambiência inovadora

AUTOR: QUADRO, GUSTAVO CANOVA DE

ORIENTADORA: MACHADO, ELIZANDRA

RESUMO

Este trabalho examinou o papel da comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento de um ambiente de inovação nas empresas atendidas pelo programa ALI na região da Foz do Itajaí/SC. O estudo foi iniciado pela conceituação das convergências entre o campo de estudo da comunicação e da inovação e em seguida identificado os principais fenômenos que compõem um ambiente de inovação tal como cultura e clima organizacional. Em seguida foi aplicado nas empresas atendidas pelo programa ALI um questionário sobre o uso de ferramentas de comunicação. Esse procedimento permitiu criar indicadores quantitativos e avaliar a relação existente entre o desenvolvimento da comunicação organizacional com a dimensão ambiência inovadora do Radar da Inovação. O resultado encontrado na pesquisa reforça o argumento central da teoria de que existe uma relação positiva entre o desenvolvimento da comunicação organizacional como ferramenta de promoção de um ambiente de inovação. Além disso, reforça também o papel da comunicação organizacional como variável que deve integrar mais amplamente metodologias de mensuração da inovação.

PALAVRAS-CHAVE:

Cultura organizacional. Comunicação organizacional. Inovação. Ambiência inovadora.

ABSTRACT

This study examined the role of organizational communication as a tool development of an environment of innovation in companies assisted by the ALI program in Foz do Itajaí/SC region. The study was initiated by the convergence between of concept the field of study of communication and innovation, and then identified the main phenomena that make up an environment of innovation such as organizational culture and climate. Then was applied to the businesses served by ALI program a questionnaire about the use of communication tools. This procedure allowed us to create quantitative indicators and assess the relationship between the development of organizational communication with Ambience Innovative dimension Radar Innovation. The results found in the research reinforces the central argument of the theory that there is a positive relationship between the development of organizational communication for promoting an environment of innovation. Moreover, it also strengthens the role of organizational communication as a variable that must integrate methodologies for measuring innovation more widely.

KEYWORDS:

Organizational culture. Organizational communication. Innovation. Innovative ambience.

1. INTRODUÇÃO

A comunicação é um fenômeno presente em todas as esferas da vida social. É o meio pelo qual se reproduzem comportamentos, conceitos, estilos de vida e convenções sociais; dessa forma, é por natureza o meio pelo qual ocorre o processo de socialização dos indivíduos em determinados grupos. No contexto das organizações é de vital importância o gerenciamento da comunicação à medida que crescem e se tornam mais complexas. Contudo, mesmo em empresas pequenas, em que há baixa complexidade nas relações sociais, é essencial ter a comunicação como uma preocupação constante, pois é por meio desta que a empresa constrói o consentimento das suas atividades com os diversos públicos com que interage no processo de criação e entrega de uma proposta de valor.

Diante desse fato foi desenvolvida a presente pesquisa para constatar a relação existente entre a comunicação organizacional e o ambiente de inovação identificado na dimensão ambiência inovadora da metodologia Radar da Inovação, utilizada pelo programa Agentes Locais de Inovação (ALI). Foi estabelecido como objetivo geral da pesquisa determinar se o uso de meios de comunicação tem influência na construção de um clima para inovação entre as empresas atendidas pelo programa na região da Foz do Itajaí/SC.

O programa ALI é uma iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e atua em todo o Brasil no atendimento especializado de empresas de micro e pequeno porte (MPE). Atualmente em Santa Catarina o programa está com foco no comércio varejista e tem como objetivo promover a prática continuada de ações de inovação.

O presente estudo parte da experiência do autor como Agente Local de Inovação e da constatação intuitiva de que existe uma relação positiva entre a qualidade da comunicação organizacional, o clima organizacional e o potencial inovador das empresas. Portanto, a proposta desta pesquisa é verificar como se dá essa relação e determinar a influência da comunicação na construção de um clima organizacional favorável ao desenvolvimento de inovações. Pretende-se observar se empresas que gerenciam sua comunicação organizacional de forma mais adequada possuem índices mais elevados na dimensão ambiência inovadora. Espera-se que com este estudo seja possível determinar a relação entre essas variáveis e chegar a um entendimento sobre o papel da comunicação organizacional na construção de um ambiente de inovação.

A importância desta pesquisa reside no fato de que a comunicação tem como característica a possibilidade de criação de uma comunidade ao compartilhar valores e símbolos em um determinado grupo e fortalecer comportamentos e atitudes. Dessa forma se pode supor que uma empresa inovadora trabalha sua comunicação para compartilhar os valores da inovação e assim intervém na construção de um ambiente de inovação.

Para executar esta pesquisa, foi desenvolvida uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de cultura, clima e comunicação no contexto das organizações e a sua relação com a inovação. Em seguida foi elaborado um instrumento de coleta de dados do tipo questionário estruturado, que foi aplicado com os proprietários das empresas atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação na região da Foz do Itajaí, em Santa Catarina, sobre a utilização de ferramentas de comunicação na promoção de um clima favorável à inovação. Esse procedimento permitiu compreender como o processo de comunicação organizacional contribui para a construção de um ambiente favorável ao surgimento de inovações e possibilitou a comparação dos indicadores de comunicação com os indicadores da dimensão ambiência inovadora do Radar da Inovação.

Para alcançar os objetivos desta pesquisa partiu-se da hipótese de que empresas que possuem um ambiente favorável ao surgimento de inovações têm índices mais elevados nessa dimensão do radar. Mesmo que a mensuração do ambiente de inovação aferida pela metodologia Radar da Inovação não seja exatamente àqueles investigados na literatura levantada neste artigo, constata-se que há uma relação indireta em algumas variáveis, como nos itens ousadia inovadora e coleta de ideias (BACHMANN, 2010).

Este trabalho tem como pretensão contribuir com os estudos da gestão da inovação com a inclusão da perspectiva da comunicação social. Espera-se também fornecer embasamento conceitual para que as organizações possam fortalecer a sua comunicação com o objetivo de criar condições que promovam a criatividade e inovação dos seus colaboradores. Além disso, acredita-se que este trabalho aumente o entendimento sobre esta disciplina nos estudos sobre metodologias de mensuração da inovação para que possa tornar-se futuramente mais um elemento a integrar tais ferramentas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Para aumentar o entendimento sobre os conceitos de comunicação e inovação partiu-se de uma revisão literária na disciplina da comunicação social para determinar como os campos de pesquisa se relacionam. A partir do levantamento da literatura foi identificado o recorte conceitual mais condizente com a pesquisa empreendida dentro da esfera da comunicação organizacional no que tange à construção de um clima organizacional. Dado esse recorte identificou-se nas disciplinas correlatas os conceitos de cultura e clima organizacional. Este procedimento permitiu determinar os fenômenos que compõem esses conceitos e como se relacionam com a comunicação organizacional na constituição de um ambiente de inovação.

2.1. CONVERGÊNCIAS CONCEITUAIS ENTRE COMUNICAÇÃO E INOVAÇÃO

Inicialmente pode ser difícil ver a relação entre os campos de estudo da comunicação social e da gestão da inovação, contudo, com um olhar mais atento, é possível identificar a convergência entre os conceitos por três perspectivas diferentes. A primeira delas é o campo de estudos mais importante dentro da comunicação social, o qual tem o seu epicentro nos estudos da comunicação de massa e suas diversas escolas existentes. Nesta abordagem os estudiosos buscaram compreender como as inovações tecnológicas da mídia influenciam o público receptor na construção de opiniões e comportamentos sociais. Dentro dessa perspectiva há a concepção dos conceitos de comunicação e inovação enquanto **fenômenos sociais**. A orientação principal desse campo de estudo é a compreensão da influência que as novas mídias exercem na vida dos indivíduos. Esses estudos são conduzidos sob a ótica da difusão de inovações tecnológicas para o grande público (CARDOSO; SANTOS, 2008).

A segunda abordagem identificada na relação entre os conceitos é na visualização da comunicação enquanto **ferramenta de gerenciamento**. Nessa perspectiva a inovação é parte de um conjunto de ferramentas essenciais para execução de projetos de inovação, com fluxos de mensagens orientados para o ambiente externo e interno e que pode facilitar a introdução e difusão de inovações. Nesse cenário a comunicação é concebida como parte do planejamento de projetos de inovação nas organizações (LEONEL et al., 2013) e em alguns casos identificada como elemento essencial para o sucesso da inovação (ZANINELLI, 2013; BARAÑANO, 2005).

A terceira abordagem pela qual se verifica a relação entre comunicação e inovação é na sua acepção enquanto **fenômeno interveniente no clima de inovação**. Nessa esfera conceitua-se a comunicação enquanto elemento presente na gestão da empresa e determinante em algum grau do clima organizacional. Nessa abordagem de pesquisa Faria e Sofia (2012) defendem que a comunicação é um recurso essencial para desenvolvimento de um clima de confiança entre a direção da empresa e empregados.

Essas três formas de convergência entre os conceitos deixam claro que existe um grande campo de estudos na relação entre comunicação e inovação, e cada uma delas tem o potencial de serem exploradas para aumentar a compreensão da comunicação enquanto fenômeno, processo ou como elemento constitutivo do clima organizacional. Contudo, a última abordagem desse tópico é o objeto principal de estudos deste trabalho, ou seja, a proposta deste artigo é compreender se existe influência da comunicação organizacional na construção de um clima organizacional favorável ao surgimento de inovações.

2.2. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL PARA INOVAÇÃO

Quando se fala em clima organizacional na pesquisa científica fala-se de um campo de estudo ainda não suficientemente delimitado. Muito dessa característica da pesquisa reside no fato de ser uma área de investigação bastante complexa em que existem diferentes conceituações entre os teóricos do assunto; contudo, há um dado que é recorrente nas pesquisas, referente ao papel do líder e dos pares na atribuição de significado aos eventos organizacionais, e isso é identificado na construção e sustentação das percepções dos indivíduos socialmente (PUENTE-PALACIOS, 2002). Portanto, o clima organizacional é um fenômeno que se constitui nas interações entre os indivíduos decorrente das percepções que constroem e sustentam sobre a organização em que atuam.

Outro fato que chama a atenção ao analisar o conceito de clima organizacional é a sua relação com a cultura da organização, tendo em vista que muitas vezes são utilizados como sinônimos quando existem diferenças cruciais. Esses dois conceitos estão presentes no mesmo cenário de uma organização, contudo a cultura está na esfera do conjunto de normas, crenças, valores e mitos que definem os padrões de comportamento esperados e são utilizados como modelos pelos atores. Por sua vez, o clima organizacional tem como esfera as representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da própria organização, são construídos com base na cultura, porém com estabilidade menor, o que não quer dizer que seja um fenômeno passageiro, mas consistem em padrões de ação e reação socialmente compartilhados (PUENTE-PALACIOS, 2002). Nota-se nessa abordagem a existência de uma estreita relação entre a cultura, o clima organizacional e o desenvolvimento de um ambiente de inovação. Porém, as pesquisas que marcaram o início da abordagem no contexto brasileiro foram os trabalhos de Bruno-Faria e Alencar (1996) desenvolvidos na década de 90.

Quadro 1 – Estímulos e barreiras à criatividade

ESTÍMULOS À CRIATIVIDADE	BARREIRAS À CRIATIVIDADE
Ambiente físico	Ambiente físico
Comunicação	Características da chefia
Desafios	Características da tarefa
Estrutura organizacional	Comunicação
Liberdade e autonomia	Cultura organizacional
Participação	Estrutura organizacional
Recursos tecnológicos e materiais	Falta de liberdade e autonomia
Salários e benefícios	Falta de recursos tecnológicos e materiais
Suporte da chefia	Falta de treinamento
Suporte do grupo de trabalho	Influências político-administrativas
Suporte organizacional	Relações interpessoais
Treinamento	Salário e benefícios
	Volume de serviços

Fonte: Adaptado de Faria e Alencar (1996)

Embora as autoras não utilizem abertamente o conceito de clima organizacional, a análise que fazem do ambiente de trabalho é muito próxima do objeto desta pesquisa. Da mesma forma Machado, Carvalho e Heinzmann (2012)

também identificam a importância do clima organizacional para desenvolvimento da inovação nas organizações. Esses autores fazem uma revisão da metodologia de pesquisa do Minnesota Innovation Research Program (MIRP), que foi desenvolvida para mensurar o processo de inovação em organizações, e propõem um modelo conceitual de diagnóstico da inovação incluindo a variável ambiente de inovação em detrimento do processo. Ou seja, o foco da proposta desta revisão é aumentar a compreensão sobre o ambiente de inovação e diminuir a influência do processo na mensuração de uma empresa inovadora. Além disso, a revisão da metodologia proposta pelos autores inclui a presença da variável cultura organizacional, pois, segundo eles, é o ambiente interno que proporciona o surgimento de inovações e nesse ambiente há estreita relação entre a cultura e o clima de inovação. Para Machado, Carvalho e Heinzmann (2012, p. 721), "inovação, por si só, é o aparato originário de um ambiente que lhe possibilitou o surgimento. Dessa forma, a própria cultura serve de base para esse surgimento".

No breve apanhado conceitual realizado fica claro o papel da cultura e do clima organizacional na construção de um ambiente propício ao surgimento de inovações. Contudo, na maioria dos trabalhos pesquisados não há uma distinção clara entre aquilo que está no campo da cultura ou do clima organizacional, portanto, para entendimento dos conceitos tratados neste estudo, fica definida a utilização do conceito "ambiente de inovação" para referir-se a todos os fenômenos que estão na esfera das relações sociais da organização, independentemente se forem de ordem da cultura ou do clima organizacional.

2.3. A COMUNICAÇÃO E O AMBIENTE DE INOVAÇÃO

Dado esse apanhado sobre os conceitos de cultura, clima organizacional e ambiente de inovação, constata-se que a comunicação organizacional tenha influência na construção de um ambiente favorável à inovação, devido ao fato de ser o meio pelo qual se reproduz a realidade social na interação entre os indivíduos e a organização em que atuam. Esse dado já é confirmado por Machado e Vasconcellos (2007, p. 27); para os autores, "as trocas que viabilizam a interação dos atores organizacionais podem ser feitas por meio de 'mensagens-transações simbólicas', nas quais os comportamentos, verbais ou não, são as ferramentas que possibilitam essas trocas. Esse mecanismo é denominado processo de comunicação e possibilita aos atores a diferenciação entre 'certo' e 'errado', 'bom' e 'mau'". Para os autores, esse processo viabiliza a formação do sistema de crenças e dá suporte à criação dos valores da cultura organizacional.

Contudo, esse processo de formação da cultura, ou do clima organizacional, para construção de um ambiente de inovação, não se consegue apenas com o desenvolvimento de uma comunicação organizacional. É evidente o papel desta para aumentar a socialização entre os membros do grupo, porém existem outras variáveis presentes na relação com a formação do ambiente de inovação. Schein (2009) salienta que o fator mais importante no estabelecimento da cultura é o impacto dos fundadores da organização: "Além de escolher a missão básica e o contexto ambiental em que o novo grupo operará, os fundadores selecionam seus membros e influenciam as respostas originais que o grupo emite no esforço de ser bem-sucedido e de se integrar ao ambiente" (SCHEIN, 2009, p. 212).

Porém, essa declaração de Schein (2009) leva a crer que devem existir diferenças entre os tamanhos das organizações e sua relação com o papel do líder na formação da cultura e de um ambiente de inovação. Provavelmente empresas com grande número de funcionários ou filiais tendem a utilizar mais a comunicação organizacional para desenvolver sua cultura do que o papel do líder, uma vez que a interação direta entre os membros não é viável em grande escala, mas em empresas pequenas o papel do líder pode constituir-se como fenômeno primordial para estabelecimento dessa cultura.

Mesmo que a comunicação social nas organizações não seja o único responsável para constituição de uma cultura para inovação, não se pode negar a sua importância para facilitar a difusão de ideias e valores compatíveis com o propósito de inovação quando for bem utilizada. A comunicação organizacional consiste no processo de relacionamento de uma organização com seus diversos públicos e abrange as seguintes modalidades: "comunicação institucional", que tem como finalidade a construção de uma imagem e identidade positiva para o grande público da organização; "comunicação mercadológica", que está orientada para os objetivos de mercado da empresa; "comunicação administrativa", que está diretamente relacionada com o funcionamento do sistema organizacional; e a "comunicação interna", que tem como finalidade a compatibilização de interesses entre os colaboradores e a organização tendo em vista a transparência e valorização do exercício da cidadania e participação (KUNSCH, 2003).

Gaudêncio Torquato do Rego (1986) defende que o poder expressivo da comunicação deve ser utilizado para criar motivação no processo produtivo. Portanto, a comunicação tem como finalidade a criação do consenso e deve ser utilizada tendo em vista os fluxos formais e informais de comunicação organizacional. Porém, não se deve interpretar esse consenso como sendo a supressão das diferenças individuais existentes entre os membros de um grupo, pois essa atitude de forma alguma seria benéfica para o processo de inovação.

Oliveira e Mendel (2010) salientam que empresas inovadoras mantêm canais de comunicação eficazes e abertos para garantir interação entre dirigentes, funcionários e os diversos setores da empresa (mesmo que fisicamente distantes). Da mesma forma, os funcionários compreendem a missão, visão, estratégias e metas da organização. Sem essa compreensão os funcionários são incapazes de sugerir formas inovadoras para auxiliar nos objetivos da organização. Todavia, fica claro também que a comunicação não é o único mecanismo que permite a criação de um ambiente de inovação, pois, se houver dissonância entre o discurso da organização e as atitudes e políticas adotadas, não haverá a construção de um ambiente. Essa concepção é corroborada por Baraño (2005), para quem nenhum elemento isolado tem possibilidade de ser eficaz na sustentação de uma cultura da inovação, pois a inovação é um processo complexo que envolve interações tanto no interior da empresa quanto externamente. Dessa forma não se pode esperar que o sucesso seja explicado por um único fator.

Entretanto, mesmo que não exista um fenômeno inteiramente responsável e que possa ser manipulado isoladamente a fim de tornar uma empresa mais inovadora, fica claro por este breve apanhado conceitual que existe uma relação entre um ambiente de inovação e o desenvolvimento da comunicação organizacional. Contudo, não é absolutamente determinante o papel da comunicação para que o clima para inovação se estabeleça. Em alguns casos um ambiente de inovação pode ser constituído mesmo que a comunicação não seja planejada para esse fim. Tendo em vista essa relação ainda difusa, foi elaborado um questionário complementar para averiguar em que ponto esse fenômeno tem influência no potencial inovador das empresas atendidas pelo programa ALI na região da Foz do Itajaí, Santa Catarina.

3. DESENVOLVIMENTO

A pesquisa de campo realizada para comparar a existência de um ambiente de inovação com a comunicação organizacional nas empresas atendidas pelo programa ALI foi realizada por meio de dois instrumentos de coleta de dados. O primeiro deles, o Radar da Inovação, foi desenvolvido por Bachmann e Associados e possui 13 dimensões de análise com o objetivo de mensurar a maturidade do processo de inovação das empresas participantes do programa ALI. Essa ferramenta é parte do diagnóstico empresarial que os Agentes Locais de Inovação realizam nas empresas e é aplicado com todos os empresários no momento em que aderem ao programa. O segundo instrumento utilizado foi desenvolvido pelos autores desta pesquisa para avaliar a existência de meios de comunicação nas empresas selecionadas na pesquisa. O questionário foi disponibilizado em um *site* na internet, o qual teve o seu endereço eletrônico encaminhado por *e-mail* e via redes sociais *online* aos empresários participantes do programa ALI na região da Foz do Itajaí. O questionário foi enviado a 90 empresas do comércio varejista e obteve-se resposta de 32 delas. A construção desse instrumento de coleta de dados teve como base o trabalho Auditoria da Comunicação Organizacional Kunsch (2006) para levantamento dos meios e ferramentas de comunicação existentes nas organizações. Em seguida foram criadas três dimensões para analisar a comunicação nas empresas pesquisadas.

No quadro abaixo há a descrição das dimensões desenvolvidas no presente estudo e as perguntas do instrumento de coleta de dados que foi aplicado.

Quadro 2 – Dimensões de análise

DIMENSÃO	PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO		
Comunicação estratégica	*F) A sua empresa possui algum dos conceitos de missão, visão e valores definidos formalmente?*	*G) Existe a comunicação dos conceitos de missão, visão e valores da empresa aos funcionários? Assinale em quais locais da empresa existe a declaração:*	
Comunicação interna e administrativa	*H) No âmbito da comunicação interna e administrativa, quais meios são utilizados para comunicar diretrizes, normas, orientações, procedimentos padrões, inovações e valores da organização?*	*I) A sua empresa possui um setor ou pessoa responsável pela comunicação interna?*	*K) Qual a quantidade de reuniões que foram realizadas na sua empresa no último mês?*
Comunicação para inovação	*I) Quais meios de comunicação são utilizados para promover a comunicação participativa?*	*M) Você costuma fazer reconhecimentos públicos aos funcionários que dão boas ideias?*	*N) Quais meios de comunicação sua empresa utiliza para fazer esses reconhecimentos públicos?*

Fonte: Elaborado pelo autor

Como opção de resposta para as perguntas foi listado um conjunto de meios e ferramentas de comunicação levantados por Kunsch (2006). Para criação dos indicadores de comunicação, teve-se como base a mesma escala desenvolvida por Backmann (2010). A seguir se tem as descrições dos indicadores:

Quadro 3 – Indicadores de análise

INDICADORES						
PERGUNTAS	CATEGORIA	ESCORE	CATEGORIA	ESCORE	CATEGORIA	ESCORE
F)	Sim	5	----------	–	Não	1
G)	Usa dois ou mais meios de comunicação	5	Usa apenas um meio	3	Não se aplica	1
H)	Usa dois ou mais meios de comunicação	5	Usa apenas um meio	3	Nenhum	1
I)	Usa dois ou mais meios de comunicação	5	Usa apenas um meio	3	Nenhum	1
J)	Sim	5	----------	–	Não	1
K)	Fez três ou mais reuniões	5	Fez até duas reuniões	3	Nenhuma	1
L)	Quatro ou mais ideias	5	Até três ideias	3	Nenhuma	1
M)	Sim	5	----------	–	Não	1
N)	Usa dois ou mais meios de comunicação	5	Usa até dois meios	3	Nenhum	1

Fonte: Elaborado pelo autor

A principal diferença da metodologia Radar da Inovação e a pesquisa desenvolvida neste estudo é que a primeira não possui perguntas com respostas dicotômicas, enquanto na segunda existem três perguntas com essa característica (F, J, M). Contudo, esse fato não chega a prejudicar a análise tendo em vista que os indicadores permitem categorizar as respostas de acordo com pesos diferentes, conforme pode ser visto no Quadro 3.

Outro fato que deve ser considerado ao analisar os resultados da pesquisa é que na dimensão ambiência inovadora do Radar da Inovação apenas duas perguntas são referentes aos conceitos de ambiente de inovação tratados neste artigo, a primeira no item ousadia inovadora e a segunda no item coleta de ideias. As demais perguntas do instrumento são referentes às fontes externas de conhecimento e financiamento da inovação, as quais estão fora do âmbito de investigação dos conceitos trabalhados aqui. Para Bachmann e Destefani (2008), a dimensão "ambiência inovadora" avalia a constituição de um ambiente propício ao surgimento de inovações tanto a partir da interação interna dos colaboradores quanto externa com apoio de órgãos de fomento de pesquisa e inovação.

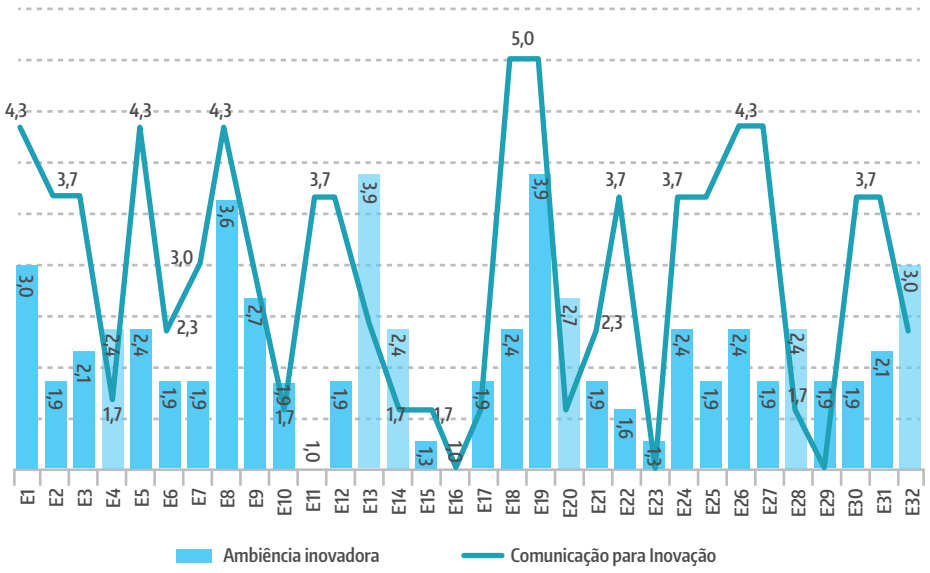
Portanto, não existe a completa equivalência entre o conceito de ambiente de inovação tratado neste artigo e a dimensão ambiência inovadora do Radar da Inovação. Contudo, essa análise ainda faz-se pertinente, tendo em vista que pode aumentar os conhecimentos sobre esse fenômeno no contexto das organizações e auxiliar na construção de novas ferramentas de mensuração com acréscimo dessa perspectiva.

4. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos indicadores de comunicação em comparação aos indicadores de inovação apontam alguns itens interessantes. A primeira observação importante que se faz é na constatação de que existe relação entre o desenvolvimento de um ambiente de inovação e a comunicação organizacional para inovação. Isso fica claro ao analisar o Gráfico 1 e constatar que das 32 empresas analisadas a maioria delas teve a comunicação como fator determinante para construção de um ambiente de inovação.

Em 10 empresas apresentadas no Gráfico 1, percebe-se a existência de um ambiente de inovação apesar de não existir uma comunicação para a inovação (E4, E10, E13, E14, E17, E20, E23, E28, E29, E32). Contudo, dessas 10 empresas, apenas sete delas têm uma variação negativa entre as dimensões "comunicação para inovação" e "ambiência inovadora" superior a 0,5 pontos. Esse dado leva a concluir que em apenas sete empresas do comércio varejista atendidas pelo programa ALI Foz do Itajaí a comunicação não foi determinante para criar o ambiente de inovação.

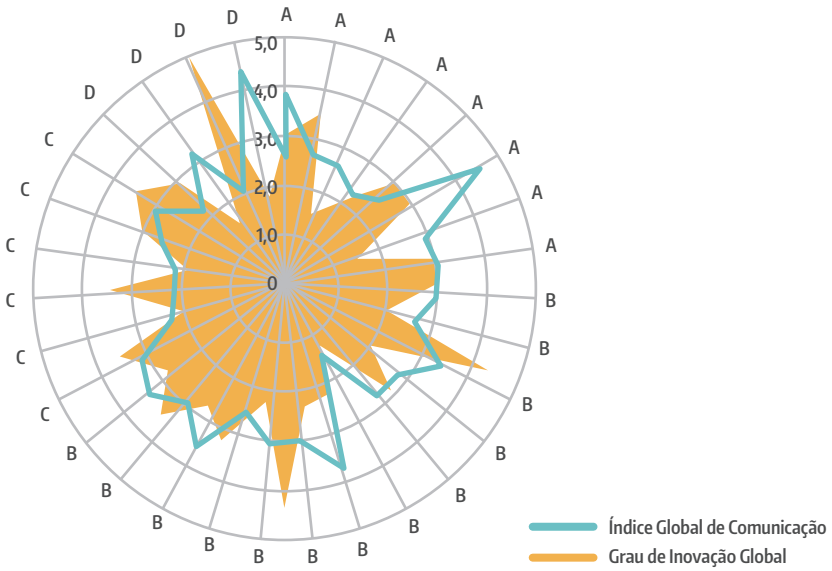
Gráfico 1 – Correlação entre ambiência inovadora e comunicação para inovação



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Para efeitos de análise do Gráfico 1 deve-se ter em perspectiva que é a variável "comunicação para inovação" determinante da existência de um "ambiente de inovação", expresso na dimensão do Radar da Inovação como ambiência inovadora. Dessa forma os indicadores de comunicação devem ser sempre maiores que o de inovação. Quando isso não ocorre é porque existem outros fenômenos mais relevantes para formação de um ambiente de inovação do que a comunicação. Contudo, em muitos casos percebe-se que a comunicação está presente na empresa em níveis muito superiores que a ambiência inovadora. Nesse caso pode-se concluir que a comunicação organizacional não é suficiente para estabelecer um ambiente de inovação.

Gráfico 2 – Correlação entre índice global de inovação e grau de inovação global



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

O papel da comunicação organizacional como um fator de relevância no processo de inovação nas empresas atendidas pelo programa ALI fica reforçado ao analisar o grau de inovação global, extraído da metodologia Radar da Inovação e o índice global de comunicação, tendo como perspectiva a quantidade de funcionários. Pode-se reparar que, à medida que aumenta a quantidade de funcionários, a comunicação e a inovação fazem-se mais presentes na organização e passam a ter maior correspondência. As empresas dentro da categoria "A" correspondem a empresas com até três funcionários, na categoria "B" até oito funcionários, "C" até 15 funcionários e na "D" até 25 funcionários.

Conclui-se com base na descrição do Gráfico 2 que as organizações atingem um grau de inovação global mais elevado a partir do momento em que se tornam maiores em termos de pessoas e mantêm meios de comunicação na mesma proporção que possibilitem a interação entre os colaboradores.

5. CONCLUSÃO

A pesquisa empreendida aqui deixa claro que a comunicação é uma ferramenta de desenvolvimento de um ambiente de inovação nas MPE. Na maioria das empresas analisadas houve um desempenho melhor nessa dimensão entre as empresas que adotam mais ferramentas de comunicação. Contudo, a metodologia empregada deixa uma lacuna que pode ser preenchida por estudos futuros, que é referente à qualidade da comunicação desenvolvida em cada empresa. Dadas as condições determinantes para executar esta pesquisa, não foi possível incluir essa variável no estudo, portanto ficou circunscrito à compreensão da existência de meios e ferramentas para a comunicação organizacional. Dessa forma entende-se que é essencial determinar não apenas o simples uso de ferramentas de comunicação, mas a frequência e a qualidade dessa comunicação para conhecer o impacto efetivo da comunicação no ambiente de inovação. Além disso, dentro da esfera de pesquisas sobre a comunicação organizacional e inovação pode-se averiguar a efetividade da comunicação ao nível dos resultados obtidos, ou seja, se ocorre o processo de transformação da cultura ou de socialização para o fim específico de formação de uma cultura da inovação. Possivelmente essa situação poderá ser contornada no futuro para obter dados mais fidedignos da realidade das MPE no uso da comunicação organizacional como estratégia de desenvolvimento de uma cultura da inovação.

Embora os estudos empregados aqui não sejam absolutamente conclusivos para determinar a relação entre comunicação organizacional e ambiente de inovação, fica clara a necessidade de desenvolver ferramentas que permitam uma melhor compreensão desses fenômenos no contexto das organizações para que pequenas e médias empresas possam conduzir seus esforços de comunicação a fim de desenvolver um ambiente de inovação. Além do propósito inicial de determinar a relação entre comunicação e ambiente de inovação, espera-se que esta pesquisa possa aumentar a compreensão do papel da comunicação organizacional para desenvolvimento de novas metodologias de mensuração da inovação.

AGRADECIMENTOS

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), por idealizar o programa e permitir a atuação no projeto Agentes Locais de Inovação, e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo apoio financeiro. Agradeço também à coordenadora estadual Luciana Sayuri Oda e à orientadora Elizandra Machado, pela dedicação e comprometimento em auxiliar neste estudo. Agradeço especialmente também aos colegas ALI da Foz do Itajaí: Jones, Luciano e Marcelo e ao Consultor Sênior Rafael Campos, pelo apoio na execução deste projeto.

REFERÊNCIAS

BARAÑANO, Ana María. Gestão da Inovação Tecnológica: Estudo de Cinco PMEs Portuguesas. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 4, n. 1, p. 57-96, jan. 2005. Disponível em: <http://www.ige.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/281/197#.Uxod7D9dWAY>. Acesso em: 7 mar. 2014.

CARDOSO, João Batista Freitas; SANTOS, Roberto Elísio dos. Teorias da Comunicação: aportes para a compreensão da dimensão simbólica e processos inovadores. In: CAPRINO, Mônica Pegurer (Org.). **Comunicação e Inovação**. São Paulo: Paulus, 2008. p. 36-51.

BACHMANN, Dorian. **Guia para Inovação**: Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação. 2010. Disponível em: <http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Guia_para_inovacao_instrumento_de_orientacao.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2014.

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

FARIA, Maria de Fátima Bruno; ALENCAR, Eunice M.l Soriano de. Estímulos e Barreiras à Criatividade no Ambiente de Trabalho. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 2, p.50-61, mar. 1996. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=164>. Acesso em: 2 mar. 2014.

FARIA, Nelson; SOFIA, Lindália. I9 – Novo Modelo de Gestão de Inovação em uma Empresa de Serviço de Entretenimento. **Sistemas & Gestão Revista Eletrônica**, Niterói, v. 2, n. 7, p.274-286, jul. 2012. Disponível em: <http://www.uff.br/sg/index.php/sg/article/view/V7N2A10>. Acesso em: 4 mar. 2014.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Auditoria da comunicação organizacional. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo, Atlas, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LEONEL, Carlos Eduardo Lozano et al. Planejamento de Produtos e Projetos de Inovação. In: CORAL, Elizane; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de. **Gestão Integrada da Inovação**: estratégia, organização e desenvolvimento de produto. São Paulo: Atlas, 2013. p. 136-175.

MACHADO, Denise del Prá Netto; CARVALHO, Luciano Castro de; HEINZMANN, Lígia Maria. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 715-729, dez. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072012000400015&script=sci_arttext>. Acesso em: 21 mar. 2014.

MACHADO, Denise del Prá Netto; VASCONCELLOS, Marcos Augusto de. Organizações Inovadoras: Existe uma cultura Específica que faz parte deste ambiente? **Revista de Gestão** Usp, São Paulo, v. 4, n. 14, p. 15-31, out. 2007.

OLIVEIRA, Leonardo Rocha de; MENDEL, Neusa Maria Francisco. Análise sobre a Inovação no Ambiente de Trabalho de Empresa de Telecomunicações. **Análise: A Revista Acadêmica da FACE**, Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 102-113, jul. 2010. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/view/7660>. Acesso em: 10 fev. 2014.

PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 3, n. 37, p.96-104, jul. 2002. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1056>. Acesso em: 19 mar. 2014.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo, Summus, 1986.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo. Atlas, 2009.

ZANINELLI, Thais. A gestão da informação e da comunicação como fatores que influenciam o processo de inovação no contexto colaborativo. **Perspectivas em Ciências da Informação**, Belo Horizonte, v. 2, n. 18, p. 39-59, 2013. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1589>. Acesso em: 14 fev. 2014.

Compreensão e gerenciamento de marca pelas MPE acompanhadas no programa ALI-DF

AUTORA: MADEIRA, ISABELLA PESSOA DE AZEVEDO

ORIENTADOR: MARQUES, GILMAR DOS SANTOS

RESUMO

O artigo procura analisar a compreensão e gerenciamento de marca pelas Micro e Pequenas Empresas (MPE) do Distrito Federal acompanhadas em âmbito do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). Um programa que visa fomentar a inovação nos pequenos negócios, baseado num conceito ampliado de inovação conforme o Manual de Oslo e alinhando com o Plano Brasil Maior (PBM). A metodologia utilizada neste artigo teve como base o trabalho realizado em campo, caracterizado pela prospecção, sensibilização e adesão das MPE ao Programa ALI. Foram analisadas as respostas de 50 empresas, identificando o grau de inovação dessas empresas em aspectos como gerenciamento de marca, registro de marca e alavancagem da marca. Concluiu-se que o Programa ALI provoca uma reflexão, ao mesmo tempo em que motiva e fomenta os empresários brasilienses a implementarem a cultura de Inovação nos seus negócios, buscando soluções que permitam aumentar a sua competitividade num panorama altamente desafiante do ponto de vista socio-econômico e sustentável.

PALAVRAS-CHAVE:

Branding. Competitividade. Gestão de Marca. Inovação. Programa ALI.

ABSTRACT

This paper aims to analyze how the Micro and Small Companies (MPE) in the Brazilian Federal District, followed up within the Local Innovation Agents Program (ALI), understand and manage a brand. This program aims to foster innovation in small businesses, based on an expanded concept of innovation, in accordance with the Oslo Manual, and aligning it with the Greater Brazil Plan (PBM). The methodology used in this paper had as its foundation all the fieldwork carried out, characterized by the selection, awareness and inclusion of the MPE into the ALI Program. The answers given by 50 companies were analyzed, identifying the level of innovation of these companies in aspects such as brand management, brand registration and brand leveraging. We concluded that the ALI Program triggers a reflection, as well as encourages and fosters businesspeople from Brasilia to implement a culture of innovation in their companies. They start trying to find solutions that will allow them to increase their competitiveness in a highly challenging panorama, from a socio-economic and sustainable perspective.

KEYWORDS:

Branding. Competitiveness. Brand Management. Innovation. ALI Program.

1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, é indiscutível a relevância da inovação e seus sistemas para a geração de conhecimento para o mundo. O conhecimento e a inovação semeiam o desenvolvimento humano, econômico e social, trazendo à luz a chamada Sociedade do Conhecimento.

Este artigo busca fazer uma breve análise da Medida da Inovação aplicada às Micro e Pequenas Empresas (MPE) no Distrito Federal, no âmbito da 3ª ed. do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). Um programa objeto da parceria entre o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que visa fomentar a Inovação nas MPE do DF, baseado nos conceitos do Manual de Oslo e alinhado com o Plano Brasil Maior (PBM) 2011/2014.

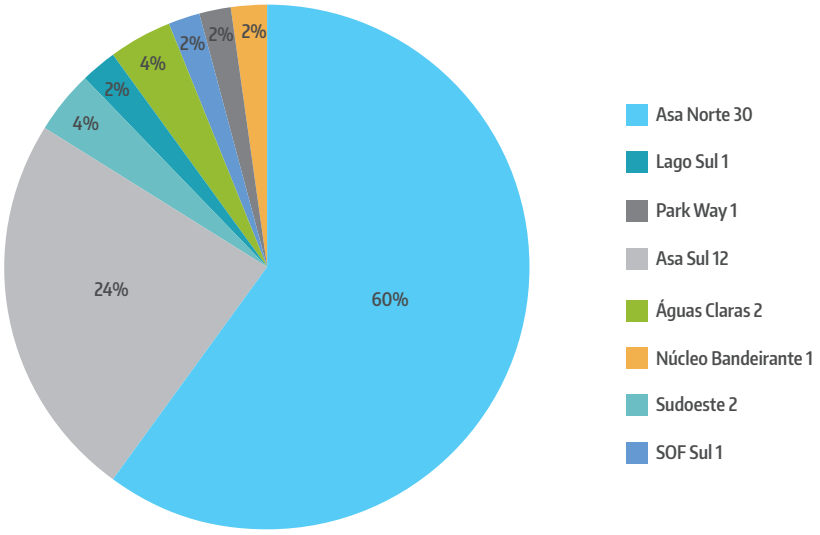
O artigo foca na Dimensão Marca, entre as 13 dimensões analisadas no Programa ALI. Procura destacar a pertinência do Programa sob a ótica do contexto mundial de inovação, que centra suas orientações no Manual de Oslo, e no âmbito do Brasil, na orientação das políticas públicas contidas no Plano Brasil Maior 2011/2014. Entre seus 08 temas transversais na Dimensão Sistêmica são destacados dois de relevante importância para o processo de Inovação e que alicerçam a criação do Programa ALI: Incentivo à "Inovação" e "Competitividade de Pequenos Negócios".

Tendo este cenário como pano de fundo, o foco na Dimensão Marca do Programa ALI teve como subsídio a análise das respostas de 50 empresas ao Radar da Inovação, instrumento de mensuração do grau de inovação das empresas. O artigo ainda busca traduzir as percepções da Agente no trabalho em campo e espera contribuir com uma análise do grau de entendimento e gerenciamento de marca pelas MPE acompanhadas.

A metodologia utilizada foi o trabalho realizado em campo pela Agente, que se caracterizou pela prospecção, sensibilização e adesão das MPE ao Programa ALI. Nessas empresas foram aplicados os questionários Empresarial e Radar da Inovação, que por meio das informações preenchidas em um formulário eletrônico forneceram um diagnóstico que observa 13 diferentes dimensões, a saber: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora – e que apuraram o grau de inovação dessas empresas, gerando uma Medida de Inovação. O processo é continuado, ficando as empresas com o suporte e acompanhamento da Agente até dezembro de 2014.

A área de atuação da Agente para prospecção de empresas obedeceu a um recorte por setor e não por segmento. A Agente converteu em adesões 50 empresas situadas no Plano Piloto do DF, sendo a maior concentração na Asa Norte (60%). Em virtude de algumas empresas possuírem filiais, algumas unidades estão localizadas no Lago Sul, Sudoeste, Águas Claras, Setor de Oficinas Sul, Park Way e Núcleo Bandeirante.

Figura 1 – Quantitativo e Localização das 50 Empresas



Fonte: autor

2. CONCEITOS E CONTEXTO

Antes de aprofundar no assunto, é importante clarificar alguns conceitos e as diferenças entre Investigação e Inovação e entre Criatividade e Inovação. Mendes (2013), em seu artigo Inovação – Contexto Global, aponta que "... de maneira simplificada, a investigação alimenta o conhecimento, enquanto que a inovação corresponde à transformação do conhecimento em valias econômicas e de bem estar social".

Já os conceitos de criatividade e inovação são indissociáveis, mas não são sinônimos. Os autores Duailibi e Simonsen (2000) distinguem a criatividade da inovação afirmando que "A criatividade é a faísca, a inovação é a mistura gasosa. A primeira dura um pequeno instante, a segunda perdura e realiza-se no tempo. É a diferença entre inspiração e transpiração, a descoberta e o trabalho".

O Sebrae, em suas inúmeras publicações sobre o tema, reafirma que a criatividade é um processo individual, enquanto a inovação é um processo coletivo, que deve ser trabalhado em grupo e conduz coletivamente a uma mudança de percepção. Segundo Brabandere (2006), a arte da criatividade é criar estruturas mentais que permitem uma segunda vez para novas ideias encontrarem o seu significado. Por isso, pessoas são criativas e empresas Inovadoras.

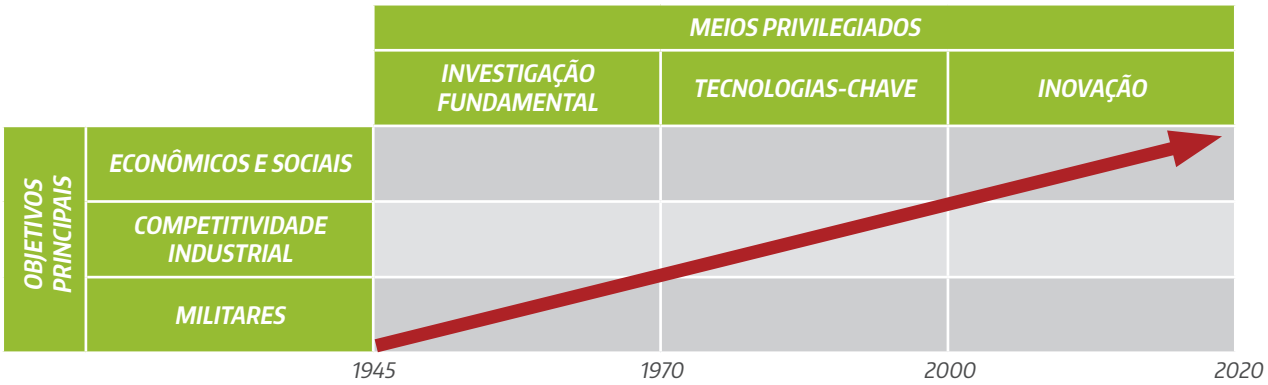
Conclui-se que a inovação é a invenção que encontrou uma utilidade prática e demanda do mercado, mas é importante ressaltar que ela deve extravasar as fronteiras da ciência e da tecnologia, campos intuitivamente associados à inovação, e alargar-se a muitos outros domínios de atividade, exigindo a capacidade de antecipar o futuro.

2.1. INOVAÇÃO E O CONTEXTO MUNDIAL

Na Wikipédia, a palavra derivada do termo latino *innovatio* se refere a uma ideia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores. Hoje, a palavra inovação é mais usada no contexto de ideias e invenções assim como a exploração econômica relacionada. *Inovação* é a invenção que chega ao mercado.

Num contexto mundial, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) afirma que as políticas de investigação e inovação foram direcionadas conforme objetivos históricos ligados à evolução dos interesses políticos, econômicos e sociais.

Figura 2 – Evolução das políticas de inovação nos países da OCDE 1945-1997



A fase dominante na atualidade se caracteriza pela junção entre fatores socioeconômicos e inovação, na busca por qualidade de vida e desenvolvimento sustentável, privilegiando uma mudança da sociedade, dos comportamentos econômicos e das mentalidades. Provoca um questionamento das políticas públicas de impacto socioeconômico sem excluir a importância da competitividade sustentável e valorização do conhecimento e do saber.

Nesse cenário, a Inovação assume o papel de força propulsora e renovadora das empresas, contribuindo para o crescimento sustentável das nações. O "fazer diferente" gera reconhecimento dos diferentes atores sociais e valor econômico para as organizações. Transformar ideias novas em resultados sustentáveis com o devido equilíbrio entre criatividade e processos para geração de valor é denominado Inovação.

Em tempos de Sociedade do Conhecimento, a mundialização com enfoques multiculturais, organizações transnacionais, expansão das telecomunicações e das tecnologias de informação e sem fronteiras territoriais, a obsolescência dos conhecimentos e dos saberes acelera-se. Em consequência, a cooperação entre as empresas (universidades, instituições de investigação e de promoção da inovação, poderes públicos) torna-se um imperativo de sobrevivência. Cria-se uma interdependência dos atores da investigação e das estruturas econômicas e sociais.

A OCDE popularizou recentemente a noção "de economia baseada no conhecimento". A evolução da sociedade estrutura-se nas bases do conhecimento, das competências e das atitudes. Importante destacar que os seus conceitos de sociedade do conhecimento e sociedade da informação são diferentes porque o resultado da aprendizagem – o conhecimento – é um conceito mais vasto que o de informação.

Para o alcance de uma economia mais imaterial, ambientalmente sustentável, favorável à coesão social e à qualidade de vida, o conhecimento e a inovação são elementos chave. O grande paradigma é utilizar o conhecimento, elemento fundamental para a inovação, como fator de competitividade e de criação de riqueza, encaixando-o como valor econômico nas atividades produtivas.

2.2. INOVAÇÃO CENTRADA NO CONCEITO DO MANUAL DE OSLO

A OCDE é uma organização internacional e intergovernamental que agrupa os países mais industrializados da economia do mercado. Tem sua sede em Paris, França. Na OCDE, os representantes dos países membros se reúnem para trocar informações e definir políticas com o objetivo de maximizar o crescimento econômico e o desenvolvimento dos países membros. O Brasil não é membro da OCDE, porém participa do programa de *enhanced engagement* (engajamento ampliado), que lhe permite participar de Comitês da Organização.

Em 1990, a OCDE publicou a primeira edição do Manual de Oslo, que teve o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados.

Hoje, o Manual de Oslo é a principal referência para classificação do que é ou não inovação. A partir de sua terceira edição, publicada em 2005, é responsável pelas definições mundialmente adotadas sobre inovação, e traz uma importante modificação: expandiu o conceito de inovação, incluindo o setor de serviços e retirando a palavra "tecnológica" de sua definição, ou seja, é possível se fazer inovação em produtos, em processos, em serviços, em *marketing* e, também, em inovações organizacionais.

De acordo com o Manual de Oslo, uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Por ser

bastante abrangente e flexível quanto a suas definições e metodologias de inovação tecnológica, o Manual de Oslo tem sido uma das principais referências para as atividades de inovação na indústria brasileira em sua busca por competitividade.

O Manual divide a inovação em quatro áreas: produto, processo, *marketing* e organização. É importante conhecer e adotar as diretrizes do Manual para alinhar o processo de Inovação aos dos países desenvolvidos, que têm maior *know-how* na área.

3. PLANO BRASIL MAIOR

O Plano Brasil Maior (PBM), de agosto de 2011, articula os esforços de política industrial do Governo Federal Brasileiro para o período 2011-2014, com foco no estímulo à inovação e à competitividade tecnológica de empresa e indústria brasileiras.

O Brasil apresenta um cenário empreendedor interessante que o coloca como país de destaque no mundo. Atrás apenas da China e dos Estados Unidos, o Brasil possui 27 milhões de pessoas envolvidas ou em processo de criação de um negócio próprio. Em números absolutos, aparece em 3º lugar no *ranking* de 54 países analisados pela pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) 2011. Porém, este cenário está mais ligado ao tamanho da população do que ao planejamento empreendedor.

Os dados da Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC), coletados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), demonstram que o protagonismo privado nos investimentos em inovação e na cultura do risco como contrapartida da oportunidade ainda é baixo, mas isto não significa que o país estacionou a inovação.

Assim, o Plano tem como foco a inovação e o adensamento produtivo do parque industrial brasileiro, objetivando ganhos sustentados da produtividade do trabalho.

O PBM adota medidas de aperfeiçoamento do marco regulatório da inovação, de fortalecimento da defesa comercial, ampliação de incentivos fiscais e facilitação de financiamentos. Tem como trunfos o poder de compras públicas, os recursos energéticos, a força de trabalho jovem e a criatividade empresarial, criando as condições para o país mobilizar suas forças produtivas para inovar, competir e crescer.

Entre os temas do PBM, destaca-se o de Incentivo à Inovação que visa o aprofundamento das políticas em curso, com inserção em áreas tecnológicas avançadas, envolvendo estratégias de diversificação de empresas domésticas e criação de novas. Destaca-se, ainda, o tema Competitividade de Pequenos Negócios que contempla o apoio ao Microempreendedor Individual (MEI) e às MPE pela ampliação do acesso ao crédito para capital de giro e investimento; e preferência local nas compras públicas.

3.1. ARRANJO INSTITUCIONAL

Visando o desenvolvimento tecnológico no ramo de produtos e serviços, o Governo Federal, com base no Manual de Oslo, promoveu uma série de medidas para estimular a inovação. Entre elas está a Lei nº 11.196/05, conhecida como a Lei do Bem, que traz benefícios fiscais para empresas que investirem em inovação tecnológica, e que foi regulamentada pelo Decreto nº 5.798/06.

A inovação, para os fins da Lei nº 11.196/05, é:

> "a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado".

Assim, a inovação, seja de um produto, seja de um método de produção ou de um processo administrativo dentro da empresa, significativos e aprimorados a ponto de aumentar a produção ou eficiência, podem ser considerados para que haja o benefício fiscal. Ressalte-se que nos casos de inovação em processo, a modificação pode vir desde um novo método de gerenciamento até um novo projeto de *marketing*.

Regulamentada pelo Decreto nº 5.563/2005, a Lei de Inovação Tecnológica nº 10.973, de 2/12/2004, foi criada para estimular: a criação de ambientes especializados e cooperativos de inovação; a participação de Instituições Científicas e Tecnológicas (ICT) no processo de inovação; a inovação nas empresas; o inventor independente; e a criação de fundos de investimentos para a inovação. É a primeira lei brasileira que trata do relacionamento Universidades (e Instituições de Pesquisa) e Empresas.

A Lei de Inovação e a Lei do Bem proporcionaram um ambiente favorável à inovação no País, com possibilidades de fruição automática dos incentivos fiscais e a subvenção econômica direta às empresas.

3.2. CONTEXTO DO PROGRAMA ALI – AS MPE E OS AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

Conforme dados levantados pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), em 2012, e nos dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2011, no Distrito Federal, o número de micro e pequenas empresas por setor de atividade econômica totalizou 98.287. Maior concentração nos segmentos de Comércio e Serviços, sendo na Indústria 5.670, na Construção 6.585, no Comércio 44.343 e em Serviços 41.689.

Os 100 Agentes Locais de Inovação que atuam no DF são bolsistas do CNPq, na modalidade Extensão no País (EXP), Programa ALI, cujo objetivo é massificar soluções de inovação e tecnologia nas MPE, em consonância com o Acordo de Cooperação Técnica firmado entre o Sebrae Nacional e o CNPq. Contratados pelo CNPq e capacitados pelo Sebrae nDF, pela Universidade Corporativa do Sebrae, processo de 288 horas, devendo cada agente acompanhar, pelo menos, 50 empresas.

Entre as Atribuições do ALI, estão: realizar visitas e diagnósticos; elaborar relatórios; realizar apresentações; buscar informações que subsidiem o acompanhamento à empresa; prospectar fontes de recursos e de apoio para às empresas; interagir com os interlocutores que tenham interface com o segmento empresarial; contribuir para a elaboração e acompanhar o plano de trabalho da empresa assistida; acompanhar e facilitar o processo de inovação e aferição de resultados nas empresas assistidas; propor estratégias para que as empresas trabalhem a cultura e o ambiente organizacional da inovação; monitorar os resultados dos processos de inovação, auxiliando na manutenção do foco ou na busca de novas alternativas; incentivar, acompanhar e valorizar os resultados intermediários e finais das empresas assistidas; orientar a empresa na elaboração de projetos de inovação; realizar negociações; participar da formação continuada e de reuniões de acompanhamento; aproximar as empresas das suas soluções de inovação; frequentar ambientes associativos das empresas; fomentar o processo de aproximação no segmento empresarial; escrever dois artigos científicos e ser um agente de aproximação entre a demanda e a oferta.

4. DIMENSÃO MARCA NO MANUAL DE OSLO E NO PROGRAMA ALI

O artigo se detém na Medida de Inovação das MPE, obtida pela aplicação do Diagnóstico Radar da Inovação com análise específica na Dimensão Marca.

A dimensão Marca no Manual de Oslo considera aspectos de registro de marcas relativas à empresa em seu conjunto ou a uma linha de produto, protegendo a imagem da empresa e a associação dos produtos com a empresa. Também são considerados aspectos de promoção o uso de marcas registradas, o posicionamento de produto e da empresa em um novo mercado, o lançamento de um produto por meio de líderes de opinião e celebridades ou grupos particulares que estejam na moda ou que estabeleçam tendências de produtos.

É considerada como inovação de *marketing* a introdução de um sistema de informação personalizado, obtido, por exemplo, com cartões de fidelidade, para adaptar a apresentação dos produtos às necessidades específicas dos consumidores individuais.

Na metodologia do Programa ALI são consideradas a existência da marca, o registro e a proteção da marca no Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI) e a alavancagem da marca pelo uso em propaganda ou outros tipos de produtos/negócios.

4.1. ASPECTOS JURÍDICOS E O DIREITO COMERCIAL DA MARCA

A Marca nunca é uma representação simbólica de uma entidade, mas sim de produtos ou serviços, relacionando-os com uma pessoa ou determinada entidade, devendo ser sempre registrada, garantindo a sua proteção. Os registros das marcas têm âmbitos territoriais, sendo possível o registro em apenas um país ou em vários países. A União Europeia criou o conceito de marca comunitária, sendo esta válida em todos os países membros. Existem também Convenções Internacionais que harmonizam as regras relativas ao registro de marcas, definindo nomeadamente os tipos de classes.

Para o direito comercial, a marca é um sinal: no Brasil, as marcas são protegidas e registradas no INPI. A American *Marketing Association* nos Estados Unidos acrescenta na definição jurídica: "A marca é um nome, um termo, um sinal, ou um desenho, ou uma combinação destes elementos, com vista a identificar os produtos e serviços de um vendedor, ou de um grupo de vendedores, e a diferenciá-los dos concorrentes". Segundo Kotler (1998), "talvez a habilidade mais característica dos profissionais de *marketing* seja a capacidade de criar, manter, proteger e melhorar uma marca. Para os profissionais de *marketing*, o estabelecimento de uma marca é a arte e a essência do *marketing*".

4.2. ENTENDENDO A MARCA

São elencados a seguir alguns conceitos de marca, partindo-se de textos legais e da doutrina.

O Decreto-Lei nº 7.903, de 27/8/1945, conceituou marca no artigo 89 da seguinte forma: "Considera-se marca de indústria aquela que for usada pelo fabricante, industrial, agricultor ou artífice, para assinalar os seus produtos,

e marca de comércio, aquela que usa o comerciante para assinalar as mercadorias do seu negócio, fabricadas ou produzidas por outrem".

Pontes de Miranda (1983) vê na marca um sinal: "que se apõe em produtos ou mercadorias para servir de indicação da sua qualidade, algumas vezes também da quantidade", sendo "o mais típico sinal distintivo de produto ou de mercadoria".

O art. 59 da Lei nº 5.772, de 21/12/1971, dispõe: "Será garantida no território nacional a propriedade da marca e o seu uso exclusivo àquele que obtiver o registro de acordo com o presente Código, para distinguir seus produtos, mercadorias ou serviços, de outros idênticos ou semelhantes, na classe correspondente à sua atividade". E reafirma no art.64 do Código revogado que: "São registráveis como marca os nomes, palavras, denominações, monogramas, emblemas, símbolos, figuras e quaisquer outros sinais distintivos que não apresentem anterioridades ou colidências com registros já existentes e que não estejam compreendidos nas proibições legais".

Outro conceito recolhido na doutrina nacional é o alinhavado por Newton Silveira (1987): "Todo nome ou sinal hábil para ser aposto a uma mercadoria ou produto deve indicar determinada prestação de serviços e estabelecer entre consumidor ou usuário e a mercadoria, produto ou serviço uma identificação, constitui marca".

O último conceito, definido pelo INPI, é "Marca, segundo a lei brasileira, é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas. A marca registrada garante ao seu proprietário o direito de uso exclusivo no território nacional em seu ramo de atividade econômica." Sua percepção pelo consumidor pode resultar em agregação de valor aos produtos ou serviços.

A marca é um símbolo revestido de complexidade, podendo trazer uma série específica de significados, quer em seus: Atributos; Benefícios funcionais e emocionais; Valores; Cultura; Personalidade; e Usuário. Uma marca descreve-se não apenas pelos aspectos físicos, como também pelo caráter, a sua personalidade; pelo seu território e pelos seus valores culturais. É importante destacar o território de uma marca (espaço do mercado onde a marca é legítima) e a imagem da marca (conjunto de percepções e de associações mentais ligadas a um produto, a uma empresa e a um indivíduo).

A marca tem a capacidade de criar valor. Para o consumidor garante um nível de performance do produto ou serviço, onde numa oferta ampla e diversificada facilita o reconhecimento e favorece a fidelidade, valoriza quem a usa ou a consome; e nas compras de status social traz a mais-valia. E para a empresa tem valor comercial e representa um ativo negociável, quer pela venda, aluguel ou licenciamento dela. A marca tem valor institucional ou "corporate", influenciando a comunicação financeira.

Num processo de seleção de marcas devem ser consideradas a disponibilidade no mercado, o preço e a notoriedade: que podem ser Espontânea, de 1º Nível ou Assistida (quando tem citação espontânea). Pode ser uma *Top of Mind*, ou se aliada a outras marcas, é assinalada como conhecida destacando-se das demais.

A identidade física se estabelece pelo nome, embalagem, *design*, componentes da marca, identidade e valores culturais. Os elementos que compõem a identidade visual de uma marca é que a definirão como Nominativa, Figurativa ou Mista.

5. ANÁLISE DAS EMPRESAS ACOMPANHADAS

As empresas acompanhadas obedeceram a um recorte geográfico, tendo como base o Distrito Federal, com foco no Plano Piloto – Brasília, estando 60% das 50 empresas acompanhadas situadas na Asa Norte – com infraestrutura de lazer, moradia, transporte e educação – habitada por moradores com elevado poder aquisitivo.

De acordo com o Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil 2013, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud), e com base no Censo do IBGE 2010, o DF lidera o *ranking* das unidades da federação mais desenvolvidas, com o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de Brasília em 0,824.

5.1. CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS ACOMPANHADAS

Entre as 50 empresas analisadas, 10 foram classificadas segundo o porte como ME (correspondendo a 20%) e 40 classificadas como PE (correspondendo a 80%).

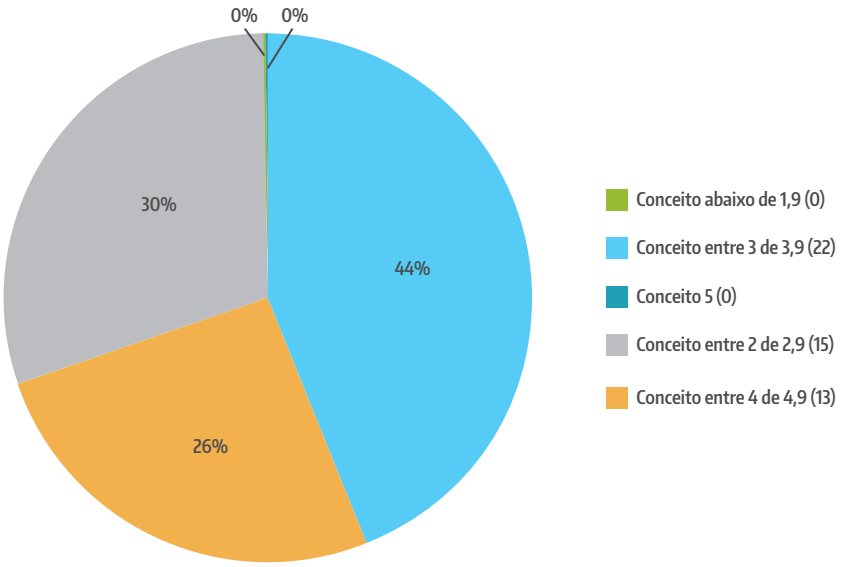
Quanto ao segmento, foram classificadas 18 empresas no segmento de Comércio (correspondendo a 36%), 1 empresa no segmento da Indústria (representando 2%), e ficando o segmento de serviços com 31 empresas (correspondendo a 62%).

À frente das empresas acompanhadas, registrou-se 24 mulheres (48%) contra 26 homens (52%). O grau de escolaridade variou, apresentando 3 empresários no 1º Grau (6%), 12 no 2º Grau (24%), sendo mais expressiva a escolaridade em nível superior, que registrou 10 com superior incompleto (20%) e 13 com nível superior completo (26%); 08 empresários já concluíram uma Pós Graduação (16%) e 4 possuíam título de Mestrado (8%), apontando um nível de escolaridade mais alto no universo de empresários das empresas acompanhadas.

5.2. RADAR DA INOVAÇÃO – GRAU DE INOVAÇÃO GLOBAL E NA DIMENSÃO MARCA

O Grau de Inovação Global leva em consideração as 13 dimensões analisadas, sendo que a empresa mais inovadora atingiu 4,7, e a que apresentou o menor conceito atingiu 2,2. Houve maior concentração de empresas (22) com conceito entre 3 e 3,9. Parte considerável da amostra demonstrou conceito médio em relação ao Grau de Inovação Global.

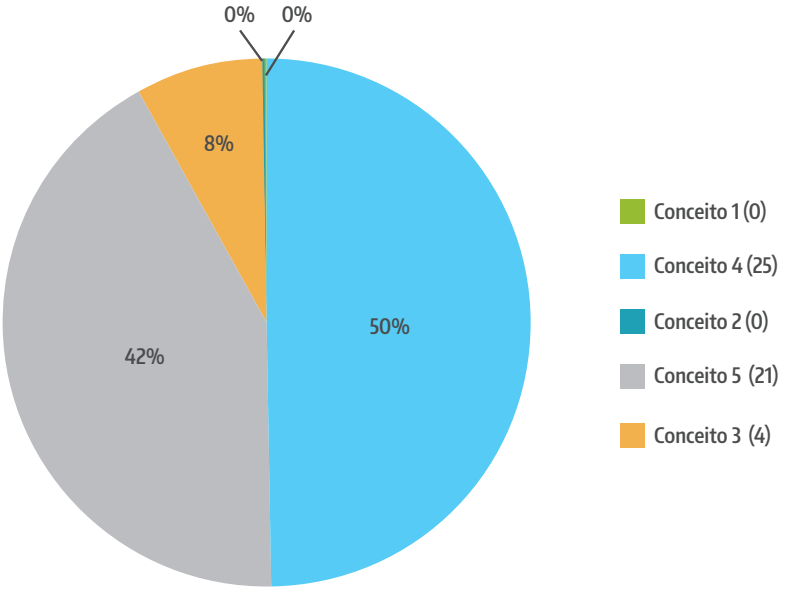
Figura 3 – Distribuição das empresas no Programa ALI – Grau de Inovação Global



Fonte: autor

O Grau de Inovação na Dimensão Marca apresentou 25 empresas com a conceituação 4 (50%). No geral, as boas conceituações entre 4 e 5 não refletem a maturidade das empresas em relação ao gerenciamento de suas marcas.

Figura 4 – Conceitos obtidos no Grau de Inovação na Dimensão Marca

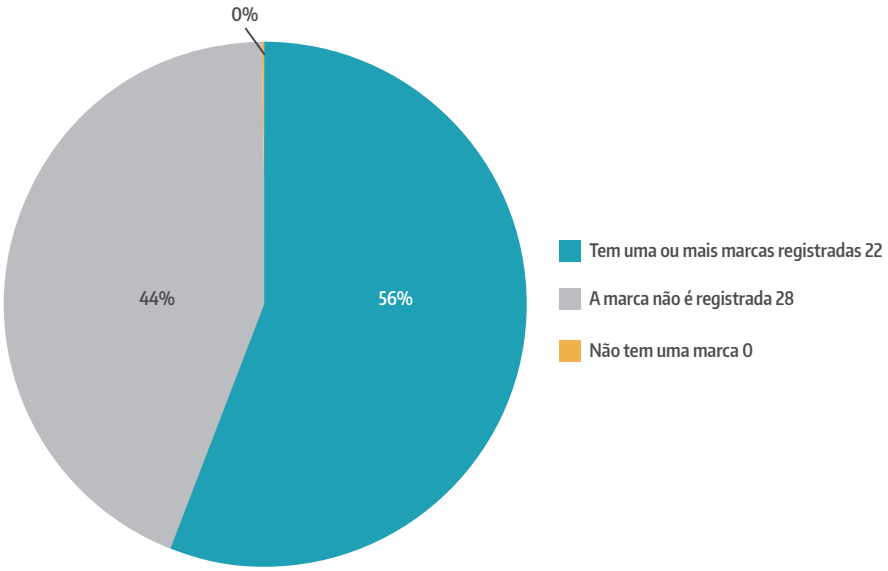


Fonte: autor

5.3. ITENS ANALISADOS

Quanto à proteção da marca no INPI, 22 empresas (ou 44% delas) possuem uma ou mais marcas registradas, mas as outras 28 (ou 56%) empresas restantes não possuem a marca registrada, e não foi contabilizada nenhuma empresa sem marca.

Figura 5 – Distribuição das 50 empresas quanto ao registro de marca



Fonte: autor

Das 50 empresas, 45 (equivalente a 90%) usam sua marca em propaganda ou em outros tipos de produtos ou negócios, e somente 5 (equivalente a 10%) usam a sua marca exclusivamente em seus produtos, não havendo registro de nenhuma empresa que não faça uso da marca nos produtos ou negócios. Apesar da expressiva quantidade de empresas que usam sua marca em propaganda ou em outros tipos de produtos ou negócios, as empresas acompanhadas em sua maioria não possuem uma estratégia e critério para a arquitetura da marca e para a construção do *branding* da marca.

5.4. PERCEPÇÃO DA AGENTE

Os empresários do DF, principalmente os donos de MPE, acabam por deixar de lado algumas coisas fundamentais para a expansão do seu negócio. Uma delas é o *design* e a comunicação de sua marca. Os cuidados com a imagem entram na lista do "resolvo quando crescer". O fato é que as chances de crescer diminuem consideravelmente quando essa decisão é deixada para o futuro.

Para quem acha que a marca não importa, tem uma história famosa dos tempos da antiga União Soviética, quando esta era totalmente comunista e consequentemente não existiam marcas. Reza a lenda que uma das fábricas de televisão do governo possuía técnicos mais experientes e que os aparelhos eram montados com maior

qualidade. Mas como diferenciá-la das outras se nenhuma tinha marca? Bem, os "camaradas" descobriram que as TVs feitas naquela fábrica possuíam uma numeração de série específica. Assim, na compra de uma TV, os compradores buscavam TVs daqueles tais números de série, que virou marca espontaneamente.

Uma das tarefas mais importantes a se fazer quando se inicia um negócio é definir com cuidado a imagem de uma empresa. Isso direcionará as ações seguintes para conquistar e manter uma fatia de mercado, o famoso *market share*, e ajudará na construção da imagem com a qual um negócio será visto e lembrado pelo mercado.

Igualmente baixo é o conhecimento, entendimento e gerenciamento da atividade de *branding*. *Branding*, segundo HILLER, M. em seu livro "*Branding*: A arte de construir marcas" é o encapsulamento da declaração de missão, objetivos e alma da empresa, e expressa através da voz e da estética corporativa.

No DF, em âmbito das empresas acompanhadas, nota-se, majoritariamente, o desconhecimento da legislação pertinente, não havendo a promoção da seleção inicial da marca, considerando a sua disponibilidade e, em alguns casos, a marca não traduz o conceito do produto ou serviço. Poucas fazem o registro e proteção da marca do INPI.

Os empresários não se apropriam das vantagens competitivas que podem auferir com o alto patrimônio de marca: Custos reduzidos de *marketing*, devido à fidelidade do consumidor em relação à marca; maior poder de negociação com os distribuidores, porque os consumidores esperam que eles tenham a marca; preço maior que os dos concorrentes – resultado da qualidade percebida; facilidade no lançamento de extensões de linhas quando a marca possui alta credibilidade e, finalmente, defesa contra a concorrência dos preços pelo valor da marca percebido pelos consumidores.

6. CONCLUSÃO

É dispensável argumentar sobre a importância do Programa ALI para um processo de Inovação nas MPE do DF. O Programa provoca uma reflexão, ao mesmo tempo em que motiva e fomenta os empresários brasilienses a implementarem a cultura de Inovação nos seus negócios, buscando soluções que permitam aumentar a sua competitividade num panorama altamente desafiante do ponto de vista socio-econômico e sustentável.

O programa corrobora com a fase dominante na atualidade, onde são desenhadas políticas públicas de impacto socioeconômico, sem excluir a importância da competitividade sustentável e valorização do conhecimento e do saber, privilegiando assim uma mudança da sociedade, dos comportamentos econômicos e das mentalidades, colocando a Inovação como força propulsora e renovadora das empresas, contribuindo para o crescimento sustentável.

O acompanhamento das 50 empresas aqui citadas, fazendo este recorte na compreensão e gerenciamento de marca, leva a concluir que os altos conceitos apresentados refletem um resultado quantitativo, mas não necessariamente qualitativo. As empresas ainda se veem envolvidas em questões econômicas, de gestão e pessoal, deixando a marca para um segundo plano.

Poucas, para não dizer raras, são as empresas que administram a sua marca tendo nela a percepção do seu valor patrimonial e para evitar a sua depreciação. A marca é um ativo importante. É necessário, por parte da empresa, desenvolver um trabalho contínuo de conscientização da marca, qualidade, funcionalidade percebida, associações positivas, investimentos contínuos em pesquisa e desenvolvimento, publicidade e atendimento. Contudo, poucas são as MPE que se dedicam a isso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a ajuda e orientação do Prof. Gilmar Marques, do sênior Dimitri Lociks, e o apoio das instituições do Sebrae e do CNPq na realização deste trabalho.

REFERÊNCIAS

BRABANDERE, L. **O lado oculto das mudanças**. A verdadeira inovação requer mudança de percepção. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2006. 182p

BRASIL. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Disponível em: http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf. Acesso em: 27 ago. 2013.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio. **Plano Brasil Maior (PBM) 2011/2014: Inovar para competir**. Competir para crescer. Disponível em: http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/wp-content/uploads/cartilha_brasilmaior.pdf e www.mdic.gov.br/brasilmaior. Acesso em: 27 ago. 2013.

BRASIL. Lei nº 11.196/05. **Lei do Bem**. Regulamentada pelo Decreto nº 5.798/06. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-006/2005/lei/l11196.htm e http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/95749/decreto-5798-06. Acesso em: 12 set. 2013.

BRASIL. Lei nº 10.973/04. **Lei de Inovação Tecnológica**. Regulamentada pelo Decreto nº 5.563/05. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm e http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5563.htm. Acesso em: 12 set. 2013.

BRASIL. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE). SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 2012. Disponível em: http://www.dieese.org.br/anuario/2012/anuario-Sebrae.pdf. Acesso em: 20 set. 2013.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. IBGE. FINEP. **Pesquisa de Inovação (PINTEC)**. 2011. Disponível em: http://www.pintec.ibge.gov.br/. Acesso em: 10 out. 2013.

BRASIL. Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). **Guia Básico de Marcas**. Disponível em: http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/guia_basico_de_marcas_e_manual_do_usuario_sistema_emarcas. Acesso em: 10 out. 2013.

BRASIL. SEBRAE. Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP). **Global Entrepreneurship Monitor**. Pesquisa Anual, 2011.

CODEPLAN. **Anuário do Distrito Federal**. Brasília, 2011. 253 p. Disponível em: www.anuariododf.com.br. Acesso em: 10 out. 2013.

DUAILIBI, R.; SIMONSEN, H.. **Criatividade e *Marketing*** - o Livro Que Contem a Régua Heurística. São Paulo: Makron Books, 2000.

HILLER, M. **Branding**: A arte de construir marcas. São Paulo: Trevisan, 2012.

KOTLER, P.; BRANDÃO, A.B.(Trad.). **Administração de *marketing***: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725 p.

KOTLER, P. **Administração de *marketing***. Revisão de Arão Sapiro. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MENDES, J.M.M. **Inovação – Contexto Global**. Islenha. Disponível em: http://www.aream.pt/index.php?view=article&catid=38%3Aartigos&id=63%3Ainovacao-contexto-global&option=com_content&Itemid=62&lang=pt. Acesso em: 12 nov. 2013.

MIRANDA, P. **Tratado de Direito Privado**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1983.

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud). **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil 2013**. Disponível em: http://atlasbrasil.org.br/2013/. Acesso em: 12 set. 2013.

Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Disponível em: http://www.oecd.org/about/. Acesso em: 12 set. 2013.

Metodologias estratégicas aplicadas ao desenvolvimento de inovações em MPE criativas da Serra Gaúcha

AUTOR: CEZAR, LUCAS

ORIENTADOR: MARQUES, LUIS FERNANDO MORAES

RESUMO

Os avanços econômicos motivados principalmente pela democratização dos meios de comunicação e maior acesso a informação deu origem a um novo segmento de empresas denominadas indústrias criativas. Tais empresas já começam a despontar como alavancas de crescimento em países desenvolvidos e em desenvolvimento pelo seu processo de inovação criativa no lançamento de novos serviços para si própria ou contribuindo para outras empresas. A informalidade do processo de gestão desse grupo de empresas, bem como a falta de métodos adequados ao seu tipo de cultura organizacional, ainda as impede de avaliar condições externas e internas para direcionar seu posicionamento e tomar decisões. Este trabalho teve por objetivo avaliar quais metodologias de planejamento estratégico obtêm melhores resultados de concepção de um posicionamento voltado para inovação e criação de novas ofertas. O resultado da pesquisa demonstrou que metodologias menos pragmáticas que mesclem em conjunto pensamento e ação obtêm melhores resultados em termos de engajamento dos dirigentes e equipe, bem como de sua efetiva implementação para gerar resultados para inovação.

PALAVRAS-CHAVE:

Administração estratégica. Inovação. Indústrias criativas.

ABSTRACT

The economic advances motivated mainly by the democratization of the media and greater access to information gave rise to a new segment of companies called creative industries. These companies are beginning to emerge as growth drivers in developed and developing countries, for the innovation creative process of launching new services to itself, or contributing to other companies. The informality of management process in this group as well the gap of an adequate method organizational culture still prevents them from assessing external and internal conditions to direct their strategic position and make decisions. This study aimed to assess which methodologies for strategic planning gets better results of designing a facing innovation and creation of new offers positioning. The research result showed that less pragmatic methodologies that merge together in thought and action, obtains better results in terms of engagement of managers and employees, as well as its effective implementation to generate results for innovation.

KEYWORDS:

Strategic management. Innovation. Creative industries.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças econômicas motivadas pelo avanço tecnológico, em especial pela introdução dos computadores, internet e difusão digital, possibilitaram uma série de transformações na competitividade das organizações. Esse movimento permitiu que fosse criado um universo de novos modelos de negócios fundamentados em serviços. O uso do capital intelectual e criatividade pelas empresas refletem em novos mercados e maior interação entre as empresas e consumidores (MILES, 2007; KON, 2007; BERNARDES; KALLUP, 2007).

É nesse contexto que começa a emergir com maior força nas últimas décadas um novo segmento econômico de empresas classificadas como um setor promissor na geração de riqueza para os países. O termo "indústrias criativas" surgiu em 1990 nos países industrializados, com origem na Austrália e posteriormente ganhando maior impulso na Inglaterra em 1994, que associou o tema à sua economia classificando os campos dos setores criativos em serviços de: publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, artesanato, *design*, *design* de moda, cinema, *software*, *softwares* interativos para lazer, música, artes performáticas, indústria editorial, rádio, TV, museus, galerias e as atividades relacionadas às tradições culturais (BENDASSOLLI, 2009; HOWKINS, 2007).

Estudos internacionais identificaram que nesse grupo de empresas de serviços as transformações ocorrem de maneira mais dinâmica, em que o elemento da inovação é parte integrante de seu padrão de funcionamento. Essas empresas atuam como agentes facilitadores da disseminação do conhecimento na economia (BERNARDES, 2007; KALLOUP, 2007).

Na tentativa de responder quais as estratégias organizacionais existentes para um determinado grupo de empresas desse setor e seu respectivo impacto na geração de novos serviços, foi realizado um estudo de caso que objetivou esclarecer o comportamento das organizações no que diz respeito à adoção de práticas formais de análise, concepção e direcionamento estratégico voltados para inovação.

O resultado da investigação realizada com uma amostra de 13 empresas das cidades de Caxias do Sul e Bento Gonçalves apontou que, mesmo sem as tradicionais análises de gestão estratégica e uma definição deliberada de um posicionamento para concepção de um plano contendo objetivos e ações, as empresas de serviços criativos adotam involuntariamente uma estratégia tecnológica oportunista. A definição de Tigre (2006) sobre esse tipo de estratégia diz respeito ao aproveitamento de oportunidades de mercado sem grandes investimentos em P&D, corroborando as análises dos resultados constatados no estudo, em que os fatores imaginação e criatividade são características mais relevantes ao processo de novos serviços do que o planejamento.

A predisposição ao novo por parte desse grupo de empresas investigadas pertencentes à dita economia criativa acaba por tornar a adoção de novas estratégias e criação de novos negócios ou serviços um processo contínuo e importante para manutenção de sua competitividade. Tendo em vista o contexto dinâmico no qual essas empresas estão inseridas, pelo fato de que esse segmento passa a ganhar significativa importância econômica para os países, bem como pela carência de investigações sobre métodos de gestão estratégica utilizados por esse grupo, surge a questão norteadora do presente estudo: Quais metodologias de implementação do processo estratégico conseguem obter melhores resultados na concepção de um posicionamento voltado para inovação e criação de novas ofertas, em empresas do setor de serviços criativos da região da serra gaúcha?

Para além desta introdução, este artigo está divido em quatro partes. Na primeira parte é realizada uma fundamentação teórica sobre a natureza da estratégia empresarial abordando conceitos de estratégia deliberada e emergente. Em seguida faz-se uma discussão teórica sobre o processo de planejamento estratégico considerando os dois conceitos apresentados e suas respectivas metodologias. A terceira parte consiste na apresentação do procedimento metodológico de desenvolvimento da pesquisa, e por fim a última parte contém a análise dos resultados seguido das conclusões e contribuições do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A estratégia no contexto organizacional é explorada por inúmeros autores que defendem visões, metodologias e processos que ajudam a clarificar e implementar esses conceitos num ambiente dinâmico de negócios. A sequência desta seção procura apresentar de forma geral a concepção estratégia nas empresas em seu formato deliberado e emergente, bem como suas metodologias de implementação.

2.1. ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES

Não há uma definição única do que é estratégia que seja universalmente aceita. Vários autores e dirigentes usam o termo para vincular a alguma ação empresarial de forma deliberada ou não (MINTZBERG, 2006).

A visão de estratégia de Mintzberg (2006) foca em várias definições distintas, abordando-a como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. O autor abrange a estratégia tanto na visão deliberada nas duas primeiras definições, até a visão emergente de estratégia afirmando que ela pode fazer parte de uma organização sem que tenha se pretendido conscientemente ou formulada. Essa defesa fundamenta-se na estratégia emergente, ou seja, as estratégias são altamente influenciadas pela organização, e esta por sua vez influencia na adoção, formação e implementação das estratégias. As duas existem independentemente, mas uma influencia a outra.

Mintzberg (2006) demonstra a existência de fatores na configuração organizacional das empresas que interferem nas escolhas da concepção e formulação das suas estratégias. Considerando o objeto de pesquisa deste estudo, MPE de serviços criativos, optou-se por detalhar em maior profundidade a definição de organização inovadora.

Segundo Mintzberg (2006), esse tipo de organização é caracterizado pela necessidade de inovar de forma muito complexa, sem serviços e produtos padronizados, não admitindo estruturas muito burocráticas por serem muito inflexíveis, e nem empreendedoras por serem muito centralizadas. Esse segmento exige uma "estrutura de projeto" que possa fundir especialistas de diferentes áreas e equipes criativas que trabalhem de forma homogênea. A organização é dominada pela pressão dos colaboradores especialistas, por isso precisa ser orgânica baseando-se no ajuste mútuo entre especialistas treinados e coordenação, divisão de poder em toda a estrutura. Nessa estrutura os operadores participam dos projetos e fazendo com que o núcleo operacional se misture com a estrutura administrativa.

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – PROCESSO

Muito do que já foi publicado sobre o processo estratégico fala sobre a maneira como a estratégia deve ser implementada ou conscientemente formulada, tendo havido duas grandes ondas de consenso sobre como isso funciona (MINTZBERG, 2006).

Conforme avaliação de Mintzberg, há poucas variações nas metodologias, sendo que a maior parte delas considera as mesmas ideias centrais de Planejamento Estratégico (PE). A seguir serão revisadas algumas metodologias abordadas por alguns autores que caracterizam o processo de se formular estratégia.

2.2.1. METODOLOGIA DELIBERADA

Porter (1989) desenvolveu nos anos 80, com base nos estudos precedentes sobre estratégia, um dos modelos conceituais mais famosos de análise formal sobre estratégia das empresas. Para o autor, a estratégia passa por uma análise competitiva de cinco forças, podendo a empresa optar por escolher entre as três estratégias genéricas (baixo custo ou diferenciação ou uma combinação de ambas com escopo de enfoque em mercados) a fim de obter um posicionamento mais favorável moldando sua estrutura competitiva.

Com a finalidade de apresentar métodos de concepção estratégica seguindo a metodologia deliberada conhecida mundialmente pelos estudos de Porter (1989), optou-se por referenciar uma implementação desenvolvida especificamente para Micro e Pequenas Empresas (MPE) desenvolvida por Almeida (2010), a qual apoia-se em conceitos simples capazes de serem reproduzidos por meio do uso geral em planilhas eletrônicas.

A metodologia de implementação é dividida em quatro atividades, conduzindo a empresa à estruturação de sua estratégia. Essas atividades são divididas em: análise dos aspectos internos; análise do ambiente; comparação da orientação com o campo de atuação; e estabelecimento da estratégia vigente.

2.2.2. METODOLOGIA EMERGENTE

Na contramão dos defensores do processo estratégico como um plano geral ou de uma sequência de etapas predeterminadas sob o que se pretende para a empresa, Mintzberg (2006) defende a estratégia como um padrão ou uma corrente de ações motivadas por um comportamento podendo aparecer em um ambiente em que a empresa atua sem ser preconcebido.

No contexto das organizações inovadoras, a concepção da estratégia é bastante inconvencional, contrariando tudo que se leva a pensar sobre o processo de formação. Isso se dá pelo fato de que essas empresas devem responder continuamente a um ambiente complexo e imprevisível, não podendo se basear em uma estratégia deliberada, ou seja, não pode se basear em modelos preciso em suas atividades e depois impor esses modelos aos trabalhos por meio de algum processo de planejamento formal (MINTZBERG, 2006).

Tomando como base que as empresas inovadoras formam continuamente sua estratégia, pois esta não é formulada conscientemente, não é possível basear-se muito em planejamento de ações que separa pensamento da ação, pois impediria a flexibilidade da organização em responder criativamente em seu ambiente dinâmico (MINTZBERG, 2006).

2.2.3. CONVERGÊNCIA DE METODOLOGIAS – ABORDAGEM *BUSINESS MODEL GENERATION*

Nesse contexto de mudanças profundas nos modelos de negócios tradicionais para modelos mais dinâmicos e inovadores, surge um modelo inovado para se desenvolver ideias de negócios chamada *Business Model Canvas* (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

A metodologia Canvas é constituída por uma ferramenta (quadro) com nove componentes expressados por: (1) Segmentos de Clientes; (2) Proposta de Valor; (3) Canais; Relacionamento com Clientes; (5) Fontes de Receita; (6) Recursos Principais; (7) Atividades-chave; (8) Parcerias Principais; e (9) Estrutura de Custo. A criação e utilização da metodologia de modelagem de negócios pressupõe uma técnica lúdica com Post-It®, envolvendo uma equipe multidisciplinar, sem restrições de elementos a serem colocados no quadro. Nesse modelo a quantidade de informações é mais importante que a qualidade (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Osterwalder e Pigneur (2011), a fim de melhorar a compreensão da modelagem de negócios ao contexto estratégico, adaptaram de forma simples quatro dimensões principais utilizando elementos de análise ambiental de teorias estratégicas: forças de mercado; forças da indústria; tendências principais; e forças macroeconômicas.

De acordo com os autores, há uma necessidade de compreender o ambiente e validar se o modelo de negócios ainda permanece competitivo, todavia sem possibilidades de ter certeza quanto ao futuro. As técnicas apresentadas por eles têm a pretensão de criar um número de hipóteses para servir de direcionamento a novas oportunidades do modelo de negócios amanhã.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Esta seção tem por objetivo apresentar o método de pesquisa utilizado, os instrumentos e formatos de coleta de dados, bem como o processo utilizado para análise dos resultados.

3.1. TIPO DE MÉTODO

Por se tratar da segunda parte de estudo que inicialmente avaliou o processo de estratégia organizacional e sua relação com estratégia tecnológica no lançamento de novos serviços, o presente trabalho procurou utilizar-se do mesmo método de pesquisa, exploratório, do tipo estudo de caso com um grupo de empresas para analisar alterações na mesma dimensão "oferta" da ferramenta Radar da Inovação após desenvolvimento do processo de planejamento estratégico.

A escolha pelo método de estudo de caso se deu por entender ser o mais adequado na investigação de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real (YIN, 2001). A proposta fundamenta-se na importância do uso de triangulações entre métodos de coleta de dados para obter múltiplos dados de forma a produzir conclusões mais sólidas.

Quanto à ferramenta utilizada para coleta dos dados relacionados ao processo estratégico utilizou-se a observação participante, definida por Gil (2010) como técnica de pesquisa em que o pesquisador realmente se envolve com a unidade de estudo, organização ou grupo em que é realizada a pesquisa, assumindo, pelo menos até certo ponto, o papel de membro do grupo.

Por se tratar de uma pesquisa aplicada, a qual se propôs sugerir e acompanhar a implementação de metodologias do processo estratégico que pudessem trazer melhores resultados na concepção de um posicionamento voltado para inovação de novos serviços, foi necessária a criação de dois instrumentos de trabalho:

- elaboração e cumprimento de cronograma de visitas rotineiras que objetivou permitir o processo de observação e validação das sugestões de metodologias e ações propostas para implementação do planejamento estratégico, de modo a acompanhar a sua evolução, coletar os dados relacionados a evolução das ações, esclarecer dúvidas dos empresários;
- elaboração de três diferentes planos de ação com metodologias de implementação do planejamento estratégico. A Tabela 1 descreve a concepção de cada plano.

Tabela 1 – Descrição das Metodologias dos Planos de Ação

METODOLOGIA	PLANO DE AÇÃO 1	PLANO DE AÇÃO 2	PLANO DE AÇÃO 3
	DELIBERADA SEM PRESENÇA DE CONSULTOR	DELIBERADA COM PRESENÇA DE CONSULTOR	DELIBERADA/EMERGENTE
CARACTERÍSTICA	*Baseado na metodologia deliberada, considerando as etapas pré-definidas na metodologia de Almeida (2010). Foram disponibilizados, além das planilhas eletrônicas do autor, alguns materiais de apoio produzidos pelo Sebrae dos cursos Planejamento Estratégico Na Medida e Estratégias Empresariais.*	*Baseado na metodologia deliberada, entretanto para aferir se um facilitador poderia ajudar na implementação, sugeriu-se para aquelas empresas com interesse participar de cursos ofertados pelo Sebrae sobre planejamento estratégico (Planejamento Estratégico Na Medida e Estratégias Empresariais) ou aderir a consultoria gerencial de Planejamento Estratégico.*	*Considerou a abordagem de modelagem de negócios, via design* thinking *e ferramenta Canvas, considerando elementos de análise ambiental. Foram disponibilizados materiais de apoio fornecidos pelo próprio Sebrae, bem como recomendação de links da internet e e-books que pudessem ajudar na orientação da implementação.*

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à coleta dos dados referente ao processo de inovação, foi utilizada a ferramenta Radar da Inovação, adaptada dos autores M. Sawhney, R. C. Wolcott, I. Arroniz da obra *The 12 Different Ways for Companies to Innovate*, que hoje é utilizada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) para avaliação da inovação em 13 diferentes dimensões, sendo relevante para este estudo apenas a dimensão "oferta".

A dimensão em questão foi adaptada ao cenário de empresas de serviços, a qual desconsiderou o item "meio ambiente", por entender ser um fator pouco explorado nesse segmento de empresas. Considerando essa adaptação, três subtemas de maior relevância foram selecionados conforme descrição abaixo:

- novos serviços – compreende a adaptação de um serviço para uso diferente, criação de novas categorias ou família de serviços, agregação de serviços suplementares ao serviço principal da empresa;
- ousadia – compreende a retirada de serviços do portfólio de uma empresa que não tiveram sucesso, descontinuação de serviços cujo ciclo de vida está em fase de declínio;
- *design* – compreende alterações no processo de concepção do serviço da empresa e equipe para com o cliente, alterações no procedimento de criação ou aperfeiçoamento de serviços para torná-los mais úteis e gerar maior valor agregado aos clientes.

3.2. AMOSTRA

O referido estudo analisou o mesmo grupo de 13 empresas de pequeno porte das cidades de Caxias do Sul e Bento Gonçalves investigados no primeiro trabalho, pertencentes ao setor de serviços classificados como criativos. A classificação foi realizada seguindo o método britânico (DCMS), referência de base para classificação dos relatórios da UNCTAD. Segundo essa classificação as indústrias criativas são divididas conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Classificação da Indústria Criativa

NÚCLEO CRIATIVO	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DAS EMPRESAS
Artes Cênicas	Criação artística, produção e direção de espetáculos teatrais e de dança
Artes	Serviços culturais; ensino superior de artes; gastronomia. Musologia e produção cultural
Música	Gravação; edição e mixagem de som; criação e interpretação musical
Filme e Vídeo	Produção, edição, fotografia, distribuição e exibição
Mercado Editorial	Edição de livros, jornais, revistas e conteúdo digital
Software de Computação e Telecom	Desenvolvimento de softwares e sistemas, consultoria em TI e robótica
Arquitetura e Engenharia	Design e projeto de edificações, paisagem e ambientes; planejamento e conservação
Design	Design gráfico, multimídia e de móveis
Moda	Desenho de roupas, calçados e acessórios; modelistas
Expressões culturais	Criação de artesanato, museus, biblioteca, folclore
Publicidade	Atividades de publicidade, marketing, pesquisa de mercado e organização de eventos

Fonte: DCMS – 1998

3.3. ANÁLISE DOS DADOS

A análise e tratamento dos dados levantados na pesquisa foram realizados a partir do uso de planilhas eletrônicas que possibilitaram efetuar inferências estatísticas, necessárias para análise dos resultados. Optou-se pelos dados gerados a partir das observações permanentes, a codificação em categorias analíticas, que, segundo Gil (2010), representa padrões que emergem do processo de pesquisa e facilita a comparação entre as unidades estudadas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi fragmentada em três subseções, que apresentam a característica da amostra e definição das variáveis; metodologias estratégicas e planos de ação; e impacto na dimensão de inovação oferta.

4.1. CARACTERÍSTICA DA AMOSTRA E DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

As empresas do estudo foram classificadas conforme Tabela 2, seguindo a taxonomia utilizada na pesquisa (DCMS, 1998), apresentando dados relevantes de identificação da amostra. Por uma questão de sigilo de informação, as empresas foram denominadas por classificação alfabética de A até N.

Tabela 2 – Classificação das empresas criativas

EMPRESA	CIDADE	NÚCLEO CRIATIVO	ATIVIDADE PRINCIPAL DA EMPRESA	Nº FUNC. E TERCEIROS	CATEGORIA DOS CLIENTES	TEMPO DE EXISTÊNCIA
A	Caxias do Sul	Software de Computação	Desenv. de softwares	6	Empresas	20 anos
B	Caxias do Sul	Software de Computação	Desenv. de softwares ERP	21	Empresas	25 anos
C	Caxias do Sul	Software de Computação	Desenv. de softwares disp. móveis	7	Empresas	3 anos
D	Caxias do Sul	Música	Gravação, edição e mixagem de som	7	Empresas	16 anos
E	Caxias do Sul	Música	Interpretação musical	12	Empresas e Pessoa Física	20 anos
F	Caxias do Sul	Flime e Vídeo	Produção e edição de vídeos	6	Empresas e Governo	11 anos
G	Caxias do Sul	Publicidade	Atividades de publicidade	8	Empresas	16 anos
H	Bento Golçalves	Mercado Editorial	Edição de conteúdo p/ jornais e digital	7	Empresas	10 anos
I	Caxias do Sul	Mercado Editorial	Edição de conteúdo p/ jornais e digital	4	Empresas e Pessoa Física	2 anos
J	Bento Golçalves	Design	Design gráfico, multimídia e de móveis	3	Empresas	3 anos
L	Caxias do Sul	Arquitetura e Engenharia	Projeto de edificações e ambientes	4	Empresas e Pessoa Física	6 anos
M	Caxias do Sul	Artes Cênicas	Produção de espetáculos teatrais	9	Empresas e Governo	17 anos
N	Caxias do Sul	Expressões Culturais	Criação de artesanato	8	Empresas e Governo	15 anos

Fonte: Dados da pesquisa

A fim de proceder com a análise comparativa do progresso das metodologias, foi criada uma codificação das subações de cada plano de ação. A codificação é apresentada na Tabela 3, abaixo, desmembrando cada plano em quatro variáveis:

- IDENT_: identificação da necessidade do planejamento;
- ANALIS_: análise ambiental interna e externa, definição de propósito e ambição da empresa;
- DESENV_: implementação de objetivos, iniciativas e metas;
- IMPLE_: implementação da estratégia por meio de acompanhamento e controles;

Tabela 3 – Codificação das variáveis de pesquisa

	SUBAÇÕES			
	IDENT_	ANALIS_	DESENV_	IMPLE_
PLANO 1	1, 2 e 3	4, 5, 6 e 7	8, 9, 10 e 11	12 e 13
PLANO 2	1, 2, 3 e 4			5 e 6
PLANO 3	1, 2 e 3	4, 5 e 6		7 e 8

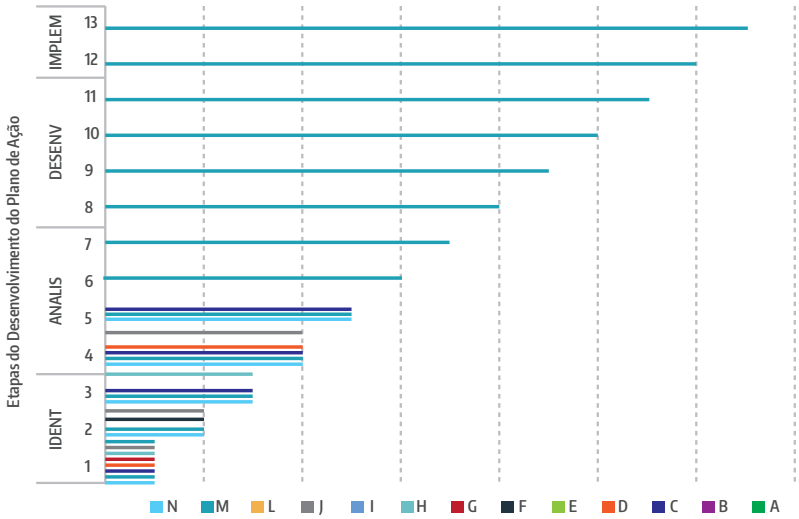
Fonte: Dados da pesquisa

4.2. METODOLOGIAS ESTRATÉGICAS E PLANOS DE AÇÃO

Os planos de ação foram sugeridos pelas empresas seguindo uma lógica de implementação: Plano de Ação 1 – Metodologia Deliberada sem Presença de Consultor; Plano de Ação 2 – Metodologia Deliberada, com Presença de Consultor; e Plano de Ação 3 – Metodologia Deliberada e Emergente.

O Plano de Ação 1 foi sugerido às 13 empresas do estudo. Dessas empresas apenas 36% realizaram as ações da etapa de IDENT_, 17% realizaram a etapa de ANALIS_, 8% realizaram a etapa de DESENV_ e 8% realizaram a etapa de IMPLE_. Ou seja, das 13 empresas que começaram o trabalho apenas a empresa B seguiu até a sua implementação. A representação gráfica dos dados pode ser vista conforme Figura 1.

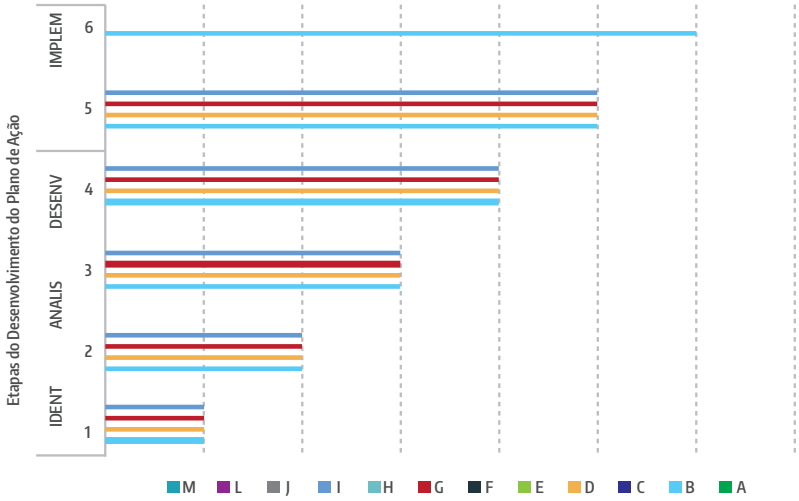
Figura 1 – Adesão das Empresas Plano de Ação 1



Fonte: Dados da pesquisa

O Plano de Ação 2 foi sugerido às 12 empresas do estudo, tendo em vista o desinteresse manifestado pela empresa N em contratar uma consultoria ou participar de uma oficina de implementação estratégica. Dessas empresas apenas 33% participaram do curso ou contratarão a consultoria, realizando as ações das etapas de IDENT_, ANALIS_ e DESENV_, e 20% realizaram a etapa de IMPLE_. Ou seja, das 12 empresas que começaram o trabalho, novamente apenas a empresa B, a qual já havia iniciado o trabalho sem o mediador conseguiu desenvolver o trabalho até a implementação. Todavia, com a presença do consultor o processo de análise e desenvolvimento das estratégias, objetivos e metas teve aderência de 100% das empresas que optaram pela ação. A representação gráfica dos dados pode ser vista conforme Figura 2.

Figura 2 – Adesão das Empresas Plano de Ação 2

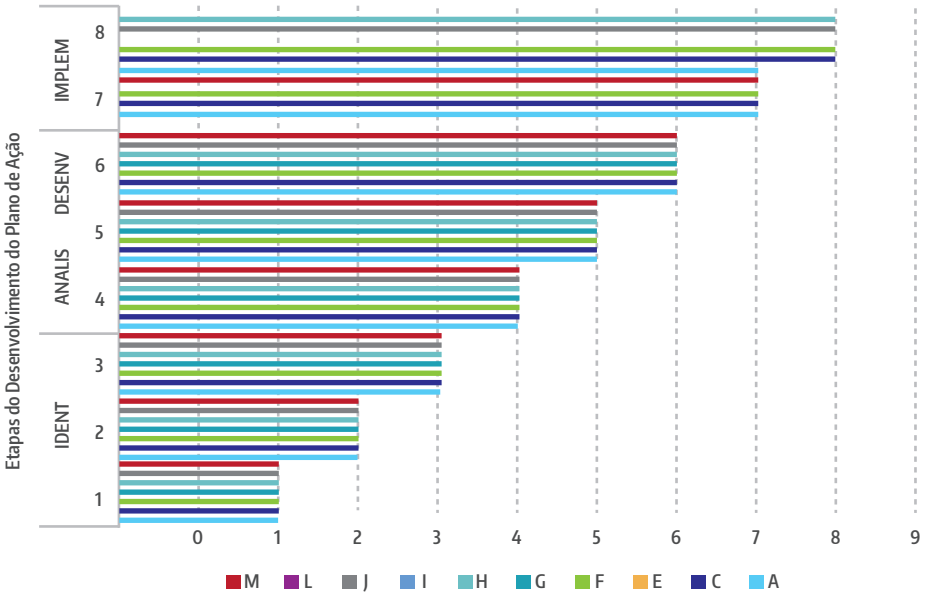


Fonte: Dados da pesquisa

O Plano de Ação 3 foi sugerido às 12 empresas do estudo, considerando que a empresa B já havia implementado o modelo deliberado com sucesso. As empresas D e N não tiveram interesse pela ação. Das empresas que optaram pelo plano de ação, 80% realizaram a etapa de IDENT_, 80% realizaram a etapa de ANALIS_ e DESENV_, e 59% realizaram a etapa de IMPLE_. Ou seja, das 11 empresas que começaram o trabalho, sete empresas realizaram a etapa de implementação até a ação do cronograma, e até o presente momento cinco delas estão monitorando as ações por meio de indicadores. A representação gráfica dos dados pode ser vista conforme Figura 3.

Os resultados das análises demonstram maior aderência a metodologias mais deliberadas nas empresas criativas que possuem uma estrutura administrativa melhor definida como na empresa B, em que os dirigentes atuam em atividades de supervisão e gerência, envolvendo-se menos em atividades operacionais. Nas demais empresas, devido à sua estrutura mais simples, o método deliberado tem pouca aplicabilidade.

Figura 3 – Adesão das Empresas Plano de Ação 3



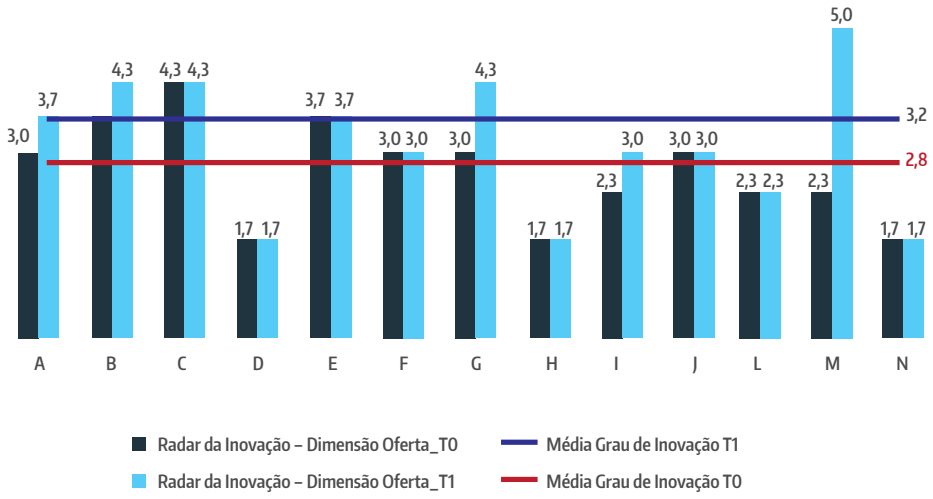
Fonte: Dados da pesquisa

Das 13 empresas analisadas 11 delas implementaram o planejamento estratégico mediante alguma metodologia, sendo a metodologia de *design thinking* aquela que obteve melhores resultados com o grupo de empresas criativas.

4.3. IMPACTO NA DIMENSÃO DE INOVAÇÃO – OFERTA

A mensuração do grau de inovação na dimensão oferta foi realizado novamente no que se denominou "grau de inovação T1", comparando-os com os números já obtidos no primeiro estudo denominado "grau de inovação T0". Abaixo segue Figura 4, que mostra a representação dessa comparação.

Figura 4 – Comparação do grau de inovação da dimensão oferta



Fonte: Dados da pesquisa

Percebeu-se após as análises comparativas que a média do grau de inovação geral aumentou 13%, atingindo uma média de 3,2 na mensuração T1, ante 2,8 obtida na mensuração T0. As empresas que chegaram próximas de completar ou completaram a etapa de IMPLE_ (empresas A, B, C, D, F, G, I, J e M) evoluíram em média 24% no seu grau de inovação, enquanto as empresas que não chegaram até essa etapa por qualquer motivo (empresas E, H, L e N) não apresentaram qualquer evolução.

Outra evidência estatística, além de uma maior média evolutiva do grau de inovação das empresas, é o desvio padrão da amostra. Anteriormente, no primeiro levantamento o desvio era de 0,8, ou seja, próximo da média de 2,8, agora posterior à implementação dos planos de ação o desvio é de 1,1 denotando maior dispersão estatística em relação à média de 3,2, justamente pela maior relação de causa e efeito entre a efetiva implementação estratégica e o grau de inovação.

No que diz respeito aos três subtemas escolhidos para avaliação da dimensão oferta, o item novos serviços, mesmo que em apenas duas empresas (A e M), teve efetiva evolução da mensuração T0 para T1 (subindo de 3 para 5), outras inovações foram geradas por outras duas empresas (A e B) que já haviam obtido e*score* máximo em novos serviços e novamente lançaram novidades no mercado.

O subtema ousadia foi o que mais apresentou alterações no âmbito da dimensão de análise, em que quatro empresas (B, F, I e M) retiraram serviços e produtos do seu portfólio. As alterações podem ser justificadas pela análise que os dirigentes fazem no momento em que analisam o ambiente externo e interno e posteriormente avaliando a permanência ou não dos seus serviços em mercados cujo potencial de crescimento é tímido em relação a outras oportunidades.

O *design*, último subtema da dimensão de inovação, é na maior parte das vezes o mais difícil para essas empresas gerarem inovações, pois envolve a concepção do serviço junto ao cliente, o que geralmente é realizado como uma cocriação. Foram três as empresas (F, G e M) que apresentaram alterações em relação ao processo de criação e concepção do serviço. Para duas das empresas, as modificações envolveram novas técnicas de análise da necessidade e criação de trabalhos para os clientes, e para outra envolveu questões estruturais que deram maiores e melhores condições de criação. Todas as mudanças refletiram diretamente no desempenho do serviço anteriormente prestado, aumentando a percepção de valor por parte do cliente.

Outro ponto a ser destacado na análise é em relação à introdução de serviços atuais em novos mercados antes não atendidos. Das 11 empresas que realizaram o processo de planejamento estratégico, seis geraram novas oportunidades de inserção em mercado antes não explorados.

Abaixo segue um breve resumo das inovações das empresas que apresentaram mudanças agrupadas por núcleos.

- Desenvolvimento de *software* – lançamento de três novos programas, todos para novos mercados que foram avaliados em termos de novas oportunidades; retirada de um programa pela avaliação da competitividade externa; avaliação de três novos mercados, dos quais dois renderam a elaboração do Projeto Tecnova de fomento a inovação, e um deles para um investidor.
- Mercado Editorial – descontinuidade de um serviço para determinado grupo de clientes não lucrativos.
- Filme e Vídeo – exploração de um novo mercado para o mesmo serviço.
- Publicidade – alteração do formato para concepção do serviço, envolvendo o cliente; lançamento do serviço atual para novos mercados antes não atingidos.
- *Design* – lançamento do serviço para novos mercados e elaboração de um projeto de viabilidade para venda de dois novos produtos com formato de remuneração por *royalties*.
- Artes Cênicas – criação de duas novas peças conjugadas com venda de produtos; introdução de dois novos serviços decorrentes de análise de novas oportunidades; descontinuidade de uma peça; e alteração no formato de elaboração e apresentação dos serviços.

5. CONCLUSÃO

A partir do estudo realizado, foi possível concluir que metodologias de planejamento estratégico que mesclem pensamento e ação, como o *design thinking*, além de seduzirem mais as empresas criativas pela metodologia criativa e prática, obtêm melhores resultados quando analisadas sob a perspectiva de controle das ações geradas nas etapas de análise e desenvolvimento.

Metodologias deliberadas, quando apresentadas e desenvolvidas em conjunto com essas empresas, até prendem a atenção inicial, mas, devido ao seu caráter analítico e uso de ferramentas não dominadas pelos dirigentes, acabam sem chegar a uma implementação efetiva. O desestímulo do método pode ser atribuído justamente pela dinamicidade do processo decisório, que não pode ser pragmático com muito tempo de análise, pois oportunidades podem ser perdidas e/ou negligenciadas.

Em um ambiente em que os estímulos internos e externos são gerados a todo instante, o foco passa a ser encarado como um elemento de diferenciação permitindo que a empresa consiga atingir objetivos e metas que se propõe, tornando o planejamento um elemento importante no médio e longo prazo.

Todavia, percebe-se que, apesar do interesse em planejar despertado por meio da metodologia, essas empresas necessitam de um mediador para sistematizar o processo de análise e construção de uma estratégia, dado que sua formação não compreende o desenvolvimento cognitivo voltado para questões administrativas e análise de riscos ambientais. A sistemática estratégica precisa ser explicada no decorrer do processo, buscando, por meio de questões, estimular a reflexão dos dirigentes em relação a aspectos como diferenciação, posicionamento, agregação de valor, atendimento a necessidade, entre outras que muitas vezes passam despercebidas por eles.

As limitações desse trabalho se assentam, principalmente, na base de dados utilizada para o estudo de caso, não pelas características gerais das empresas e sim pelo universo da população desse segmento no estado do Rio Grande do Sul, cuja amostra não atende uma significância estatística relevante. Outro fator limitante está relacionado ao ciclo de vida dessas organizações e de seus serviços, pois, embora existam dados na pesquisa sobre tempo de existência das empresas e de seus serviços, análises mais profundas com relação a possíveis curvas de maturidade não foram realizadas, o que poderia ser um fator contributivo para estimular lançamentos ou descontinuidades das ofertas.

Conclui-se o trabalho sugerindo novas investigações em futuros estudos que possam testar por meio de amostras mais significativas os resultados obtidos pelo trabalho, bem como servir de ponto de partida para novos projetos e programas de desenvolvimento desse setor que começa a apresentar-se forte economicamente, mas ainda com poucas ferramentas e esclarecimentos ao contexto gerencial e administrativo.

AGRADECIMENTOS

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

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 158 p.

BENDASSOLLI, P. F.; WOOD JR, T; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. P. E. Indústrias Criativas: Definição, Limites e Possibilidades. **RAE, Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 1, p. 10-18, jan./mar. 2009. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902009000100003>. Acesso em: 14 maio 2014.

BERNARDES, R. C.; KALLOUP, A. A Emergência Dos Serviços Intensivos em Conhecimento no Brasil. In: BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. (Org). **Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007; p. 77-115.

DCMS. **The Creative Industries Mapping Document**. HMSO, London, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

HOWKINS, J. **The Creative Economy: How People Make Money From Ideas**. London: Penguin Books, 2007. 264 p.

KON, A. Serviços de Conhecimento: Uma agenda para a Indução do Desenvolvimento Econômico. In: BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. (Org). **Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 77-115.

MILES, I. Serviços e Inovação na Europa. In: BERNARDES, R.; ANDREASSI, T. (Org). **Inovação em Serviços Intensivos em Conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 57-77.

MINTZBERG, Henry et. al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

OSTERWALDER, Alexander et al. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300 p.

PORTER, Michel. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsiever, 2006. 282 p.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

Características de inovação em diferentes segmentos da confecção

AUTOR: LUCCA, LUCIO FLÁVIO

ORIENTADORA: CULTRI, CAMILA DO NASCIMENTO

RESUMO

A ferramenta Radar de inovação permite a elaboração de uma abordagem estratégica para a inovação, visto que identifica oportunidades e possibilita a concentração dos esforços com objetivo de superar a concorrência. Nesse contexto, o presente estudo tem por finalidade conhecer as maneiras pelas quais 28 empresas de pequeno porte do setor de confecção, atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação da região de São José do Rio Preto, estão inovando, e apontar a dimensão mais relevante desse segmento. Para tanto, foi utilizada uma *survey*, cujo questionário para a coleta de dados é o Radar de Inovação, metodologia proposta por Dórian L. Bachmann e Jully Heverly Destefani, fundamentada nas 12 dimensões da inovação descritas por Mohanbir Sawhney, da Kellogg School of Management (EUA), que tem a finalidade de estimar o grau e o perfil de inovação em empresas de pequeno porte. Assim, foi realizada uma pesquisa aplicada de campo com abordagem quantitativa e qualitativa em uma amostra estratificada da seguinte maneira: 09 empresas de roupas profissionais (uniformes); 08 facções (empresas que prestam serviços exclusivamente para confecções) e 11 empresas de roupa casual (*fast fashion*). Após análise dos dados, em que foram calculadas as médias dos e*scores* das dimensões e o grau de inovação global de cada estrato, concluímos que os segmentos de roupa casual, uniforme e facção têm diferentes perfis de inovação. Além disso, os resultados permitiram concluir que a dimensão plataforma é a mais importante para as confecções.

PALAVRAS-CHAVE:

Radar de Inovação. Cadeia Têxtil. Setor de Confecção.

ABSTRACT

The innovation radar tool allows the development of a strategic approach to innovation because it identifies opportunities and makes possible to concentrate efforts in order to outperform the competition. In this context, this study aims to understand the ways in which 28 small companies in the apparel sector are innovating assisted by Local Agents of Innovation program in the region of São José do Rio Preto and point out the most relevant dimension of this segment. A survey whose questionnaire was used for data collection is the Radar Innovation methodology proposed by Dorian L. Bachmann and Jully Heverly Destefani, based on 12 innovation dimensions described by Mohanbir Sawhney, Kellogg School of Management (USA), which aims to estimate the degree and profile of innovation in small businesses. Thus, an applied field with quantitative and qualitative approach in a stratified sample survey was conducted as follows: 09 companies of professional clothes (uniforms); 08 factions (companies that provide services exclusively for clothing) and 11 companies of casual clothes (fast fashion). After analyzing the data, in which we calculated the mean scores of the dimensions and the overall degree of innovation of each stratum, we conclude that the casual clothing, uniform and faction segments have different profiles of innovation. Moreover, the results showed that the platform is the most important dimension for companies in the apparel.

KEYWORDS:

Innovation Radar. Textile Chain. Textile Companies.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo analisar o grau e o perfil de inovação de empresas do setor de Confecção, atuantes em diferentes mercados alvo, atendidas pelo programa ALI de São José do Rio Preto. Foram levantados os dados do Radar de Inovação das empresas alvos da pesquisa, analisadas as médias dos e*score*s nos segmentos de roupa profissional, moda e facção e identificadas as dimensões mais relevantes para cada um dos segmentos analisados. Além disso, o estudo apontou a dimensão da inovação mais importante para o setor de confecção, considerado de forma geral.

A escolha por efetuar tal estudo se deve ao fato do setor de confecção, parte integrante da cadeia têxtil, ser muito importante no cenário socioeconômico brasileiro por empregar quantidade significativa de mão de obra formal, além de ser responsável por 3,5% do PIB total brasileiro, com confecção de 9,8 bilhões de peças. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o setor têxtil e de confecções é o 2º maior gerador do primeiro emprego e 2º maior empregador da indústria de transformação.

Entretanto, a confecção está passando por importantes transformações relacionadas às suas bases competitivas. Assim, possui grandes desafios em alinhar a qualidade dos produtos produzidos com as exigências dos consumidores finais, bem como adquirir ganhos de produtividade, exigência imposta pela concorrência externa, e ampliar a participação no mercado internacional.

Nessa conjectura, torna-se fundamental para a sobrevivência dessas empresas o desenvolvimento de estratégias competitivas diferenciadas. Logo, compreender o grau e o perfil de inovação do setor alvo deste estudo, em diferentes segmentos, permite elaborar planos para superar a concorrência, assegurando um crescimento sustentável, a continuidade dos negócios e o desenvolvimento socioeconômico da região.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. INOVAÇÃO

Segundo Stefanovitz (2011, p. 9), o economista austríaco Joseph Schumpeter foi um dos precursores a definir a expressão inovação no livro *A Teoria do Desenvolvimento Econômico* como "a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de fornecimento e a adoção de novas formas de organização".

Outra referência para a conceituação da inovação, baseado principalmente no modelo de Schumpeter, é o Manual de Oslo, publicado pela OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e constituindo-se como uma das principais referências à mensuração e interpretação de dados relacionados à ciência, tecnologia e inovação. Em sua terceira edição, a inovação é descrita como:

> (...) 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. (OCDE, 2006, p. 55).

Decorre desta definição a diferenciação de quatro tipos de inovação. Na inovação em produto, são incluídos aperfeiçoamentos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. A inovação em processo incluem melhoras substanciais em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. Uma inovação em *marketing* diz respeito a mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. A inovação organizacional diz respeito à introdução de novos métodos nas práticas do negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Nesse contexto, estudos de Tidd et al (2001) (apud STEFANIVITZ, 2011, p. 15) revelaram a necessidade de executar uma complexa gama de atividades de forma coordenada e sincronizada, a fim de obter sucesso através da inovação. Logo, por não ser classificada como um simples evento, a inovação é entendida como um processo e, dessa forma, ela precisa ser gerenciada.

2.2. METODOLOGIA PARA MENSURAR O GRAU DE INOVAÇÃO EM EPP – O RADAR DE INOVAÇÃO

Bachmann e Destefani (2008) afirmam que alguns indicadores como o número de patentes e o volume de recursos aplicados em P&D (pesquisa e desenvolvimento) são comumente utilizados para aferir o grau de inovação das organizações e até de países. Entretanto, no âmbito das micro e pequenas empresas, a aplicação dessas métricas se torna inviável.

Assim, Sawhney et al. (2006) propõe 12 maneiras diferentes pelas quais é possível obter diferenciação. Desenvolveram, validaram e aplicaram o "Radar de Inovação". Semelhante a um mapa, essa ferramenta auxilia a gestão

estratégica, fornecendo uma visão 360° com foco no atual estágio de inovação. Além disso, relaciona as dimensões através das quais é possível encontrar oportunidades para aumentar a competitividade.

O Radar de Inovação consiste em quatro dimensões fundamentais, observa Sawhney et al. (2006): ofertas criadas (o que), clientes atendidos (quem), processos empregados (como) e pontos de presenças que utiliza para disponibilizar suas ofertas no mercado (onde). Entre essas quatro dimensões âncoras, foram incorporadas outras oito dimensões, totalizando 12 dimensões principais:

Quadro 1 – Dimensões da Inovação

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Oferta	Desenvolver inovação em novos produtos ou serviços.
Plataforma	Usar componentes comuns ou blocos de construção para criar novas ofertas.
Soluções	Criar ofertas integradas e customizadas que resolvem os problemas dos clientes.
Clientes	Descobrir as necessidades dos clientes não satisfeitos ou identificar segmentos de clientes não atendidos.
Experiência do Cliente	Redesenhar as interações com clientes em todos os pontos de contato e todos os momentos de contato.
Valor Agregado	Criar novas fontes de receita.
Processos	Redesenhar processos operacionais essenciais para melhorar a eficiência e eficácia
Organização	Mudar de forma, função ou escopo da organização.
Cadeia de Fornecimento	Pensar diferente sobre terceirização e realização.
Presença	Criar novos canais de distribuição ou novos pontos de presença, incluindo os lugares onde as ofertas podem ser compradas ou utilizadas pelos clientes.
Rede	Criar ofertas inteligentes e integradas centradas em rede.
Marca	Alavancar uma marca em novos domínios.

Fonte: Sawhney et al, 2006 (tradução nossa)

A partir das dimensões da inovação descritas por Sawhney et al (2006), Bachmann e Destefani (2008) propuseram uma metodologia para estimar o grau de inovação nas micro e pequenas empresas. Para esse fim, os autores optaram por incluir a dimensão ambiência inovadora, por acreditarem que o fator fundamental para uma empresa ser inovadora é ter um clima organizacional propício à inovação. A escala utilizada para a medição do grau de inovação seguiu as recomendações do Manual de Oslo, que estabelece uma estreita faixa de respostas possíveis: "Pouco ou nada inovadoras" – e*score* 01, "Inovadoras ocasionais" – e*score* 03 e "Inovadoras sistêmicas" – e*score* 05. Dessa forma, desenvolveram uma metodologia adaptável à realidade das MPE, uma vez que essas empresas devem "priorizar inovações para se adequarem às tendências já estabelecidas".

2.3. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

2.3.1. CADEIA TÊXTIL

A cadeia têxtil é formada por diversos segmentos industriais que se inter-relacionam. De acordo com Valor Econômico, citado por Costa e Rocha (p. 162, 2009), ela é estruturada da seguinte forma: fiação, tecelagem, acabamento e confecção. Esse setor é responsável pela produção das peças do vestuário, dos artigos para o lar e para a indústria.

Segundo estudo elaborado pela FGV Projetos, unidade de assessoria técnica da Fundação Getúlio Vargas, o gasto estimado das famílias brasileiras com os produtos têxteis é superior ao gasto com outros itens, como medicamento e eletrodoméstico. No ano de 2012, o setor faturou R$ 102 bilhões, o que representa 3,7% das despesas de consumo das famílias.

2.3.2. CONFECÇÃO

A confecção, juntamente com as empresas de fiação, tecelagem e malharia, integra a cadeia têxtil e executa as seguintes atividades: desenho, confecção de moldes, gradeamento, encaixe, corte e costura. De acordo com o "Relatório de Acompanhamento Setorial: Têxtil e Confecção", elaborado pela parceria desenvolvida pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e o Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas – Unicamp (2008), há diferentes aplicações e possibilidades de segmentação no mercado pelas confecções, por comporem o elo final da cadeia.

A análise setorial do Valor Econômico, apud Costa e Rocha (p. 162, 2009), destaca as empresas de vestuário, pois ditam as tendências do setor e o ritmo de crescimento da indústria. Com objetivo de obterem o maior retorno do capital investido, essas organizações têm focado na consolidação da marca, *design* e moda (itens que agregam maior valor ao produto) e deixam a produção física para as empresas especializadas. Assim, a atenção da indústria está focada em novos mecanismos de comercialização e nos movimentos de terceirização.

Nos últimos anos, a pesquisa da FGV Projetos aponta que o segmento da confecção tem experimentado um crescimento de 5,3% ao ano, alcançando um PIB de R$ 9,5 bilhões no ano de 2012. Além disso, esse elo da cadeia têxtil emprega aproximadamente 733 mil trabalhadores, uma evolução anual de 3,7% de mão de obra registrada, no período de 2007 a 2012, o que resultou na criação de 123 mil postos de trabalho formal.

2.3.3. SEGMENTOS DA CONFECÇÃO

Podemos definir segmentação como "processo de divisão do mercado em grupos distintos de consumidores que têm necessidades ou características em comum, e este processo procura selecionar um ou mais segmentos alvo através de um *mix* de produtos" (SCHIFFMAN & KANUK, 1994).

Assim, dividir o mercado em pequenos grupos, ou seja, segmentar o mercado é um processo derivado da constatação de que o mercado total é composto por um conjunto de grupos com características distintas (PORTER, 1999). Ao segmentar e selecionar o mercado alvo, as organizações elaboram de maneira mais efetiva as estratégias para melhor atenderem os desejos e necessidades dos consumidores. Podemos dizer que facção, empresas de roupas profissionais e empresas de roupas casuais atendem segmentos distintos do mercado de confecção.

As facções são subcontratas por outras empresas de confecção para os seguintes processos: recebimento da matéria-prima; separação e distribuição conforme o tipo de operações que deverão ser executadas pelos funcionários; alimentação dos postos de trabalho com os materiais para a produção das peças; montagem, acabamento e conferência; expedição. Não existem preocupações quanto aos canais de distribuição, uma vez que, nesse tipo de negócio, o cliente é responsável pelo fornecimento de materiais e posterior recolhimento dos produtos.

As exigências mais comuns, para satisfazer as necessidades dos clientes das facções, é atender às expectativas de alta qualidade nos serviços, garantia de atendimento do prazo de entrega e baixo preço praticado. Além disso, possuir disponibilidade de mão de obra qualificada para contratação constitui fator essencial para o sucesso desse negócio. Ademais, a dinâmica do mercado da moda requer velocidade e versatilidade, ou seja, alta capacidade de atender às variações da demanda. Essa característica é elemento chave para obtenção de vantagem competitiva.

As confecções de uniformes profissionais atendem um mercado amplo, diversificado e heterogêneo, compreendido por empresas do setor industrial, comercial e de serviços. Para vencer as pressões da concorrência, é essencial diversificar a oferta com a utilização de várias versões de tecidos e moldes, considerando o público que pretende atingir. A localização da empresa, que é um fator de diferenciação, deve ficar próximo aos fornecedores e facilitar o acesso aos clientes.

Os processos mais comuns encontrados em empresas de confecção de uniformes profissionais são: modelagem; corte; costura; aviamento; acabamento; controle de qualidade; embalagem e expedição. Algumas empresas utilizam terceirização como alternativa de produção, a fim de baratear e agilizar o processo.

As confecções de roupas casuais, *fast fashion*, possuem um mercado consumidor bem diversificado, podendo atender o varejo ou o atacado. As ofertas dessas empresas podem ser desenvolvidas para clientes de ambos os sexos, várias faixas etárias, classes sociais, biótipo, entre outras características. O mercado sazonal e competitivo exige buscar diferencial para manutenção das atividades operacionais.

Os processos empregados pelas empresas de roupas casuais se assemelham aos empregados pelas confecções de uniformes profissionais, com a diferença de possuir uma fase inicial de criação, baseada nas tendências da moda, elaboração do portfólio, pilotagem e autorização do pedido.

Diante do exposto, é possível verificar que cada segmento exige um conjunto de estratégias específicas para obtenção de diferenciação e superação da concorrência. Assim, não basta apenas conhecer a atual estágio de inovação, é essencial levar em consideração as características intrínsecas para desenvolver ações que efetivamente se converterão em ganho de competitividade.

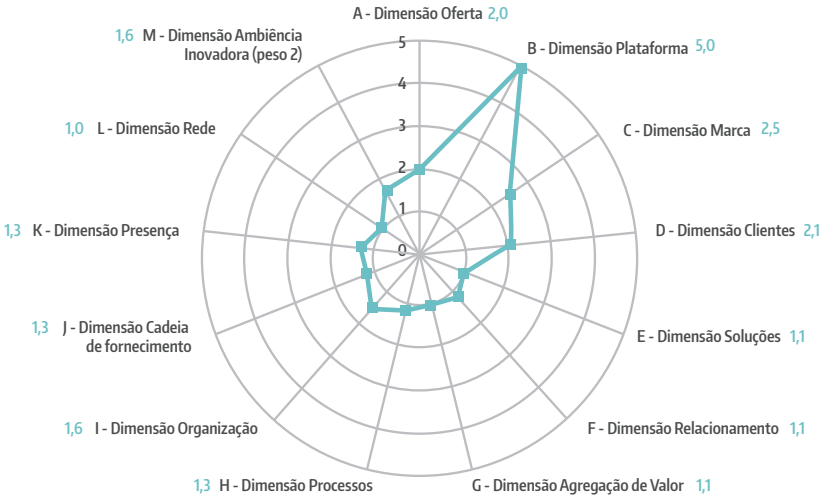
3. DESENVOLVIMENTO

O estudo do tema do presente artigo tem por objetivo conhecer as maneiras pelas quais 28 empresas de pequeno porte do setor de confecção estão inovando e apontar a dimensão mais relevantes desse segmento. Ele resulta do trabalho realizado em empresas de pequeno porte do setor de confecção atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação do escritório regional Sebrae de São José do Rio Preto. Para tanto, foi utilizada uma survey, cujo questionário para a coleta de dados é o Radar de Inovação, metodologia proposta por Dórian L. Bachmann e Jully Heverly Destefani. Assim, foi realizada uma pesquisa aplicada de campo com abordagem quali-quantitativas, cuja amostra foi constituída por 28 empresas de confecção e a amostra estratificada da seguinte maneira: 9 empresas de roupas profissionais (uniformes); 8 facções (empresas que prestam serviços exclusivamente para confecções) e 11 empresas de roupa casual (*fast fashion*). Para alcançar o objetivo proposto, nossa análise se baseou na média dos e*score*s dos radares de inovação resultantes do trabalho desenvolvido.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Iniciaremos nossa discussão pelo segmento das facções, cujo gráfico do Radar de Inovação está representado na Figura 1, abaixo.

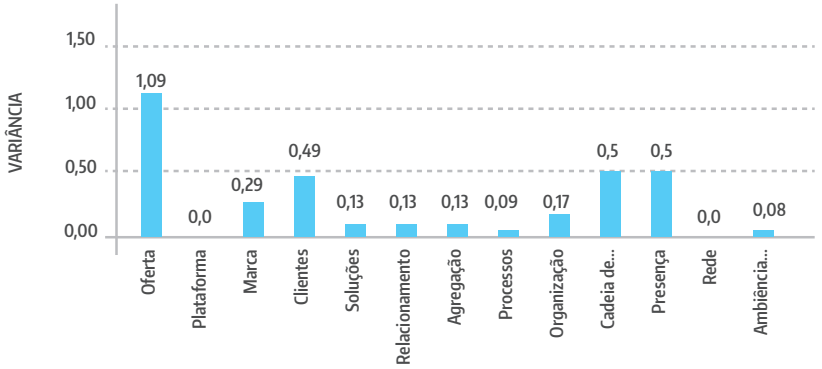
Figura 1 – Grau de Inovação médio (1,8) das EPP do setor de confecção – segmento de facção



Fonte: Elaboração Própria

O grau de inovação global igual a 1,8 revela baixa atividade inovativa. Além disso, o gráfico revela inovação sistemática apenas na dimensão plataforma. Podemos ainda fazer algumas inferências com o auxílio do grau de variabilidade dos *escores* tomando como referência a média obtida. Neste sentido, queremos avaliar o quanto o desempenho de cada empresa está disperso em relação à medida de tendência central.

Figura 2 – Gráfico da variância em relação a cada dimensão da inovação – Facção



Fonte: Elaboração Própria

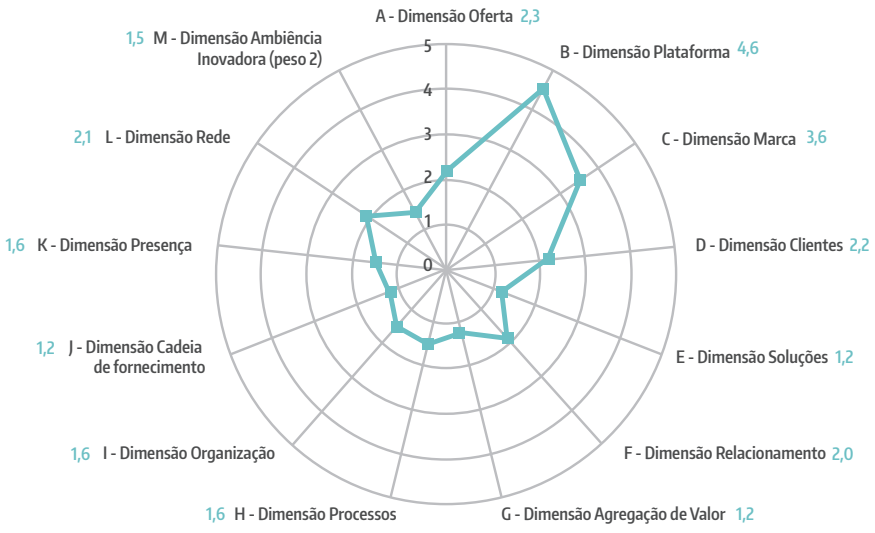
Por meio do gráfico da Figura 2, observamos que as empresas têm desempenho heterogêneo na dimensão oferta. Como a variância obteve um resultado considerado alto – 1,09 – é possível concluir que os dados estão mais afastados da média, ou seja, mais dispersos. Conforme apontado pelo gráfico da Figura 1, o desempenho das empresas, nesta dimensão, foi igual a 2,0, indicando baixa atividade de inovação. Entretanto, a análise da variância permite inferir que algumas empresas buscam diferenciação nessa dimensão.

Nas demais dimensões, temos desempenhos homogêneos, pois os valores para variância são considerados baixos. Podemos inferir que a dimensão plataforma é a mais relevante para esse segmento, pois o radar apresentou desempenho máximo a uma variância mínima. Em suma, o conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou a tecnologias que são usadas, de forma "modular", na construção de um portfólio de produtos, reúne as condições essenciais para a manutenção das características que garantem a permanência das facções no mercado, ou seja, atender às expectativas de alta qualidade nos serviços, garantia de atendimento do prazo de entrega e baixo preço praticado.

De fato, no trabalho em campo, evidenciamos a preocupação em investimentos constantes para atualização dos equipamentos das fábricas. Os empresários têm a percepção de que utilizar tecnologia de ponta, como máquinas de costura eletrônicas, aumenta a produtividade e a qualidade, além de permitir maior versatilidade para atender às variações da demanda.

A seguir, temos os resultados do radar de inovação do segmento de roupas profissionais:

Figura 3 – Grau de Inovação médio (2,0) das EPP do setor de confecção – segmento de roupas profissionais

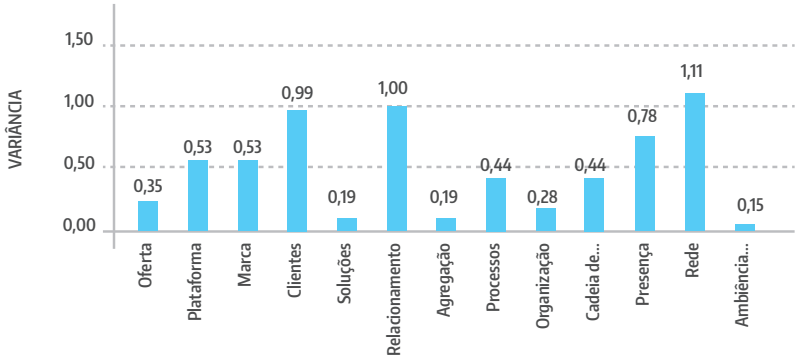


Fonte: Elaboração Própria

Como o grau de inovação global médio das empresas que compõem a amostra é igual a 2,0, concluímos que não praticam inovação. Podemos constatar que plataforma (4,6) e marca (3,6) são as dimensões apontadas pelo radar de inovação com melhores desempenhos. Conforme exposto no gráfico da Figura 3, as demais dimensões não apresentam desempenho favorável à prática de inovação.

A Figura 4, a seguir, representa a variância dos resultados dos *escores* das 13 dimensões das empresas de roupa profissional:

Figura 4 – Gráfico da variância em relação a cada dimensão da inovação – Roupas Profissionais

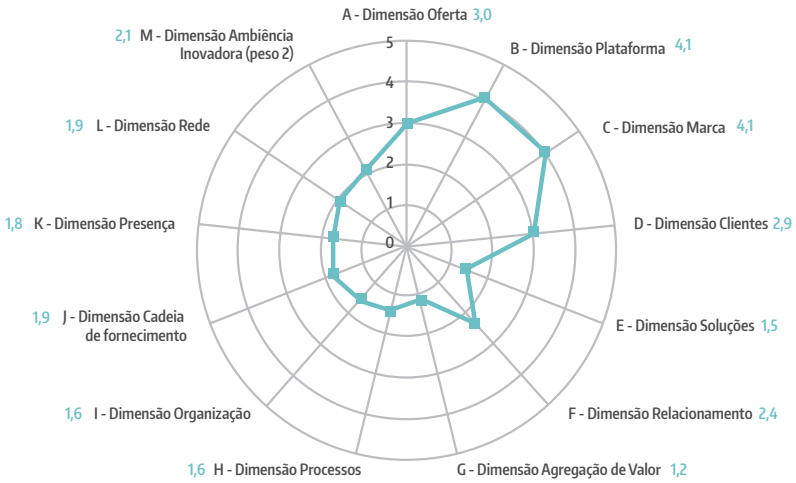


Fonte: Elaboração Própria

As dimensões clientes, relacionamento e rede demonstram valores considerados altos para a variância. Assim, inferimos que, embora o radar de inovação tenha apontado uma média baixa nessas dimensões, é possível encontrar na amostra algumas empresas com desempenhos extremos, tanto acima da média quanto abaixo dela. Logo, são opções que algumas confecções de roupas profissionais adotam para obterem diferenciação e superarem a concorrência. As demais dimensões apresentam desempenho homogêneo. Assim, as dimensões plataforma e marca, por apresentarem *escore* alto e baixa variância dos dados, concluímos serem as mais importantes para que as empresas desse segmento se mantenham no mercado.

Em seguida, a Figura 5 expõe o gráfico do radar de inovação do segmento de roupa casual (*fast fashion*), média das 11 empresas investigadas:

*Figura 5 – Grau de Inovação médio (2,3) das EPP do setor de confecção – segmento de roupa casual (*fast fashion*)*

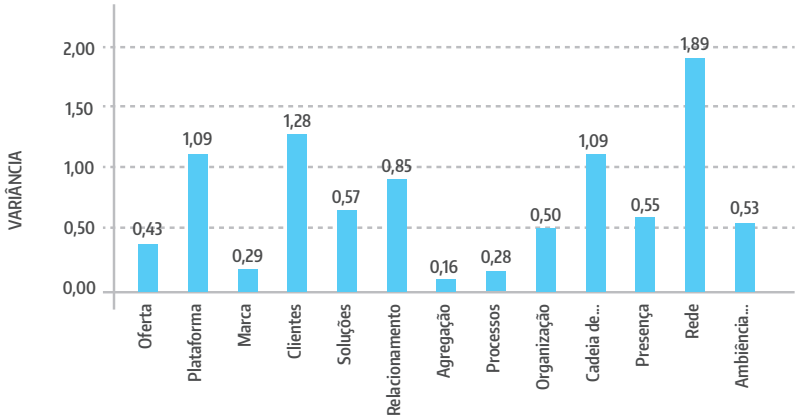


Fonte: Elaboração Própria

Seguindo a tendência dos segmentos já analisados, verificamos que a dimensão plataforma tem uma grande importância para as confecções de roupa casual. Embora algumas empresas optem por terceirizar a produção (corte, montagem e acabamento), fica explícita a relevância em deter tecnologias para serem usadas na construção do portfólio de produtos, critério cujo e*score* resultou em 4,1. Assim como nas empresas de uniforme, a dimensão marca obteve destaque nesse segmento, pois além de prezarem pela proteção, utilizam a marca em propagandas. A diferença ocorre na dimensão oferta (e*score* 3,0), pois essas organizações necessitam inovar em produtos para se manterem competitivas no mercado.

A Figura 6, a seguir, reúne a variância dos resultados em cada uma das 13 dimensões de inovação, do segmento de roupa casual. No caso das empresas desse segmento, existe desempenho heterogêneo nas dimensões clientes e rede, por apresentarem valores considerados altos para a variância, respectivamente 1,28 e 1,89. Fazendo associação com o radar de inovação, podemos considerar que nessas dimensões algumas empresas buscam caminhos para se diferenciarem da concorrência. Oferta, plataforma e marca, que apresentaram bom desempenho no radar de inovação, têm variância relativamente baixa, respectivamente 0,43, 1,09 e 0,29. Esses números demonstram um comportamento homogêneo e, assim, podemos inferir que tais dimensões são essenciais para que as empresas mantenham um nível de competitividade mínimo para manutenção das atividades operacionais.

Figura 6 – Gráfico da variância em relação a cada dimensão da inovação – Roupas Casual

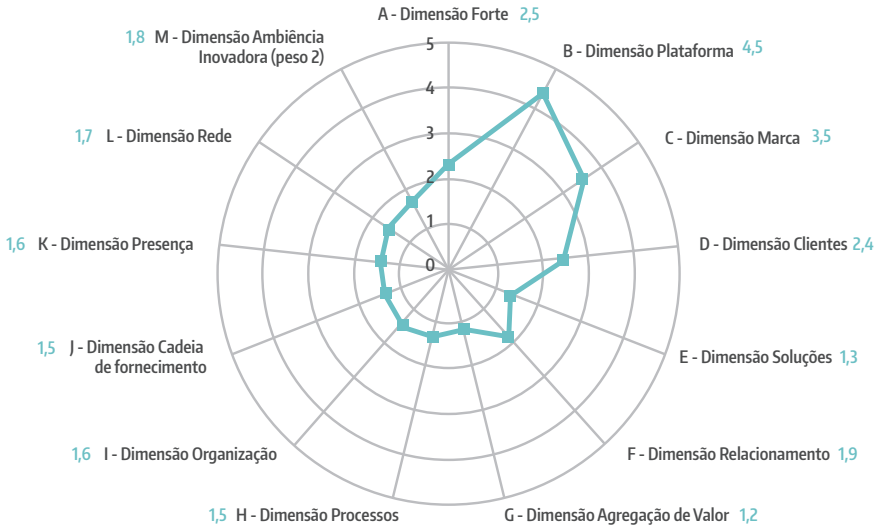


Fonte: Elaboração Própria

Em suma, concluímos que a característica em inovação dos três estratos em estudo é ligeiramente diferente. Dependendo do segmento de atuação da empresa de confecção, existem maneiras diferentes de manter a competitividade e obter diferenciação. Foi o que observamos nas facções, em que a plataforma é a dimensão mais relevante e o gráfico da variância revelou que algumas das empresas em análise buscam se diferenciarem por meio da inovação em oferta. As empresas que fabricam roupas profissionais mantêm o nível de competitividade razoável para manutenção das atividades operacionais por meio de inovação em plataforma e marca e buscam diferenciação da concorrência por meio das dimensões relacionamento e rede. Por outro lado, as empresas de roupas casuais inovam em oferta, plataforma e marca, sendo essas as dimensões mais relevantes. Entretanto, algumas empresas de *fast fashion* se diferenciam de suas concorrentes inovando nas dimensões clientes e rede.

Ademais, por meio da análise dos diferentes estratos que compõe o segmento de confecção, foi possível identificar a importância da dimensão plataforma para empresas de confecção de maneira geral. O gráfico da Figura 7, composto pela média dos radares das 28 empresas analisadas, justifica tal afirmação. O e*score* da plataforma igual a 4,5 evidencia a prática de inovação sistêmica, destoando das demais dimensões.

Figura 7 – Grau de Inovação médio (2,1) das EPP do setor de confecção



Fonte: Elaboração Própria

Assim, entender o perfil de inovação das empresas, tomando-se por base o segmento de atuação, torna o trabalho do agente local de inovação mais assertivo no sentido de auxiliar os empresários na elaboração de estratégias de inovação mais coerente com o contexto no qual a organização está inserida.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho atendeu seu objetivo de analisar o grau e o perfil de inovação das empresas que atendem diferentes mercados alvo do setor de confecção para identificar a dimensão mais importante para o setor. Nesse sentido, foi feito um levantamento do radar de inovação de 28 empresas situadas na região de São José do Rio Preto e atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação. Logo após, procedemos com a análise dos dados e identificação das especificidades de cada um dos segmentos analisados, baseado em pesquisa setorial e revisão da literatura. Como resultados obtidos, verificamos os diferentes caminhos pelos quais os segmentos de facção, de roupa casual e de uniformes optam para se diferenciarem da concorrência. Ainda, foi possível observar que a dimensão plataforma tem uma importância expressiva para o setor.

As facções inovam sistematicamente na dimensão plataforma. As oito empresas que compõem a amostra desse estrato obtiveram e*score* 5 nessa dimensão. Fato esse que nos levou a concluir ser o aspecto mais importante para essas organizações e essencial para a manutenção da competitividade. Por outro lado, o gráfico da variância dos dados mostrou que algumas delas inovam ocasionalmente na dimensão oferta. Podemos justificar essa constatação, pois no trabalho em campo observamos que algumas facções desenvolvem produtos próprios em períodos de baixa demanda, pois esse segmento é caracterizado pela sazonalidade. As demais dimensões obtiveram baixo e*score* no radar de inovação e baixa variância, assim inferimos que o desempenho das empresas é homogêneo e, de fato, nenhuma delas inovam nos demais critérios.

As dimensões mais relevantes para as empresas que fabricam uniformes profissionais são plataforma e marca. Apesar de algumas das empresas analisadas terceirizarem a produção para facções, todas possuem uma plataforma que atenda a necessidade de desenvolvimento dos protótipos. O critério marca obteve destaque, pois essas organizações necessitam trabalhar a identidade visual por meio de divulgação da marca, além da proteção junto ao INPI. A fim de se diferenciarem dos concorrentes diretos, algumas empresas desse segmento inovam nas dimensões clientes, relacionamento e rede, fato esse verificado por meio do gráfico da variância dos dados. Concluímos que as demais dimensões, por apresentarem baixo e*score* no radar de inovação e desempenho homogêneo, não são utilizadas pelas empresas como via para aumentarem a competitividade.

As empresas que fabricam roupas casuais são inovadoras nas dimensões oferta, plataforma e marca. Essas dimensões apresentaram alto desempenho no radar de inovação e comportamento homogêneo, verificado no gráfico da variância dos dados. As dimensões clientes e rede, que obtiveram baixo e*score* no radar de inovação, apresentaram valores considerados altos para a variância dos dados. Assim, concluímos que, apesar da média nessas duas dimensões apontar baixa prática de inovação, algumas das empresas da amostra têm desempenho afastado da média e, nesse sentido, concluímos que essas dimensões são opções de algumas delas para obterem diferenciação.

Finalmente, a análise das 28 empresas, sem considerar os diferentes mercados alvo de atuação, atestou o que já havia sido verificado anteriormente em cada segmento da confecção, ou seja, que a dimensão mais relevante para o setor é a plataforma. A fim de superar a pressão da concorrência tanto nacional quanto internacional, as empresas buscam melhorias no desempenho, principalmente por meio das tecnologias utilizadas na produção. Alta produtividade, baixos preços praticados e manutenção da qualidade são características fundamentais para garantir as atividades operacionais.

Como foi demonstrado na revisão da literatura, de acordo com Sawhney et al. (2006), a análise revelou que as estratégias de inovação das empresas se dão por mera inércia, ou seja, é a forma como as empresas do setor sempre inovou. Ao identificar essas dimensões negligenciadas, as organizações poderão alterar as estratégias de competição e focar nos caminhos pouco explorados. Assim, as empresas deixarão as concorrentes em desvantagem, pois inovar em alguma dimensão exige um conjunto diferente de capacidades que não podem ser desenvolvidas ou adquiridas subitamente.

Consequentemente reconhecemos a importância do trabalho dos Agentes Locais de Inovação (ALI). Ao aplicar a metodologia proposta por Bachmann e Destefani (2008), esse profissional identifica o grau de maturidade da empresa, gera uma devolutiva com os pontos fortes e oportunidades de melhoria e desenvolve, juntamente com o empresário, um plano de ação visando à ruptura de paradigmas. Resumimos, assim, as atribuições dos ALI: tirar os empreendedores da inércia, revelando outras formas de inovação, de modo a fazer diferente da concorrência. Somos responsáveis em fazer os empresários, em uma linguagem informal, a "pensarem fora da caixa".

Portanto, esse trabalho contribuiu para o entendimento de como as empresas de diferentes segmentos do setor de confecção da região de São José do Rio Preto estão inovando, apontando a dimensão mais relevante para o setor. Observamos como sendo uma limitação a não generalização dos resultados, ou seja, não podemos garantir que em outros contextos encontraremos as mesmas características para os segmentos analisados neste trabalho. Assim, é necessário o trabalho de um profissional capacitado, como o Agente Local de Inovação para identificação do perfil de inovação e sugestão de ações estratégicas para inovação e melhoria de competitividade.

Como sugestões para futuros trabalho, apontamos a elaboração e acompanhamento de planos de ação que contemplem as dimensões pouco relevantes para os diferentes segmentos da confecção e análise de como o trabalho nessas dimensões negligenciadas podem impactar na competitividade das empresas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço às companheiras de trabalho Renata Gilioli e Juliana Afonso Batista pela contribuição com os dados da pesquisa, à orientadora Camila do Nascimento Cultri pelos apontamentos que foram fundamentais para a finalização desse trabalho e ao CNPq e Sebrae pelo desenvolvimento do programa Agentes Locais de Inovação, de extrema importância para o desenvolvimento dos pequenos negócios.

REFERÊNCIAS

ABID. Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Boletins de Acompanhamento Setorial**. Disponível em: < http://www.funcex.org.br/material/redemercosul_bibliografia/biblioteca/ESTUDOS_BRASIL/BRA_156.pdf>. Acesso em 15 dez. 2013.

ABID. Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Relatório de Acompanhamento Setorial. Têxtil e Confecção – Volume III – julho de 2009**. Disponível em: < http://www.abdi.com.br/Estudo/textil%20e%20confeccao%20julho%2009.pdf>. Acesso em 01 dez. 2013.

ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. **Panorama do setor Têxtil e de Confecções**. Disponível em: < http://abit.org.br/abit*online*/2011/06_07/apresentacao.pdf>. Acesso em 10 dez. 2013.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE. Cultura do Empreendedorismo e Inovação**. XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Aracaju, 2008.

COSTA, A. C. R.; ROCHA, E. R. P. **Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 29, p. 159-202, mar. 2009

FUNCEX. Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior. **Panorama da Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções e a Questão da Inovação**. Disponível em <http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS_BRASIL/BRA_162.pdf>. Acesso em 30 nov. 2013.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Cadeia Produtiva Têxtil e de Confecções**. Disponível em < http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3696>. Acesso em 30 jan. 2014.

OCDE. Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Terceira edição, 2006.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SAWHNEY, Mohanbir. et al., **The 12 Different Ways for Companies to Innovate**. MIT Sloan Management Review. p. 7581, spring 2006.

SEBRAE. **Panorama – Setor Têxtil e de Confecção**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/setor/textil-e-confeccoes/o-setor/textil-e-confeccoes/panorama/Documento%20Textil.pdf>. Acesso em 30 nov. 2013.

SEBRAE/RN. **Têxtil e Confecção**. Disponível em < http://portal.rn.sebrae.com.br/pagina.php?id=82>. Acesso em 25 jan. 2014.

SEBRAE/SC. **Ideias de Negócios**. Disponível em <http://www.sebrae-sc.com.br/ideais/>. Acesso em 10 de agosto de 2014

SCHIFFMAN, G.; KANUK, L. (1994), **"Consumer Behavior",** Fifth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development. Harvard University Press**, Boston, 1934. Tradução de Maria Silva Possas. São Paulo: Nova Cultural,1997.

STEFANOVITZ, J P. **Contribuições ao estudo da gestão da inovação: proposição conceitual e estudo de casos**. 2011. 197f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2011

Inovação nos processos: a eficiência energética em academias de ginástica de Salvador/BA

AUTORA: OLIVEIRA, MARCELE SILVA

ORIENTADORA: OLIVEIRA, MARÍLIA FLORES SEIXAS DE

RESUMO

Considerando que o mundo exige, cada vez mais, práticas sustentáveis do uso dos recursos naturais, espera-se que a postura dos seres humanos e de seus empreendimentos seja orientada pelo respeito à natureza e por atitudes conscientes. Neste contexto, o consumo eficiente de energia elétrica é considerado uma atitude inovadora e ambientalmente responsável. A análise de 4 empresas de serviço (segmento *fitness*) de Salvador/BA, atendidas desde 2013 pelo Programa Agentes Locais de Inovação-ALI (Sebrae/CNPq), evidenciou uma ausência desta preocupação ambiental na gestão empresarial, justificando a atuação do ALI para incentivar a inovação e a sustentabilidade, buscando diferenciações no mercado, com soluções eficientes de cunho socioambiental. Neste trabalho, analisa-se a aplicação de soluções inovadores de cunho ambiental, a partir da dimensão "processos" das empresas, considerando-a uma ferramenta inovadora para fomentar a sustentabilidade. Considera-se as academias de ginástica como lugares propícios a projetos de eficiência energética, aplicando soluções que minimizem o uso da energia elétrica e inovando na implantação de processos e recursos para a captação de novas fontes de energia. Antes do Programa ALI, práticas ambientalmente saudáveis eram pouco conhecidas pelos gestores destas empresas, que não realizavam práticas eficientes para o aproveitamento da energia elétrica. Apesar de se referir ao primeiro ano do ALI, o artigo apresenta, como exemplo, os resultados positivos em uma das academais de ginástica atendidas pelo ALI, em que a eficiência energética obtida já apresenta bons frutos.

PALAVRAS-CHAVE:

Eficiência Energética. Processos. Academia de ginástica.

ABSTRACT

Considering that the world increasingly calls for sustainable practices in the usage of natural resources, the posture of human beings and their enterprises are expected to be guided by acts like respecting nature and acting consciously. In this context, efficient consumption of electric energy is considered to be an innovative and environmentally responsible attitude.The analysis of 4 enterprises in the fitness service sector from Salvador/BA, supported since 2013 by thePrograma Agentes Locais de Inovação-ALI (SEBRAE/CNPq), has demonstrated an absence of such environmental concerns within their enterprise managements, which justifies ALI's efforts in incentivising innovation and sustainability, seeking to differentiate such enterprises from the competition with efficient socio-environmental solutions. This paper analyses the application of innovative environmental solutions through the "Processes" aspect of the supported enterprises, considering it to be an innovative tool in incentivising sustainability. Considering health clubs as favourable places for the implementation of energy efficiency projects, solutions that minimize the usage of electric energy are applied, innovating in establishing processes and resources to capture new energy sources. Prior to the ALI Program, environmentally healthy practices were little known by the managers of these companies, which did not use any efficient methods of improving electric energy usage. Although it refers to ALI's first year of action, this paper presents, as an example, the positive results achieved in one of the health clubs supported by ALI, in which the energy efficiency achieved to date already presents good results.

KEYWORDS:

Energy Efficiency. Processes. Health Clubs.

AUTORA: OLIVEIRA, MARCELE SILVA
ORIENTADORA: OLIVEIRA, MARÍLIA FLORES SEIXAS DE

1. INTRODUÇÃO

O segmento *fitness* no Brasil cresce constantemente nos últimos anos e há, nas academias de ginástica, um grande número de pessoas que circulam, realizando atividades físicas, consumindo energia elétrica e recursos naturais e gerando resíduos. Os impactos ambientais destes estabelecimentos podem apresentar-se de diversas maneiras, e a busca de alternativas que os minimize tanto colabora com o meio ambiente quanto amplia as chances de sucesso empresarial, gerando economia e lucro. Entender o comportamento e as formas de consumo de energia nas academias é, assim, de fundamental importância para que os gestores tomem consciência da importância da diminuição do consumo e, desta forma, possam vir a se interessarem pela redução destes gastos e aprimorarem o rendimento energético das instalações elétricas, ainda mais porque as áreas consumidoras de energia em uma academia de ginástica apresentam bom potencial de redução por meio de ações e inovações voltadas para a eficiência energética.

Em todo o mundo, busca-se ampliar o respeito ao meio ambiente, inclusive por meio de mudanças que impliquem resultados positivos e eficientes do uso de energia (MENKES, 2013). São práticas sustentáveis, realizadas por meio de governos, de grandes instituições empresarias e da sociedade civil, que visam diminuir a poluição, a emissão de gases poluentes e incentivar o uso racional e eficaz dos recursos naturais e da energia. O desenvolvimento sustentável é proposto como aquele que busca harmonizar o atendimento das necessidades sociais e econômicas do ser humano com a preservação do meio ambiente, garantindo também os recursos naturais para as gerações futuras (CMMAD, 1991).

Como todas as empresas, também as micro e pequenas empresas (MPE) são grandes consumidores de energia, independente do segmento que seja considerado. Nas academias de ginástica, o gasto de energia decorre do uso intenso dos equipamentos elétricos, do ar-condicionado, do ventilador, da iluminação, da refrigeração, da água, dentre outros fatores, contribuindo significativamente para uma grande demanda energética, que representa um alto custo para as empresas e impactos ambientais. Fomentar ações de eficiência energética nas academias de ginástica significa, portanto, uma inovação nos processos, um diferencial para a instituição e para o seu cliente.

Como consequência das melhorias adotas por soluções inovadoras de eficência energética, os clientes consumidores de energia devem almejar as reduções do consumo e, consequentemente, das faturas de energia elétrica, sem que para isso possam ficar comprometidas nem a segurança e nem a qualidade do seu produto final, nem mesmo a sua capacidade de produção.

O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é um acompanhamento gratuito e personalizado de incentivo à inovação, realizado por profissionais capacitados ao desenvolvimento da metodologia própria, estabelecida pelo Sebrae, identificando oportunidades e propondo ações de melhorias nas empresas. Objetiva fazer com que as empresas adotem uma cultura de inovação, realizem ações de gestão e de inovação que ampliem suas chances de sucesso e que cresçam, tornando-se empresas diferenciadas nos segmentos em que atuam. Em parceria com o CNPq, o Sebrae desenvolve esse trabalho por até 2 anos junto a pequenas empresas dos setores de comércio, indústria e serviços.

A realização do ALI em Salvador, na Bahia, tem sido de grande importância para as pequenas empresas, carentes de informações e de ações voltadas para a inovação, numa realidade de grande concorrência, muita informalidade

e falta de capacitação. As empresas e os empresários que participam do ALI passam a ter acesso a informações sobre novidades e tendências do mercado, capacitações favoráveis, eventos voltados para o empreendedorismo e editais de inovação, além de terem acesso a uma proposta de gestão fundamentada na inovação, considerada de maneira ampla e abrangente. O Agente Local de Inovação (ALI) que realiza este trabalho identifica todas as vantagens para cada uma dessas empresas, estimulando rotineiramente a cultura da inovação.

O segmento de empresa analisado neste artigo é o de academias de ginástica, tomando por base as temáticas da dimensão "processos" e das inovações voltadas para a eficiência energética. A amostragem de 4 empresas locais de *fitness* fundamentou as análises mais amplas, abordando a situação geral deste segmento, que representa o conjunto das academias atendida por um mesmo agente local de inovação no primeiro ano de atuação do ALI em Salvador. Mas, como forma de ilustrar os resultados obtidos com a implementação de parte das ações propostas, foi destacada uma das academias atendidas como exemplo, apresentando-se alguns dos resultados por ela obtido. Não se trata, contudo, de uma avaliação dos resultados finais, posto que o acompanhamento ainda está em curso. Trata-se, antes, de uma ilustração das boas possibilidades de projetos de eficiência energética para este segmento, objetivando exemplificar os ganhos qualitativos obtidos a partir da implantação das inovações propostas pelo ALI.

O trabalho do ALI em academias de Salvador tem orientado os empresários para a importância da capacitação dos colaboradores, pois esse segmento requer uma fidelização do cliente e boa qualidade no atendimento. Também destaca os ganhos obtidos com o registro de marca para a proteção e a inovação na empresa e propõe diversas ações inovadoras, de maneira específica e customizada a cada empresa. Foram propostas, como ações, a utilização de redes sociais para a divulgação e a conquista de novos clientes antenados na internet, a participação em eventos para a aquisição de novos conhecimentos na área fitness e na área de empreendedorismo e, no caso da solução tratada neste artigo, a eficácia do consumo de energia gerada pela busca de eficiência energética, que inova e modifica a dimensão "processos" e estabelece novo patamar de sustentabilidade para as academias de ginástica. Para Silva et all*i* (2012, p. 74), "a ideia de consumo sustentável surge como um fator basilar para o desenvolvimento sustentável".

A escolha deste tema deu-se pela compreensão da importância das questões ambientais, na valorização de soluções voltadas para a sustentabilidade, atualmente uma preocupação mundial que também se nutre de atitudes pontuais e pessoais, lembrando que as pessoas são a base das empresas (ARBIX, 2010). Considera-se importante, portanto, atuar conscientemente para conseguir que cada empresa possa vir a se enquadrar em processos mais inovadores e ambientalmente sustentáveis, minimizando os impactos e os seus próprios custos e diferenciando-se no mercado. E as academias de ginástica oferecem boas opções para inserirem ações que gerem bons resultados.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A inovação aqui é considerada a partir de textos de referência, como o Manual de Oslo, que estabelece a inovação como "como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado [...], ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho" (OCDE, 2005, p. 5). Compreendida tanto em sua dimensão tecnológica quanto naquelas não tecnológicas, a inovação pode estar relacionada à implantação de produtos (bens ou serviços) e processos (métodos de produção e de trabalho, uso dos fatores de produção, melhoria na produtividade etc.), ou ainda a questões de *marketing* e organizacionais, podendo ser algo novo ou substancialmente melhorado, mas que represente uma mudança progressiva frente aos modelos anteriores, podendo apresentar variações quanto ao grau em que ocorrem (OCDE, 2005). Assim, a inovação pode se referir a diversos âmbitos das empresas, constituindo importante apoio para as necessárias adaptações frentes às solicitações do mercado, que sempre demandam soluções novas e criativas.

Nos estudos clássicos sobre a inovação, ressalta-se historicamente a teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter (MORICOCHI; GONÇALVES, 1994), que a ressaltava desde então como fonte básica ao estabelecimento de vantagem competitiva, para responder ao desenvolvimento econômico e às transformações na sociedade. Mais contemporaneamente, novos sentidos se associaram à inovação, sobretudo considerando-se as transformações tecnológicas e sociais, que requerem dos setores produtivos contínuas atualizações. Paulatinamente a ideia de desenvolvimento passou a incorporar outras dimensões que não apenas a econômica, e a noção contemporânea de inovação também deve refletir questões relativas ao meio ambiente. Por outro lado, "os resultados empresariais dão o suporte para que a consciência do indivíduo (...) possa vir a efetivar o consumo sustentável" (SILVA et alli, 2012, p. 73).Assim,

> As empresas que conseguem ponderar suas ações com a inserção de práticas inovadoras para o desenvolvimento sustentável estão assumindo sua responsabilidade nesse sentido e conseguindo apresentar uma nova forma de atuação (SILVA et alli, 2012, p. 73).

O desenvolvimento tecnológico e a inovação são cruciais para o crescimento da produtividade e do emprego. No caso de processo que eleve a produtividade, a empresa obtém uma vantagem de custo sobre seus concorrentes. Inovar torna-se essencial para a sustentabilidade das empresas e dos países no futuro (OCDE, 2005). A inovação não requer, necessariamente, tecnologias inovadoras ou custos elevados e, frente às transformações que o mercado apresenta, inovar pode ser considerada atitude de prudência. Frente às transformações que estão acontecendo no mundo em relação aos recursos naturais e à natureza, a busca de uma maior sustentabilidade ambiental tem sido considerada e instituída pelos governos e pelas empresas privadas.

> A sustentabilidade empresarial presupõe que a empresa seja rentável, gere resultados econômicos e contribua para o desenvolvimento da sociedade. Além disso, o bem-estar das pessoas, a preservação da natureza e os lucros estão integrados e não podem ser dissociados. Praticar a sustentabilidade na empresa reduz custos e pode torná-la mais competitiva (SEBRAE, 2012, p. 79).

De acordo com Sacks (2007), é preciso considerar a necessidade de preservar os recursos naturais, tanto para a sobrevivência das gerações atuais quanto para a continuidade das futuras, no atendimento de seus anseios, por

meio da harmonização entre as dimensões sociais, econômicas, ambientais e culturais. Buscar sustentabilidade representa responsabilidade e ética com o futuro, sendo também uma atitude inovadora. Para Silva et al. (2012), "a ideia de consumo sustentável surge como um fator basilar para o desenvolvimento sustentável". Neste sentido, uma alternativa prática e viável financeiramente para que as academias de ginástica contribuam com a sustentabilidade ambiental é a solução que busca ampliar a eficiência energética, baseada em atitudes conscientes do uso e do consumo da energia elétrica.

Considera-se eficiência energética como a capacidade de utilizar menos energia para produzir a mesma quantidade de iluminação, aquecimento, transporte e outros serviços baseados na energia (US, 2001). Em perspectiva global, a busca de eficiência energética tem sido ponto recorrente nas discussões sobre a demanda de energia, com papel preponderante nas políticas mundiais de energia e de meio ambiente (MENKES, 2004).

No Brasil, o principal programa criado para incentivar a racionalização da produção e do uso da energia foi o Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (PROCEL), instituído pelo governo em 1986 e ampliado em 1991, tendo objetivo de "promover a racionalização da produção e do consumo de energia elétrica, para que se eliminem os desperdícios e se reduzam os custos e os investimentos setoriais". No contexto do PROCEL, foi criado um selo para a orientação do consumo energético consciente, o Selo Procel Eletrobrás de Economia de Energia, que indica ao consumidor os produtos de maior eficiência energética em cada categoria, servindo de estímulo à fabricação e à comercialização de produtos mais eficientes e contribuindo, assim, para o desenvolvimento tecnológico e a preservação do meio ambiente (BRASIL, 2013).

O Sebrae, por sua vez, oferece recursos que visam à aplicação de técnicas sustentáveis em empresas e possui um Centro de Sustentabilidade que realiza estudos para a criação de novas metodologias e conceitos sustentáveis e inovadores, como a solução chamada Eficiência Energética, que busca "fornecer consultoria para o aumento da eficiência energética no uso da energia, visando à redução dos custos e do impacto ambiental"(SEBRAE, 2012, p. 66) e é realizada nas empresas por meio de uma consultoria de 30 horas, com recurso ao Sebraetec/Sebrae e subsídio financeiro de até 90%.

Tal solução, aplicada às academias de ginástica, torna-se um meio financeiramente viável e tecnicamente adequado para se alcançar maior sustentabilidade, ao fornecer consultoria para o aumento da eficiência no uso da energia, visando à redução dos custos e do impacto ambiental. Inclui luminotécnica, mapeamento energético e levantamento de cargas elétricas, análise tarifária, análise e correção do Fator de Potência, análise para readequação de circuitos elétricos, avaliação de alternativas para redução do consumo de energia, revisão de processos para redução no consumo de energia, adequação de isolamento térmico para redução de perdas de calor em equipamentos e tubulações. Os benefícios para a empresa trazem uma redução de custo por aumento na eficiência no uso de combustíveis e da energia elétrica e pela definição de estratégias de uso, como a redução da carga no horário de ponta (SEBRAE, 2012).

O ato de inovar eleva a capacidade do empreendedor de desenvolver ideias que sejam capazes de gerar valor para o negócio. "Processos" são configurações de atividades de negócios utilizadas para conduzir operações internas. "Inovar nos processos" refere-se a inovar nas maneiras de fazer e, assim, considera-se a atitude de mudança como fundamental. Para inovar nessa dimensão, a empresa pode redesenhar os seus processos para adquirir maior eficiência, mais alta qualidade ou ciclos de tempo mais rápidos (CNI, 2010). A inovação na dimensão "processo" envolve itens como a melhoria de processos como a execução, o controle e o *marketing* do serviço, a adoção de práticas de gestão, a aquisição de certificações que qualificam a empresa, a aquisição de *software* para a gestão administrativa com o objetivo de ganhar diferenciação, a mudança na forma de trabalhar para

ganhar competitividade devido aos aspectos ambientais e à gestão de resíduos, podendo também transformar parte deles para gerar receita.

A solução Eficiência Energética se enquadra nessa dimensão, com o objetivo de fornecer consultoria para o aumento da eficiência no uso da energia, visando à redução dos custos e do impacto ambiental. Gera inúmeros benefícios e o público-alvo básico desta solução são as micro e pequenas empresas varejistas, industriais e de serviços, em que se encaixam as academias de ginásticas atendidas pelo ALI e aqui estudadas.

Segundo o *IHRSA Global Report*, em 2012, no mercado mundial o número total de academias foi 133.760, já o mercado brasileiro de *fitness* aumentou em cerca de 30% o seu número de academias, totalizando 23.400 estabelecimentos espalhados pelo Brasil afora. Segundo este relatório, o Brasil teve também um aumento de faturamento de cerca de 10% neste mercado, chegando a R$ 2,45 bilhões anuais. O número de membros inscritos nas academias atualmente é 7,3 milhões de pessoas, o que corresponde a uma taxa de penetração de 3,7% (IHRSA, 2012).

A aplicação da solução de busca de eficiência energética em academias de ginástica pode vir a representar uma redução do custo na energia elétrica do estabelecimento extremamente significativa, pois elas possuem diversas salas com climatização, que utilizam ar condicionado, ventiladores de teto, uma grande quantidade de esteiras, bicicletas e aparelhos elípticos elétricos e outros que consomem energia, além de piscina com água aquecida e bebedouros com água gelada. Algumas unidades possuem dois pavimentos, tornando assim maior o consumo de energia elétrica.

Alternativas para minimizar o custo com a energia elétrica e demonstrar um compromisso sustentável com o meio ambiente podem muito favorecer os empreendimentos. Além da ação no próprio local, as academias podem trabalhar com a temática ambiental em outras atividades, sensibilizando, por exemplo, os clientes, desenvolvendo ações sustentáveis e de compartilhamento de informações, para que estes também possam vir a adotar algumas práticas mais sustentáveis, tanto na vida pessoal quanto em suas atividades sociais. Trabalhar com a temática ambiental nos locais em que as pessoas praticam suas atividades esportivas e buscam o cuidado da saúde e do corpo pode ser, portanto, um grande diferencial no mercado.

3. DESENVOLVIMENTO

Este artigo estabeleceu um recorte de amostragem entre as pequenas empresas de Salvador atendidas pelo Programa ALI, estipulando como objeto detalhado de estudo 4 das academias de ginástica em que foram realizados diagnósticos do ciclo inicial do Radar da Inovação (chamado Radar Zero). Para tanto, foram realizadas as pesquisas iniciais sobre tais academias de ginástica atendidas, sendo também escolhido um caso particular para ser detalhado, antecipando avaliações sobre alguns dos resultados obtidos. Ressalta-se que outras ações ainda estão em curso e que outras avaliações finais serão feitas posteriormente. A metodologia envolveu, portanto, além dos dados e das análises mais amplas que referem-se à amostra das 4 academias de ginástica atendidas pelo mesmo agente local de inovação, também algumas visitas adicionais à empresa que foi destacada para análise, chamada aqui de Academia Y.

Em 2013, no começo da atuação deste agente local de inovação em Salvador, durante os diálogos e visitas por meio dos quais foram efetuados os diagnósticos iniciais das empresas atendidas, foi possível conhecer os relatos dos empresários sobre os seus maiores custos, percebendo-se, neste caso, que os gastos com a energia elétrica se inseriam neste rol. Assim, foi possível identificar soluções e planejar ações que poderiam reduzir os gastos da empresa e colaborar com a natureza, ampliando também o grau de consciência ambiental, agregando valor simbólico socioambiental à marca e conseguindo ampliar suas perspectivas de sucesso e possiblidades de sobrevivência.

A metodologia do Programa ALI se inicia com uma sensibilização feita a partir de exposição de seus objetivos e escopo, depois da qual são realizadas visitas, apresentação detalhada do ALI, cadastramento da empresa (com informações relevantes) e a aplicação do questionário Radar da Inovação.

O Radar da Inovação é um instrumento metodológico usado ciclicamente no Programa ALI, sendo um questionário que é aplicado junto ao empresário, analisando e pontuando 13 dimensões da empresa, que podem ser de gestão ou de inovação (a saber: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora). O Radar da Inovação expressa a média obtida sobre cada dimensão, considerando-se nota 1 para quando a inovação não está presente, nota 3 para quando a inovação é incipiente e nota 5 para quando a inovação está presente. As pontuações de cada pergunta são estabelecidas pelo ALI de acordo com as respostas dos empresários, checando também o que pode ser observado no próprio ambiente da empresa. Estes Agentes Locais de Inovação foram capacitados pelo Sebrae durante 2 meses, conhecendo bem a metodologia utilizada em campo, desenvolvendo olhar crítico para as situações vivenciais e adequandoa postura profissional para o trabalho de campo com os empresários, compreendendo que estes vivem imersos em compromissos, emoções e realidades diversas, o que precisam ser considerados no contato e no agendamento dos encontros. Durante o treinamento, muitos são os quesitos trabalhados (em teoria e prática) para que o ALI possa aplicar o Radar de Inovação corretamente.

Este diagnóstico possibilita interpretações detalhadas das oportunidades de melhoria que cada empresa pode desfrutar, e cabe ao agente local de inovação que a acompanha a criação de um Plano de Ação particularizado, voltado para fortalecer os âmbitos que mais necessitam de ações inovadoras. Este Plano vem estruturado com a oportunidade identificada, descrevendo o tipo de ação a ser realizada, podendo ser ela investigativa de mercado, para desenvolvimento e aperfeiçoamento de controles internos, ou ação direta de inovação. Detalha a ação a ser realizada em subações, com previsões da datas de início e datas para a conclusão de cada, o custo e os recursos

que serão necessários, o responsável direto pela ação, a dimensão que irá sofrer alteração e a prioridade da ação para o processo de inovação da empresa. No segundo ano do Programa ALI, tais empresas continuarão em acompanhamento, com implantação e avaliação das ações indicadas.

O processo de desenvolvimento do trabalho tem se mostrado satisfatório e tem atendido às expectativas iniciais, o que pode ser percebido tanto nas 4 academias da amostra quanto no exemplo da Academia Y. As oportunidades que o Sebrae ofereceu foram de fundamental importância para estarem antenadas com o que é tendência em inovação e oportunidades para o seu negócio. Foram eventos sobre empreendedorismo e inovação, cursos e palestras técnicas, consultorias *in company*, aplicação de técnicas de inovação do Kit Sebrae I9, desenvolvida pela ANPEI (Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras) em parceria com o Sebrae.

4. RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados abrangem a discussão sobre os processos inovativos voltados para a eficiência energética das academias de ginástica no primeiro ano de acompanhamento do ALI (2013) numa análise que antecipa algumas avaliações, de maneira a detalhar os processos e os ganhos alcançados.

Após o contato efetivo durante o ano de 2013 junto às pequenas empresas acompanhadas pelo ALI em Salvador, percebe-se que elas demonstram significativa carência por orientações, eventos e capacitações voltadas para a inovação. No segmento específico das empresas de academias de ginástica, há ainda maior precariedade de eventos direcionados para empreendedorismo nessa área, e os que acontecem sempre são voltados mais para a capacitação técnica de profissionais do que para a inovação.

Apesar das dificuldades enfrentadas, a empresa que compõe o detalhamento deste estudo é bem estruturada, já possui nome reconhecido no mercado por atuar há bastante tempo na região e busca oferecer serviços que são tendências de mercado. A Academia Y localiza-se no bairro de Brotas, região com muitas residências e comércio. Consolidada no mercado com mais de 20 anos de atuação, surgiu numa época em que a atividade física orientada era menos popular. A dona da empresa é uma amante da atividade física e super antenada com as novidades e sabe identificar o melhor para a sua empresa. Há uma grande oferta de serviços com vários ambientes, distrubuídos em 4 pavimentos, além de uma piscina (aquecida) onde são realizadas atividades nos três turnos. Havia um consumo elevado de energia, o que levava a crer que o uso consciente e eficiente da energia elétrica deveria ser aplicado para que houvesse uma diminuição de custos e um aumento da responsabilidade com o meio ambiente. Esta situação geral se assemelha à de outras academias de ginástica, com grande consumo energético.

Até o momento em que este artigo foi produzido (correspondente ao primeiro ano de atuação local do ALI), os resultados relativos ao acompanhamento das empresas no Programa ALI têm sido satisfatórios e surpreendentes, tanto em todas as 4 academias quanto, em particular, nesta Empresa Academia Y, na qual foi possível a realização das ações sugeridas pelo ALI antecipadamente (comparando-se com o ritmo normal do Programa), a partir de um ótimo retorno da empresária, que passou a entender a importância da melhoria constante da educação empreendedora, adotando um perfil crescentemente proativo e inovador. Foi isso que possibilitou a antecipação de alguns resultados desta empresa, pois segundo as regras básicas do Programa ALI, apenas no ano seguinte é que se espera haver uma efetiva avaliação das ações em todas as demais empresas.

Na Academia Y, o estudo foi realizado por meio do ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Monitorar e Agir). Foram identificados na Gestão de Eficiência Energética pontos positivos e oportunidades de melhoria. Para a consultoria de Eficiência Energética, foi possível realizar a mudança no sistema de iluminação, otimizando a energia através da substituição por luminárias mais modernas, também foi viabilizada a aquisição de ventiladores turbos com injeção de água nas salas de ginástica, além de instalação da película fumê nos vidros das esquadrarias frontais. Foi determinada uma rotina de abertura das janelas frontais e houve a otimização da iluminação do telhado móvel da piscina, favorecendo a entrada da luz natural, gerando, consequentemente o desligamento das lâmpadas durante o dia.

A análise da iluminação teve o objetivo de estabelecer um sistema de iluminação adequado em função das características do local e da atividade a ser desenvolvida, determinando um número de luminárias que alcançam o

iluminamento de cada local da empresa. Como sugestão, foi proposta a adequação da NBR 5410, e como alternativa, a da NBR 5413, que apresenta um critério de previsão de carga de iluminação para cada cômodo. A norma adverte que os valores indicados são para efeito de dimensionamento dos circuitos, não havendo qualquer vínculo com a pontência nominal de lâmpadas. Foi detalhada a escolha das lâmpadas, as fluorescentes.

Estes resultados de implantação de processos que ampliam a eficiência energética foram verificados como positivos em todas as academias que os implantaram, sobretudo na Academia Y.

5. DISCUSSÃO

Assim como no Brasil, também em Salvador está crescendo o número de novas academias e de filiais das empresas mais antigas. A atuação do ALI com essas empresas visa à realização futura de ações de inovação e de sustentabilidade, enfatizando que as empresas precisam constantemente aumentar o seu desempenho pela otimização de seus recursos energéticos, de forma a produzir mais com menos recursos, garantindo a qualidade e os preços competitivos. Também sob o ponto de vista da imagem social da empresa, tal âmbito é um ganho importante, servindo como um diferencial, valorizando no mercado as empresas que demonstram compromisso ambiental e responsabilidade social, quando aprimoram o rendimento energético de suas instalações elétricas.

Pelo uso constante de esteiras, bicicletas, ventiladores de teto, ar condicionado, refrigeração, água e iluminação em todos os ambientes, o custo com a energia elétrica em uma academia de ginástica se eleva muito, caso o uso não seja consciente e controlado. A solução de inovação Eficiência Energética, oferecida pelo Sebraetec (instância que oferece subsídio financeiro para soluções de inovação e tecnologia do Sebrae), identifica itens que tenham gasto de energia e que podem ser modificados nas academias e transformados, para diminuir tal custo. A sustentabilidade é um fator de grande relevância para ser tratado nestas empresas, e para conscientizar os empresários a fazerem o uso correto através de mudanças de hábitos é um meio extremamente viável para essa prática, sendo também um diferencial para esta empresa.

A inovação em processos exige da empresa uma postura além da oferta de serviços para agradar ao cliente. São atitudes que envolvem a qualidade do serviço prestado, as práticas de gestão aplicadas na empresa, o reconhecimento das empresas que certifiquem a sua qualidade, uma organização administrativa que se diferencie da concorrência e também as mudanças na forma de trabalhar, considerando-se aspectos ambientais e a responsabilidade com os passivos ambientais e os resíduos que a empresa gera.

Há uma dificuldade para que se perceba a necessidade da inovação nessa dimensão, pelo fato de nem sempre demonstrar evidentes e diretas consequências diárias. São, antes, atitudes que, quando realizadas, podem causar importante reconhecimento público, ganho socioambiental expressivo e economia de custos; portanto, maior competitividade. No entanto, como não implicam fatores predominantes quanto à sobrevivência empresarial, nem sempre são priorizadas, sobretudo quando se considera as dificuldades conjunturais das micro e pequenas empresas para se manterem atuantes no mercado.

Como o item analisado é a inovação, as empresas desse estudo se encontram na normalidade quando comparadas à concorrência; portanto, inovar nessa dimensão passa a ser um grande passo para o sucesso e status de empresa inovadora que acredita na cultura da inovação.

Como possíveis soluções para esse comportamento, são consideradas as Normas da ABNT, que representam o conhecimento sistematizado, por meio de documentos normativos, que permitem a produção, a comercialização e o uso de bens e serviços de forma competitiva e sustentável nos mercados interno e externo, contribuindo para o desenvolvimento científico e tecnológico, proteção do meio ambiente e defesa do consumidor. Para as academias de ginástica, citam-se as normas ABNT NBR 15848/2010, que estipulam procedimentos e requisitos relativos às atividades de operação e de manutenção, para a melhoria dos padrões higiênicos das instalações de ar-condicionado e ventilação, contribuindo, desta forma, para a qualidade do ar (QAI); a norma ABNT NBR 16401, que especifica os parâmetros básicos e os requisitos mínimos para os sistemas de ar-condicionado, visando à obtenção de qualidade

aceitável de ar interior para conforto; a ABNT NBR 5413, que estabelece os valores de iluminâncias médias mínimas em serviço para iluminação artificial em interiores onde se realizem atividades de comércio, indústria, ensino, esporte e outras; e a Portaria GM 3.523/98, que determina a qualidade do ar, através de Sistemas de Climatização.

Outras possibilidades de inovação de processos nestas empresas são a implantação de tecnologia limpa e de regras para a redução de resíduos e o manejo do lixo mediante coleta seletiva, o uso de lâmpadas de *LED*, a aquisição de *software* para controle efetivo de todas as dimensões da empresa, o aquecimento solar, a descontaminação das lâmpadas, o aproveitamento da água da chuva, a utilização crescente da luz natural do dia através das janelas de vidros, portas abertas e espaços amplos que aumentam a luminosidade, além da ação de educação ambiental com distribuição de materiais educativos aos clientes e colaboradores, para que haja uma conscientização maior sobre os problemas ambientais. Estes podem ser considerados como métodos e alternativas inovadoras que podem aprimorar a gestão destas empresas, devendo, boa parte deles, vir a ser desenvolvidos nas empresas atendidas no Programa ALI e realizados parte em 2013 e parte ainda maior em 2014.

6. CONCLUSÃO

O acompanhamento realizado pelo ALI tem o objetivo de aproximar os empresários das soluções eficientes e objetivas voltadas para inovação e para a gestão da empresa, estimulando um cultura inovativa e acessível, que venha a gerar lucros em futuro breve. A partir do intuito de delimitar o objeto de estudo à inovação nos processos, aplicada à eficiência energética das academias de ginásticas atendidas pelo ALI em Salvador (Bahia), tornou-se evidente a necessidade fundamental de um sistemático processo de incentivo à adequação visando à economia energética, sobretudo considerando-se o alto grau de iluminação e de ventilação da cidade, nem sempre aproveitado nos projetos arquitetônicos e estruturais.

Aplicada a solução Eficiência Energética desenvolvida pelo Sebrae (com recursos Sebraetec) nas empresas acompanhadas, foi possível obter resultados satisfatórios. Na empresa destacada como exemplo, os resultados surpreenderam até a própria empresária, superando as expectativas e ampliando conceitos sobre inovação, levando a percepção de que inovar nem sempre requer tecnologia de ponta. Além das aplicações técnicas que o consultor planejou para a aplicação da solução, o maior objetivo alcançado pode ser considerado conscientização dos empresário sobre sustentabilidade e inovação. O uso eficiente da energia elétrica gera, além de resultados financeiros, obtidos com a minimização dos custos, uma mudança das atitudes diante do consumo de energia, podendo ter alcance ampliado por seu teor educativo.

Devido ao número grande (e crescente) de academias de ginástica na atualidade, a inovação deve ser tratada com um fator essencial para o sucesso. Além de equipamentos e estrutura moderna, *marketing*, presença em redes sociais, a inovação no processo resulta em reconhecimento da empresa no mercado por uma postura diferenciada, sobretudo se envolver questões ambientais, compreendidas como importantes na contemporaneidade. Percebe-se que o segmento *fitness* ainda é carente destas ações, que podem ser exploradas e incentivadas também em outros locais do Brasil.

Utilizando atitudes inovadoras nos processos principais da empresa, a cultura da inovação será incrementada também no que se refere às outras dimensões. Consequentemente, na análise do Radar da Inovação no novo ciclo de acompanhamento do Programa ALI, em 2014, certamente serão percebidas alterações positivas, aumentando a pontuação do Grau Global de Inovação das empresas atendidas.

Adequação às normas técnicas, aplicação de equipamentos que geram energia de forma sustentável, participação em eventos que tratam a eficiência energética como fator importante para a empresa são boas sugestões para a superação de dificuldades encontradas na forma de inovar.

O objetivo do Programa ALI com essas empresas tem sido fazer com que elas se diferenciem, que tenham postura inovadora e que se preocupem com regras sustentáveis que estão se tornando cada vez mais rigorosas, provavelmente devendo vir a ser, no futuro, regulamentadas por legislações crescentemente mais sustentáveis. Por representar atitudes que não exigem grandes recursos financeiros, soluções como as analisadas neste artigo vão agregar valor às empresas sem exigir do empreendedor uma programação ou até uma limitação de recursos financeiros para investir em ações sustentáveis. As empresas vão obter melhorias inovadoras e, o melhor, vão dar efetivas contribuições ao meio ambiente, demonstrando uma preocupação sustentável que todos deveriam ter. Desta forma, considera-se que a inovação, assim como a sustentabilidade, são questões imprescindíveis a serem consideradas no planejamento das pequenas empresas, na direção das quais os empresários devem se orientar.

AGRADECIMENTO

Agradeço ao Sebrae e ao CNPq pela oportunidade de poder desenvolver este trabalho e de estimular a cultura da inovação para o desenvolvimento do país.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 15848:2010. Disponível em http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=59497 Acessado em 10/11/2013.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas.NBR 16401-1:2008. Disponível em http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=623 Acessado em 10/11/2013.

ABRAMOVAY, R. **Desenvolvimento Sustentável**: Qual a estratégia para o Brasil? Novos Estudos, julho 2010. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-33002010000200006&script=sci_arttext Acessado em 10/11/2013.

ARBIX, Glauco. **Caminhos cruzados**: rumo a uma estratégia de desenvolvimento baseada na inovação. Novos Estudos CEBRAP, São Paulo, n. 87, Jul 2010.

BRASIL. Resolução - RE nº 9, de 16 de janeiro de 2003. Disponível em: http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/d094d3004e5f8dee981ddcd762e8a5ec/Resolucao_RE_n_09.pdf?MOD=AJPERES. Acessado em 10/11/2013.

BURSZTYN, Marcel. **A difícil Sustentabilidade**: Política energética e conflitos ambientais. Rio de Janeiro: Garamond, 2001.

CMMAD – Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso Futuro Comum**. 2 ed., Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Thomsom, 2001.

FERRÃO, Paulo Cadete. **Introdução a gestão ambiental**: a avaliação do ciclo de vida de produtos. Lisboa: IST Press, 1998.

HINZ, R; VALENTINA, L; FRANCO, A. Sustentabilidade Ambiental das organizações através da produção mais limpa ou pela Avaliação do Ciclo de Vida. **Estudos tecnológicos** – Vol.2, nº 2:91-98. 2008.

IRHSA. The 2012 IHRSA Global Report: The State of the Health Club Industry. 2012. Disponível em http://www.tramaweb.com.br/press-release/9660/relatorio-mostra-que-numero-de-academias-no-pais-cresceu-30.aspx Acessado em 02/11/2013.

JANUZZI, G.M. **Aumentando a eficiência nos usos finais de energia no Brasil**. Departamento de Energia, Faculdade de Engenharia Mecânica – UNICAMP. São Paulo: Editora da UNICAMP.2002.

MORICOCHI, Luiz; GONÇALVES, José Sidnei. Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter: uma revisão-crítica. **Informações Econômicas**. São Paulo, v. 24, n. 8, ago.1994.

MATTOS, J. F.; STOFFEL, H. R.; TEIXEIRA, R.de A. Mobilização Empresarial pela Inovação. **Cartilha: gestão da inovação**. Brasília: Confed. Nacional da Indústria, 2010.

MENKES, Monica. **Instrumentos econômicos aplicados em programas de eficiência energética**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Jneiro. COPPE, 2003. Disponível em http://www.ecoeco.org.br/conteudo/publicacoes/encontros/iv_en/mesa3/1.pdf, Acessado em 15/11/2013.

OECD – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3 ed. FINEP, 2005.

OECD – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Frescati**. Proposta de Práticas Exemplares para Inquéritos sobre Investigação e Desenvolvimento Experimental. Coimbra: F.Iniciativas, 2007.

SACHS, Ignacy. **Rumo à ecossocioeconomia**: Teoria e prática do desenvolvimento. SãoPaulo: Cortez, 2007.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEBRAE Bahia. **Catálogo de serviços em inovação e tecnologia**. 2ª ed. Salvador, 2012.

SILVA, Minelle E.; CORRÊA, Ana Paula Machado e GÓMEZ, Carla Pesa. Inovando para o consumo sustentável: O desafio da construção de um novo paradigma organizacional. **Revista de Negócios**, ISSN 1980-4431, Blumenau, v. 17, n. 2, p. 21-40, abr./jun. 2012.

A criação de *fanpage* como estratégia de visibilidade e interação para empresas de pequeno porte

AUTORA: GODOY, MARIANA

ORIENTADOR: RIMOLI, CELSO AUGUSTO

RESUMO

A inovação é a exploração com sucesso de novas ideias, a fonte de juventude de qualquer empresa e um fator essencial para a diferenciação em mercados competitivos. Considerando essa afirmação, este estudo busca entender como a criação de uma *fanpage* empresarial pode aprimorar a visibilidade da empresa e as interações com seus públicos. O objeto de estudo utilizado nesta pesquisa foi o Facebook. Os resultados indicaram que a utilização correta das mídias sociais pode gerar aumento da visibilidade da marca e novas oportunidades de interação com o cliente.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. *Fanpage*. Empresa de Pequeno Porte. *Marketing* de Relacionamento. Facebook.

ABSTRACT

Innovation is the succesful exploitation of new ideas, the fountain of youth of any company and an essential factor for differentiation in competitive markets. Considering this statement, this study aims at understanding how to create a business fanpageto enhance the visibility of the company and the interactions with their audiences. The object of study in this research was the Facebook. The results indicated that the proper use of social media can generate increased brand visibility and new opportunities for customer interaction.

KEYWORDS:

Inovation. Fanpage. Small business. Relationship marketing. Facebook.

AUTORA: GODOY, MARIANA
ORIENTADOR: RIMOLI, CELSO AUGUSTO

1. INTRODUÇÃO

Elevada carga tributária, custos altos de produção e falta de mão de obra capacitada são alguns dos desafios presentes no atual cenário econômico brasileiro. Nesse contexto, é urgente a aplicação de ferramentas de inovação e estímulo de boas ideias que sejam fontes de vantagem competitiva para as organizações, inclusive as empresas de pequeno porte (EPP). Segundo o Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2011), mais de 80% dos empreendedores brasileiros buscam conhecimentos para iniciar ou gerenciar seus negócios. No caso das EPP, a inovação é vista como fonte de juventude, aumentando consideravelmente a capacidade de sobrevivência.

Este artigo se baseou em um trabalho desenvolvido no Programa Agentes Locais de Inovação (Programa ALI), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Foi construído com base no argumento de que muitas EPP atendidas pelo Programa ALI se queixavam das alternativas tradicionais de publicidade, por causa dos altos custos, do baixo retorno e de dificuldades de interação com o cliente final. As empresas analisadas têm utilizado mídias locais como rádio, revista, TV e *e-mail*, mas desejam alcançar além das fronteiras dos seus respectivos municípios e com baixo custo. A alternativa encontrada para aumentar o alcance da comunicação dessas EPP foi a divulgação em *sites* de relacionamento. Assim, o objetivo deste artigo é entender como a criação de uma *fanpage* empresarial pode aprimorar a visibilidade da empresa e as interações com seus públicos. Para sua execução foram analisados os Planos de ação desenvolvidos para a melhoria e utilização da dimensão relacionamento em 10 EPP, sendo cinco indústrias (quatro têxteis e uma gráfica) e cinco de serviços (duas imobiliárias, uma escola, uma clínica veterinária e um salão de beleza). Procurou-se analisar empresas industriais e de serviços de diferentes ramos de atividade para indicar que a *fanpage* pode ser uma opção para tipos variados de empresas, se for trabalhada com profissionalismo e dedicação.

O artigo foi motivado pela atual ascensão das redes sociais no mundo e pelo fato de o Brasil ser o 2º país cujos usuários mais acessam o Facebook diariamente, segundo Leonardo Tristão, diretor-geral da empresa no país, atrás dos EUA apenas e pelos baixos custos envolvidos (GOMES, 2013). Sua importância também reside em avaliar alternativas de *marketing* utilizadas pelas empresas atendidas pelo Programa ALI, refletindo possivelmente a realidade de muitas outras EPP de outras localidades.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção discorre sobre temas como inovação, *marketing* de relacionamento, Programa ALI, *sites* de relacionamento e suas principais ferramentas para comercialização.

2.1. INOVAÇÃO

Muito se tem escrito sobre a caracterização e a importância da inovação, trata-se de um assunto bastante comentado nos meios acadêmico e empresarial. Além de ela ser considerada um recurso importante para a sobrevivência das organizações, também é vista como elemento-chave para o sucesso das empresas em mercados concorridos (ENGEL, BLACKWELL, MINIARD, 1993; KOTLER, 1997; REA, KERZNER, 1997; ROBERTSON, 1999 apud ZILBER et al., 2005). Em complementação, a Lei nº 10.973 (2004) afirma que inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento nos ambientes produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços. Segundo a Inventta (2014), inovação é a exploração com sucesso (aumento dos lucros, acesso a novos mercados, entre outros benefícios) de novas ideias.

Schumpeter (1982) foi um grande teórico do tema e concebeu o conceito de destruição criadora, caracterizada por inovações que podem destruir padrões de negócios antigos e estabelecer novas fontes de lucros. O autor também analisou os ciclos do desenvolvimento capitalista e concluiu que são combinações de inovações, que podem criar setores importantes na economia ou um novo paradigma de negócios, podendo provocar crescimento acelerado da economia.

Quanto aos tipos básicos de inovação, o Manual de Oslo (2005), que visa unificar os conceitos e métricas dessa área do conhecimento, afirma que existem quatro principais: inovação em produto, em processo, em *marketing*, processo e organizacional. Seguem as respectivas caracterizações, no Quadro 1.

Quadro 1 – Os quatro tipos de inovação

INOVAÇÃO DE	CARACTERIZAÇÃO
Produto	*Bem ou serviço novo ou significativamente melhorado.*
Processo	*Método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.*
Marketing	*Novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou da embalagem, no posicionamento do produto, na promoção ou na fixação de preços.*
Organizacional	*Novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa.*

Fonte: construído a partir do Manual de Oslo (2005)

Vale lembrar que a inovação não está restrita a bens manufaturados, envolvendo também setores de serviços, setores públicos e privados. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2005), inovação é vista como uma forma de competir em ambientes altamente dinâmicos e com ininterruptas mudanças tecnológicas, que permitem às empresas aumentarem sua capacidade de prosperar e de sobreviver.

2.2. *MARKETING* DE RELACIONAMENTO

Com o advento da globalização, as empresas passaram a abordar clientes e consumidores em tempo integral, fazendo com que o *marketing* de relacionamento se intensificasse nos últimos anos. Buscam-se estratégias que aproximem e estabeleçam uma rotina de proximidade entre a empresa e seus clientes, por meio do gerenciamento de informações. Desse modo, conhecer em profundidade as características dos clientes é algo imprescindível para a sobrevivência das empresas. *Marketing* de relacionamento se baseia no entendimento de que a capacidade de uma empresa se relacionar com seus clientes é o que a diferencia em um mercado cada vez mais competitivo (GUMMESSON, 2005; SILVA et al, 2012).

No cenário atual, o sucesso de uma empresa muitas vezes não depende apenas da relação preço-qualidade do produto oferecido, mas de sua capacidade de cativar e fidelizar clientes, ou seja, sua capacidade de interação. A esse respeito, Kotler (1998, p. 58) afirma que

> A ênfase tem sido em vender e não desenvolver relacionamentos. O foco tem sido sobre a pré-venda e venda em vez de centrarem-se nas atividades pós-venda. Entretanto, atualmente, muitas empresas estão reconhecendo a importância de reter e satisfazer consumidores.

Assim, em um contexto em que relacionamentos e desenvolvimentos tecnológicos fazem parte do dia a dia das organizações, inclusas as EPP, os *sites* de relacionamento podem atuar como fator de interação entre elas e seus clientes. Isso auxilia o desenvolvimento do relacionamento e fortalece o processo de retenção de consumidores, já que muitos deles se encontram conectados por esses *sites* durante grande parte de seu tempo.

2.3. *SITES* E *MARKETING* DE RELACIONAMENTO

Atualmente é fundamental investir em *sites* de relacionamento.Conforme Torres (2009, p. 154): "... as redes sociais devem ser necessariamente trabalhadas no *marketing* de relacionamento".

Segundo Barbosa (2014), entre as pessoas que utilizam a internet diariamente, 87% têm curso superior, 88% têm renda familiar superior a dez salários mínimos e 94% pertence à classe A. Participar de *sites* de relacionamento está entre as principais atividades de comunicação realizadas, em 69%. A segunda atividade mais comum na busca de informações e serviços *online* em 2011 foi relacionada à diversão e entretenimento (61%). Por trás desses números há clientes potenciais para as empresas. A criação de um vínculo com o cliente pode ser um investimento inteligente, já que, segundo Las Casas (2006, p. 24), conquistar um novo cliente custa cinco vezes mais do que manter um cliente atual.

É importante lembrar também que estar presente em *sites* de relacionamento não é mais uma questão de escolha para as empresas, pois elas já estão presentes neles, quando um usuário cita seu nome, positiva ou ne-

gativamente. Partindo dessa premissa, as organizações precisam entender que estar presente nas redes sociais não significa apenas criar uma conta que logo será esquecida e abandonada, é preciso que elas se posicionem de maneira consistente com sua missão e visão interna.

2.4. *SITES* DE RELACIONAMENTO E O ADVENTO DAS REDES SOCIAIS

O desenvolvimento das telecomunicações, da informática e da Internet possibilitou a criação e a proliferação de diversos *sites* de relacionamento. Nesses ambientes virtuais, as pessoas se agrupam por afinidades e objetivos comuns, sendo que as barreiras geográficas são desfeitas e as conexões acontecem aos milhões, entre pessoas conhecidas e desconhecidas. No plano empresarial, desenvolver relacionamentos duradouros com o consumidor é uma das principais metas a serem atingidas no ambiente *online*. Assim, conforme afirma Adolpho (2008), ficam mais enfatizados na Internet a publicidade, o *marketing* de relacionamento e o diálogo, em detrimento da propaganda e da comunicação, uma via em geral. De acordo com Duarte, Quandt e Queila (2008), as redes sociais dizem respeito às estruturas sociais formadas por pessoas ou organizações, e essas, por sua vez, partilham de interesses e/ou valores comuns. Muitas vezes, as redes são mediadas por *sites* de relacionamento.

2.5. FACEBOOK

Após ter sido criado em 2004 somente para alunos da universidade de Havard, Mark Zuckerberg e seus sócios e codesenvolvedores da plataforma expandiram o Facebook para outras universidades estadunidenses e, posteriormente, para mundo. Em 2012, a plataforma chegou à marca de 800 milhões de usuários, consagrando-se como a maior rede social do mundo. (TECHTUDO, 2012).

Alexandre Hohagen, durante o Congresso Global de Empreendedorismo, organizado pela Endeavor Brasil e pela Kauffman Foundation, disse que o Facebook apresentou crescimento do número de usuários da ordem de cerca de 12 milhões em fevereiro de 2011 para algo em torno de 67 milhões em março de 2013 (CANALTECH, 2013).

2.6. CRIAÇÃO DE *FANPAGE* COMO ESTRATÉGIA DE INTERAÇÃO

A inserção de empresas em um *site* de relacionamento como o Facebook parte do pressuposto de que a presença digital oferece mais uma possibilidade de visibilizar sua imagem. Elas devem criar estratégias para adotar linguagem e modo correto de se expor a seus públicos, tendo sempre em mente que a imagem a ser passada deve ser coerente com aquela fora do mundo digital. Neste sentido, a palestrante sobre criatividade e redes sociais no Brasil, Rosana Hermann, (CIRANDA, 2013) afirma: "as empresas chegam a esses novos meios com as mesmas ideias, premissas e comportamentos de outra interface e, inevitavelmente, cometerão erros. Só que nas redes sociais, os erros se ampliam, se arquivam, viram notícia".

Vale ressaltar que a *fanpage* traz a possibilidade de as empresas criarem conteúdos que mostrem sua preocupação com temas relevantes, muitas vezes difíceis de serem colocados em outras mídias. Além disso, permitem a promoção da imagem da organização e a comunicação com seus públicos por meio de bate-papo (antes só possível via telefone ou *e-mail*). É também uma oportunidade para aumentar a visibilidade do *site*

institucional, muitas vezes esquecido pelo cliente. Oliveira (2012) alerta que "É preciso conquistar o internauta e fazer com que ele se interesse a visitar o *site*, onde os produtos estarão dispostos a ele". Com isso, se pode dizer que utilizar *fanpage* como estratégia de divulgação e relacionamento enseja oportunidades interessantes, mas também riscos a serem evitados.

3. METODOLOGIA

Este estudo pode ser caracterizado como uma pesquisa descritiva e predominantemente qualitativa. Segundo Gil (2008), pesquisa descritiva é aquela que descreve e caracteriza fenômenos, identificando relações entre eles. A coleta de dados se deu por meio de informações coletadas pela autora do artigo durante seu trabalho como Agente Local de Inovação (ALI), nos anos de 2013 e início de 2014. A dimensão do Radar da inovação explorada nas análises do trabalho é Relacionamento, na qual melhor se abrigam os atributos estudados. Em seguida são apresentadas considerações sobre EPP, Programa ALI e Radar da Inovação.

3.1. EMPRESAS DE PEQUENO PORTE (EPP)

As EPP se caracterizam por faturamento bruto anual entre R$ 360 mil e R$ 3,6 milhões, de acordo com o Sebrae (2014). Elas possuem características específicas que as distinguem de organizações maiores, como o reduzido nível de organização contábil, gerencial e estrutural, receitas de subsistência, frágil estrutura no controle patrimonial e econômico-financeira, entre outras características essenciais.

Em compensação, conforme aponta o *site* InfoMoney (2014), as EPP apresentam três vantagens genéricas derivadas de sua própria condição. **A) O caminho para a solução é mais curto**: devido aos baixos impactos da hierarquia e da burocracia para resolver pequenas questões, o colaborador geralmente pode se comunicar com ele rapidamente, já que possivelmente ambos dividem o mesmo ambiente de trabalho. **B) Integração**: devido ao clima de informalidade gerado pelas características citadas, o colaborador muitas vezes se sente mais à vontade para contribuir com ideias e soluções. **C) Agilidade**: um quadro reduzido de funcionários executa diversas tarefas e a perda de tempo deve ser evitada a qualquer custo. Vale também ressaltar a questão da flexibilidade, em que muitas vezes a estrutura da empresa precisa se ajustar rapidamente a possíveis mudanças que ocorrem com frequência.

3.2. PROGRAMA AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

O Programa ALI é uma iniciativa do Sebrae em parceria com o Conselho CNPq para a promoção da inovação em EPP. O principal objetivo do Programa ALI é levar a cultura da Inovação para dentro das EPP e ensinar que inovar nem sempre é sinônimo de grandes investimentos financeiros.

Orientados por profissionais especializados, os agentes locais de inovação (ALI) avaliam o grau de inovação nas empresas atendidas, buscando oferecer soluções de acordo com as necessidades de cada empreendimento. O instrumento utilizado pelos ALI é o Radar da inovação, explicado a seguir.

3.3. RADAR DA INOVAÇÃO

A metodologia utilizada é baseada em Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), criadores da ferramenta Radar da Inovação, utilizada para o diagnóstico de gestão da inovação nas EPP e se baseia em 44 quesitos de inovação

distribuídos em 12 dimensões. Cada quesito é avaliado segundo uma escala de 0 a 5, sendo que até 1, considera-se ausência de inovação; até 3, a inovação é incipiente e o valor 5 indica presença ativa da inovação. As dimensões são: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença e rede.

Para ficar mais adequado à realidade das EPP, Bachmann e Destefani (2008) adicionaram ao questionário mais uma dimensão denominada Ambiência inovadora, para detectar até que ponto existe um clima organizacional propício à inovação.

4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A seguir são apresentados os dados coletados sobre a criação de *fanpages* nas EPP estudadas, e o item 5 traz análises sobre eles.

4.1. CRIAÇÃO DE *FANPAGES* NAS EPP ANALISADAS

As EPP analisadas neste artigo tinham em comum o interesse e a necessidade de criar um veículo de comunicação que fosse atual e que complementasse sua própria imagem. Notou-se a importância que elas atribuíam à criação de um veículo próprio e de elevado alcance que mostrasse as ações e os resultados positivos dessas empresas, no decorrer de seus trabalhos.

Outro ponto importante a ser ressaltado é que a *fanpage*, além de ser um veículo de comunicação de amplo alcance, possui baixo custo, pois a criação de uma conta na plataforma é gratuita. Algumas empresas optam pela contratação de uma agência especializada em mídias sociais para realizar a manutenção de suas *fanpages*, mas é importante lembrar que esse gerenciamento pode ser feito de maneira interna, por um único profissional. Para isso, disponibilizou-se material de estudo para as EPP analisadas que preferiram realizar a manutenção de sua página internamente, a partir de seus próprios meios.

4.2. INTERAÇÃO ENTRE EMPRESA E CLIENTE

As configurações da *fanpage* permitem que o administrador da página escolha entre dar permissão para que as pessoas entrem em contato por meio de um botão chamado "Mensagem". Uma vez selecionado esse item, todos os usuários poderão interagir não só entre si, como também com a organização criadora da *fanpage*. Com isso, aos poucos as EPP foram descobrindo um canal de comunicação que possibilita a troca de informações de modo bastante eficaz. Nesse espaço, há também o recurso bate-papo ou *chat*, as empresas têm a oportunidade de responder às dúvidas, reclamações e aos elogios que são enviados pelos usuários do Facebook. Assim a *fanpage* cumpre seu papel como ferramenta de comunicação em dois sentidos, possibilitando a entrada de novas informações feitas tanto pelo responsável pela página quanto pelo cliente e público em geral, que deseja obter informações a respeito de qualquer assunto pertinente à organização.

Outra forma de interação com público são as ações de comentários, de curtidas e de compartilhamento sobre as postagens que cada EPP pode realizar na *fanpage*. A Figura 1, a seguir, mostra a projeção de uma postagem realizada por uma delas: 38 pessoas curtiram, três compartilharam e três comentaram (o conteúdo dos comentários foi preservado a pedido da empresa).

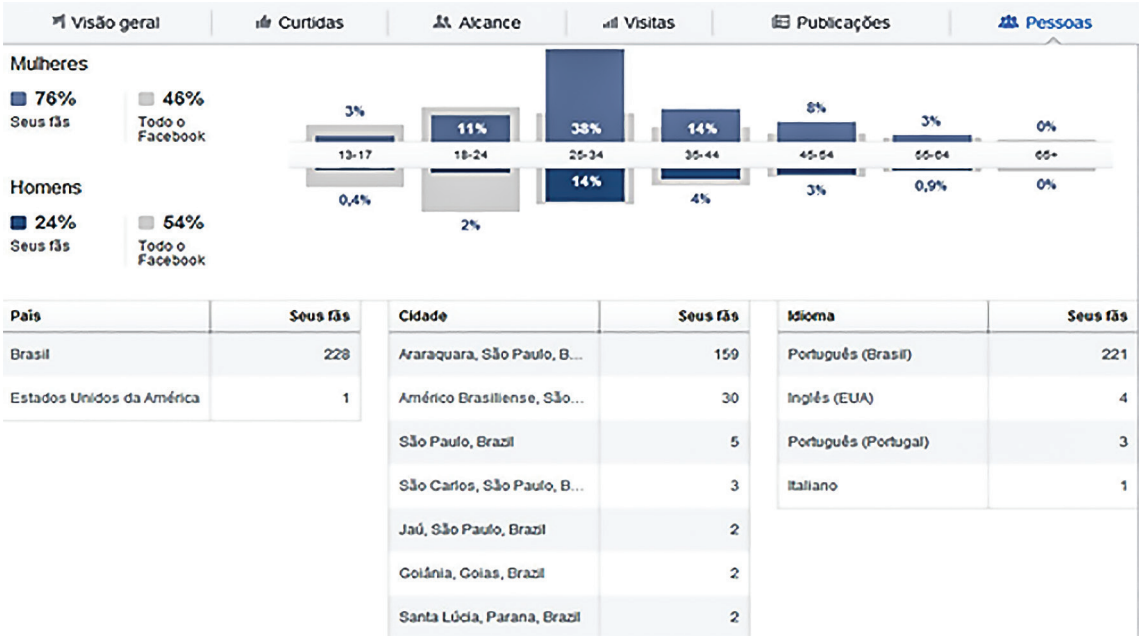
O Facebook disponibiliza para todo administrador de página uma ferramenta detalhada que permite mensurar o alcance de suas publicações e criar o perfil do seu público. Deste modo, as empresas têm o controle das postagens que mais repercutem na *fanpage*, podendo analisar informações como: o número de curtidas que a página alcançou, a duração da publicação (em semanas), o envolvimento do público (em curtidas, comentários e compartilhamentos)

e quem são as pessoas que curtiram sua página (medidos por gênero, faixa etária, país, cidade e idioma). A Figura 2 traz o item "pessoas", gerado por essa ferramenta, de uma EPP acompanhada pelo Programa ALI.

Figura 1 – Comentários, curtidas e compartilhamentos de publicação em fanpage

Fonte: Facebook

Figura 2 – Item "Pessoas" extraído em relatório de informações de fanpage de uma das empresas analisadas (Salão de Beleza, Araraquara)



País	Seus fãs
Brasil	228
Estados Unidos da América	1

Cidade	Seus fãs
Araraquara, São Paulo, B...	159
Américo Brasiliense, São...	30
São Paulo, Brazil	5
São Carlos, São Paulo, B...	3
Jaú, São Paulo, Brazil	2
Goiânia, Goias, Brazil	2
Santa Lúcia, Parana, Brazil	2

Idioma	Seus fãs
Português (Brasil)	221
Inglês (EUA)	4
Português (Portugal)	3
Italiano	1

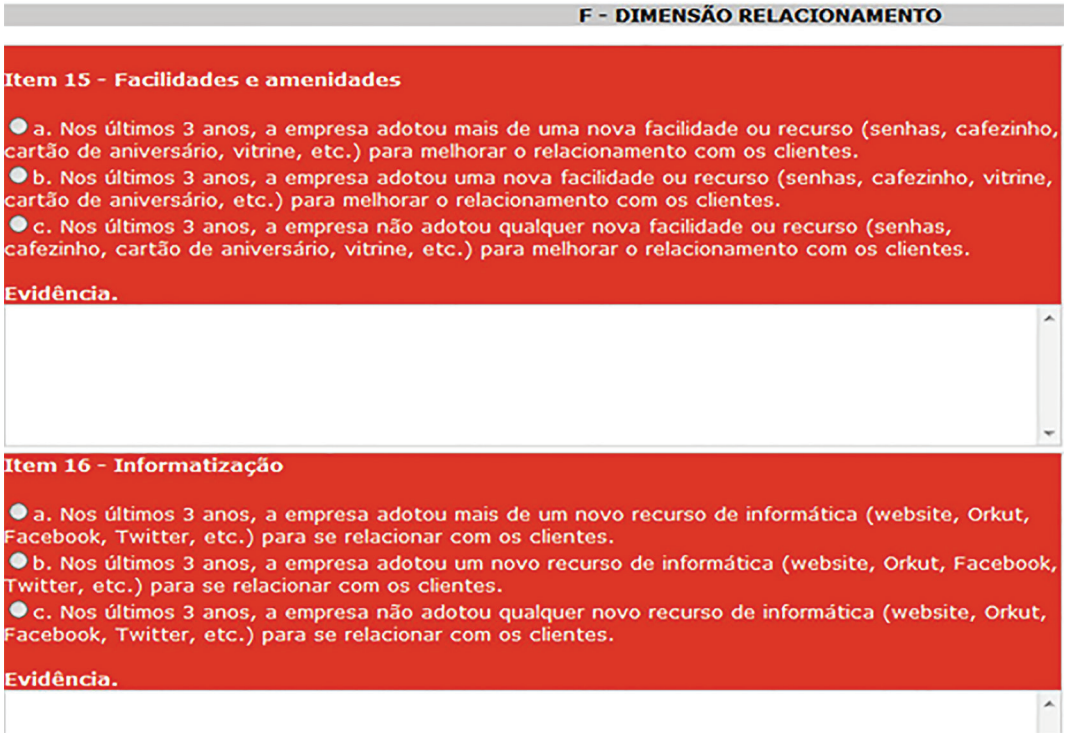
Fonte: Facebook

Com esses indicadores, cada empresário passa a ter a oportunidade de conhecer seus cliente sem maior profundidade, podendo inclusive utilizar esses resultados na propaganda patrocinada do Facebook. Essa ferramenta é disponibilizada a todas as *fanpages* e permite alcançar mais visualizações, conforme o público desejado, bem como aumentar o número de fãs da página (curtidas).

5. ANÁLISES

Segundo Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), a dimensão relacionamento avalia as práticas de interação da empresa com o cliente, tendo sido denominada inicialmente Experiência do cliente. Nela se observam medidas chamadas de 'facilidade ou recurso' tomadas pelas empresas que aprimoram o relacionamento com seus públicos, como inserção de senhas, disponibilização de cafezinho, envio de cartão de aniversário, criação de uma nova vitrine, envio de SMS em datas comemorativas, entre outras práticas. Observa também a execução de ações de interação ligadas à informatização, como a criação de mídias *online* como *Website*, Orkut, Facebook, Twitter, Instagram, entre outras. Essa dimensão envolve os itens de número 15 e 16 da Figura 3, e os respectivos resultados são mostrados nos Gráficos 1 e 2.

Figura 3 – Questões correspondentes à dimensão relacionamento



F - DIMENSÃO RELACIONAMENTO

Item 15 - Facilidades e amenidades

a. Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de uma nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.
b. Nos últimos 3 anos, a empresa adotou uma nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, vitrine, cartão de aniversário, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.
c. Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.

Evidência.

Item 16 - Informatização

a. Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de um novo recurso de informática (website, Orkut, Facebook, Twitter, etc.) para se relacionar com os clientes.
b. Nos últimos 3 anos, a empresa adotou um novo recurso de informática (website, Orkut, Facebook, Twitter, etc.) para se relacionar com os clientes.
c. Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer novo recurso de informática (website, Orkut, Facebook, Twitter, etc.) para se relacionar com os clientes.

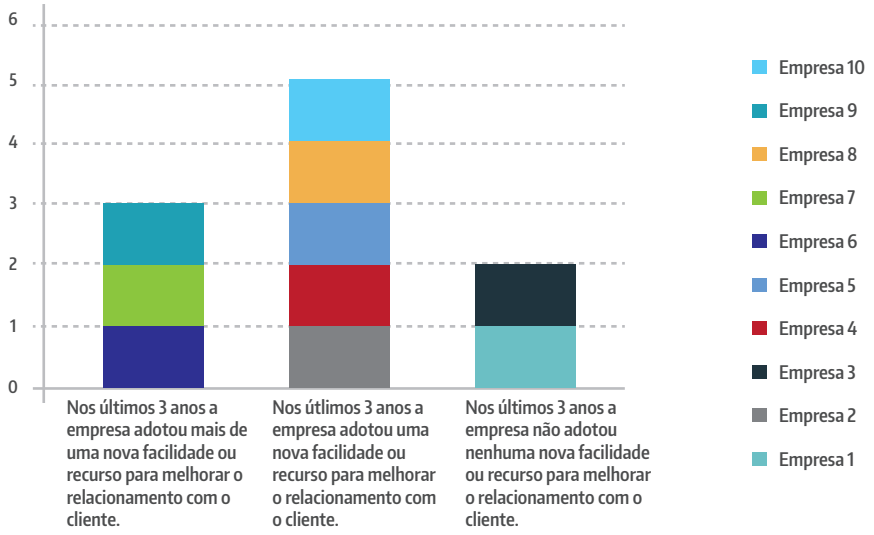
Evidência.

Fonte: Sistema ALI

Em vista dos resultados obtidos no Radar da inovação, as empresas puderam optar por ações de interação com o cliente através de meios mais tradicionais, como envio de cartão de fim de ano, calendário, adoção de senhas até a criação de *websites*, *e-commerce*, *fanpages*, entre outros.

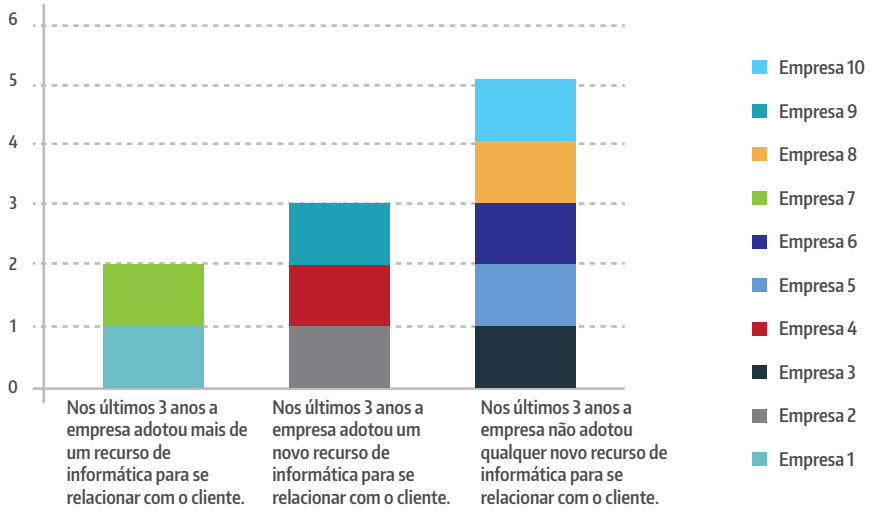
Para a realização do primeiro plano de ação (PdA 0), as 10 EPP analisadas neste artigo não possuíam *fanpage* empresarial no Facebook. Apenas três EPP entre elas haviam criado um perfil para sua empresa, começando de forma não recomendada sua inserção na plataforma.

Gráfico 1 – Questão 15: Facilidades e amenidades do Radar da Inovação



Fonte: elaborado pela autora

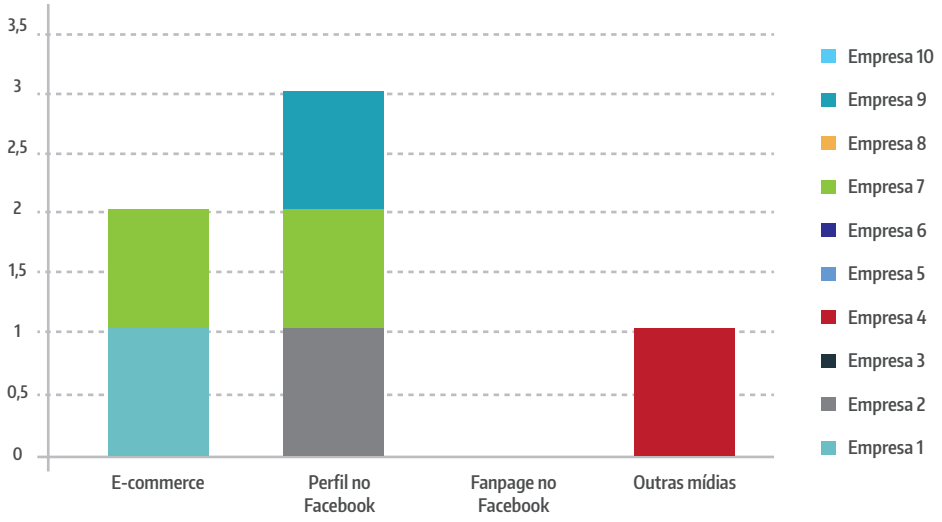
Gráfico 2 – Questão 16: Informática – Radar da Inovação (resposta de 10 empresas)



Fonte: elaborado pela autora

Empresas que possuem perfil estão infringindo os termos de serviço do Facebook, pois o perfil é de caráter pessoal. Além disso, os perfis possuem um limite de até 5000 amigos e essa conta estará limitada a esse número. Segundo as diretrizes da plataforma, o Facebook pode remover, sem aviso prévio, qualquer perfil identificado como organização, empresa, negócio local, entre outros.

Gráfico 3 – Mídias online utilizadas pelas empresas analisadas



Fonte: elaborado pela autora

O perfil não permite a mensuração dos resultados, mas a *fanpage*, conforme mencionado anteriormente, fornece gráficos estatísticos para auxiliar o empreendedor a conhecer o comportamento dos seus fãs, permitindo a criação de novas estratégias de *marketing*. As três empresas que possuíam perfil e não a *fanpage* foram orientadas e conduzidas à migração do primeiro para a segunda, respectivamente. Isso é possível se o nome utilizado no perfil for o mesmo que a empresa utilizar em sua *fanpage*, mantendo, dessa forma, os amigos já conquistados, realizando a migração de amigos para fãs. Se a empresa possuir 500 amigos em seu perfil e migrar para a *fanpage*, passará a ter 500 curtidas. As empresas que não possuíam perfis no Facebook foram orientadas com ações e subações específicas para criação de suas *fanpages*, conforme é mostrado no Quadro 2.

O objetivo dessas ações e subações foi proporcionar às EPP participantes do Programa ALI a oportunidade de experimentar novas formas de interação com seus públicos, de saber o que eles pensam sobre seus produtos, como se sentem e até mesmo o que desejam. Esses aspectos muitas vezes são esquecidos pelos empreendedores e cada vez mais representam oportunidades de crescimento e destaque dentro do cenário econômico atual. É a chance, ainda que pequena, de estar presente no dia a dia do consumidor, de criar vínculos e assim potencializar as vendas.

Quadro 2 – Fluxo da ação pelas subações

FLUXO DA AÇÃO
· ***Oportunidade identificada:*** *Desenvolver a marca e aprimorar o relacionamento da EPP-cliente.* · ***Tipo de Ação:*** *Ação direta de Inovação* · ***Ação:*** *Criar fanpage no Facebook*
SUB AÇÕES
1ª *Realizar cadastro no Facebook através do site www.facebook.com.* ***2ª*** *Clicar em Criar fanpage para uma celebridade, banda ou empresa.* ***3ª*** *Escolher entre os tipos de possíveis de página a ser criada: negócio local, ou marca ou produto, empresa, organização ou instituição, entre outros.* ***4ª*** *O ALI fornece à empresa material de apoio: cartilhas, vídeo aulas, entre outros.* ***5ª*** *Adotar sistemática interna de manutenção da fanpPage: quem ficará responsável por essa tarefa dentro da empresa, quantas vezes por semana realizará postagens e responderá às interações que surgirem, que tipo de conteúdo será postado, entre outros cuidados a serem tomados;* ***6ª*** *Realizar primeiras postagens na fanpage: campanhas promocionais, divulgação de novos lançamentos, parcerias, assuntos correlacionados;* ***7ª*** *Realizar propaganda patrocinada do Facebook: o objetivo é identificar seu público-alvo e levar o nome da empresa a localidades específicas, onde ela deseja ser conhecida. O empresário escolhe o quanto deseja investir nessa comunicação, e o resultado é proporcional ao investimento.*
**A manutenção da página deve ser feita de maneira ininterrupta. Essa é uma ação.*

Fonte: Elaborado pela autora

Esses empresários foram alertados de que os *sites* de relacionamento não têm como objetivo final realizar vendas, mas incrementar as relações. Quando as vendas aumentam, trata-se apenas de uma consequência de um trabalho bem feito.

Até o momento da elaboração deste estudo, muitas empresas ainda estavam implantando as últimas subações relativas a suas *fanpages*. Entretanto, quando questionados sobre a percepção dos resultados iniciais obtidos, os empreendedores relataram que o alcance de pessoas por meio desta ação de *marketing* de relacionamento foi maior do que os obtidos pelos meios de comunicações tradicionais e que, ao realizarem a propaganda patrocinada, última subação do fluxo, tiveram um aumento de cerca de até 300% no total de fãs, que passaram a curtir, a acompanhar e a interagir com a página.

Dos dez empresários entrevistados, oito disseram que se surpreenderam com os resultados da criação da *fanpage* e que estão em processo aprimoramento do material a ser publicado em suas páginas, e que já pensam em investir em campanhas patrocinadas como uma ação de *marketing* permanente das empresas. Apenas dois empresários relataram não haver mudança nas respostas de seus públicos. Isso se deve possivelmente ao fato de eles serem novatos e inexperientes na condução de suas páginas.

A partir desses resultados iniciais, acredita-se ser válido argumentar a favor da eficácia da criação de *fanpages* para EPP como estratégia inovadora de *marketing*, no sentido de incrementar o relacionamento com seus públicos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou entender como a criação de uma *fanpage* empresarial pode aprimorar a visibilidade da empresa e as interações com seus públicos. A partir dos resultados apresentados, acredita-se que a criação de *fanpages* é positiva para EPP em geral. Entre as dez empresas analisadas, a maior parte delas se tornou mais próxima de seus públicos, passando a ter um veículo de comunicação direta inovador e imediato. Além disso, as *fanpages* dessas EPP vêm permitindo que elas conheçam um pouco mais profundamente seus públicos, auxiliando, inclusive, a tomada de decisões futuras no que diz respeito a ações de *marketing*.

De maneira geral, pode-se perceber que a *fanpage* colabora com a modernização da identidade dessas organizações, contribuindo para o fortalecimento da sua imagem perante seus públicos e expandindo os meios possíveis de interação. Quando o empresário consegue mensurar os resultados oferecidos por essa nova ferramenta, ele se sente entusiasmado a buscar proativamente mais informações a respeito do Facebook e de *fanpages*. Dessa forma se realiza o que se espera da aplicação do Programa ALI nessas empresas: o reciclar continuado das ideias e o hábito da busca por inovações.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), financiadores do Programa Agente Local da Inovação, e a todos que contribuíram para a elaboração deste artigo.

REFERÊNCIAS

ADOLPHO, C. **Google *marketing* e o guia definitivo de *marketing* digital** 2º Ed. São Paulo: Novatec, 2008.

AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO. Disponível em: http://app.pr.sebrae.com.br/ali/Acesso em 14 mar. 2014.

ARISTÓTELES. **Política**. Tradução do grego, introdução e notas de Mário da Gama Kury. 3ª ed. Brasília: UNB, 1997. 317p. ISBN: 85230001109.

BARBOSA, A. F. (Coord.). BRAZILIAN INTERNET STEERING COMMITTEE – CGI.br. Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no Brasil – TIC Domicílios e TIC Empresas 2012. Coord. Alexandre F. Barbosa. São Paulo: CGI.br, 2013. Acesso em 12 ago. 2014. Disponível em: http://cgi.br/publicacoes/index.htm

DUARTE, F.; QUANDT, C.; SOUZA, Q. **O Tempo Das Redes**, p. 21-23. Editora Perspectiva S/A, 2008.

ESTUDOS E PESQUISAS. Empresas de pequeno porte. SEBRAE. Disponível em: http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/perfil-dos-pequenos-negocios/empresas-de-pequeno-porte. Acesso em: 05 de fev. de 2014.

FACEBOOK apresentou crescimento de 460% no Brasil em menos de dois anos. **CANALTECH**. Disponível em: http://canaltech.com.br/noticia/facebook/Facebook-apresentou-crescimento-de-460-no-Brasil-em-menos-de-dois-anos/ Acesso em 15 abr. 2014.

FACEBOOK. Disponível em <www.facebook.com>. Acesso em 10 set. 2014.

GRECO, S. M. S. S. et al. Empreendedorismo no Brasil **Global Entrepreneurship Monitor**. Curitiba: IBQP, 2011. Disponível em http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo/Livro%20GEM%20Brasil%202011.pdf. Acesso em 04 abr. 2014.

GUIA PARA A INOVAÇÃO: **Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação**. SEBRAE/PR, Curitiba, 2013. Disponível em: http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI. Acesso em: 15 de jan. de 2014.

GUMMESSON E. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de *marketing*, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para a economia de rede. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERMANN, R. "A postura da empresa é tudo para sua imagem. **Ciranda**. Disponível em: http://ciranda.me/tsdn/blog-da-tecnospeed/post/rosana-hermann-a-postura-da-empresa-e-tudo-para-sua-imagem. 2013. Acesso em 15 abr. 2014.

INVENTTA, A inovação: definição, conceitos e exemplos. **Grupo Instituto Inovação**. Disponível em: http://inventta.net/quem-somos/. Acesso em 04 abr. 2014.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1998.

LAS CASAS, A. L. **Novos Rumos do Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEI Nº 10.973, de 02.12.2004 **Ministério da Ciência, Tecnologia e Informação**. Disponível em: http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/3293.html. Acesso em 30 abr. 2014.

MANUAL DE OSLO: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. OCDE **Ministério da Ciência e Tecnologia**. 3. ed., 2005. Disponível em: http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/44912.html Acesso em: 01 dez. de 2013.

MARKETING de relacionamento. **InfoMoney: informação que vale dinheiro**. Disponível em: http://www.infomoney.com.br/mercados/noticia/563109/*marketing*-relacionamento. Acesso em 04 abr. 2014.

OLIVEIRA, M. Redes sociais exigem boa postura das empresas e dos profissionais. **Blogmidia8.com**, 2012. Disponível em: http://blogmidia8.com/2012/03/redes-sociais-exigem-boa-postura-das.html. Acessoem: 04/03/2013.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I.**The 12 different ways for companies to innovate**.MIT Sloan Management Review, 01, Abr. 2006.

SER uma empresa de pequeno porte tem suas vantagens. Utilize-as. **InfoMoney: informação que vale dinheiro**. Disponível em: http://dinheiro.br.msn.com/guias/ser-uma-empresa-de-pequeno-porte-tem-suas-vantagens-utilize-as-1 Acesso em 04 abr. 2014.

SILVA, L.A., PIMENTA, R.F., LOPES, E.L. MACHADO, E.S. Marketing de relacionamento em redes associativistas de varejo. **REMark Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 178-202, mai/ago. 2012.

TECHTUDO. **História das redes sociais: do tímido ClassMates até o boom do Facebook**. Disponível em: http://www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2012/07/historia-das-redes-sociais.html. Acessoem: 30 abr. 14.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith.**Managing Innovation: integrating Technological, market and organizational change**. 3. ed. London: John Wiley& Sons Ltd, 2005.

Facebook: canal de relacionamento *online* para pequenas empresas do comércio varejista na Serra Gaúcha

AUTORA: GALLIO, ROCHIELE AZEVEDO

ORIENTADOR: MARQUES, LUIS FERNANDO MORAES

RESUMO

Atualmente, o Facebook é a rede social que possui a maior quantidade de usuários conectados em nível mundial. É favorável a inserção de pequenas empresas neste canal, pois além de proporcionar elevado alcance de público, demanda baixo investimento financeiro. A presente pesquisa objetiva analisar de que forma acontece o ingresso das pequenas empresas no Facebook, além de identificar boas práticas que possam ser executadas neste ambiente virtual a fim de se obter melhores resultados. Fazem parte da amostra nove empresas de pequeno porte pertencentes ao comércio varejista, localizadas na Serra Gaúcha. Trata-se de um estudo de caso que utiliza como ferramenta de pesquisa o Radar da Inovação com foco na dimensão Relacionamento, item "informatização". A coleta de dados ocorreu via entrevista presencial com os sócios proprietários das empresas da amostra, observação direta e observação participante aos seus respectivos perfis no Facebook. O resultado da pesquisa apontou aumento na quantidade de seguidores dessas empresas na rede social, aumento na pontuação da dimensão Relacionamento do Radar da Inovação e algumas das melhores práticas de gestão neste canal de relacionamento.

PALAVRAS-CHAVE:

Facebook. Pequenas empresas. Comércio varejista. Relacionamento.

ABSTRACT

Currently, Facebook is the social network that has the highest number of users connected worldwide. It provides high audience reach with the demand of low financial investment, therefore supporting the inclusion of small businesses. This research aims to analyze the entry of small businesses on Facebook and identify good practices that can be implemented within this virtual environment in order to obtain better results, the sample selected comprises of nine companies belonging to small retail in Serra Gaucha. This is a case study that utilizes as a research tool, the Innovation Radar focusing on the relationship dimension item "computerization". Data collection has occurred via face to face interviews with members of the sample owners, direct observation as well as observation of their Facebook profiles. The survey results showed an increase in the number of followers of these companies in the social network, increase the size of the scores of Relationship Innovation Radar and some of the best management practices in this relationship channel.

KEYWORDS:

Facebook. Small Business. Retail Business. Relationship.

1. INTRODUÇÃO

A Era da Informação, segundo Castells (1999), propiciou o surgimento do consumidor global, cujo comportamento é constantemente influenciado por meio de seu contato com o ciberespaço. Previamente ao surgimento da *internet*, os grupos sociais permaneciam limitados pelas barreiras do tempo e espaço. Com os avanços da tecnologia digital, essas barreiras foram derrubadas e a possibilidade de troca de informações entre consumidores foi facilitada, tornando progressivamente mais consciente o processo de compra.

O *marketing* de relacionamento como expõe Kotler (2006) pretende estreitar os laços estabelecidos entre a organização e as partes interessadas influenciadoras direta ou indiretamente no sucesso das atividades de *marketing* de uma determinada marca. Desse modo, as partes interessadas da empresa são direcionadas para que sejam estabelecidas relações em longo prazo mutuamente satisfatórias. A organização desenvolve uma rede de *marketing* configurada pelos elos entre ela e as partes envolvidas. Essa constatação é de real importância especialmente para as pequenas empresas que se encontram em franco processo de crescimento e, portanto, estão temporariamente em posição desfavorecida em relação às grandes.

De acordo com a Lei Complementar nº 139/1112 são consideradas empresas de pequeno porte as que possuem faturamento anual variável entre R$ 360.000,00 a R$ 3.600.000,00 pertencentes aos setores do comércio, indústria, serviços e agropecuária. O comércio varejista caracteriza-se pela compra de pequenas quantidades de produtos oriundos da indústria e sua revenda aos consumidores. Conforme dados extraídos da edição 2010 do Ambiente Empresarial das Micro e Pequenas Empresas Gaúchas – Serra Gaúcha, em 2008 o comércio varejista mantinha estabelecidas 25.166 empresas de micro e pequeno porte na região.

É comprovado, segundo Swift (2001), que uma empresa chega a desembolsar em média cinco vezes mais recursos financeiros para captar um novo cliente do que para manter um já existente. Portanto, a apropriação das técnicas do *marketing* de relacionamento por parte das pequenas empresas apresenta-se como uma alternativa segura e acessível de investimento no que tange o estímulo à compra. O relacionamento, por sua vez, compreende o conhecimento a respeito do cliente, além de um diálogo constante entre as partes.

O Facebook pode ser encarado pelas pequenas empresas como um meio de baixo custo que torna tanto a identificação quanto o diálogo com os clientes possível. Este artigo pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: De que forma as pequenas empresas do comércio varejista da Serra Gaúcha podem explorar com maior eficiência e profissionalismo a rede social Facebook objetivando o estreitamento do seu relacionamento com os clientes? A metodologia aplicada consiste em um estudo de caso com base em uma amostra de nove pequenas empresas do comércio varejista localizadas na Serra Gaúcha distribuídas entre as cidades de Caxias do Sul, Flores da Cunha, Farroupilha, Bento Gonçalves e Garibaldi. A presente pesquisa tem por objetivo analisar de que forma acontece o ingresso dessas pequenas empresas no Facebook e identificar boas práticas de gestão na rede social a fim de que se obtenha maior engajamento dos usuários.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os principais temas abordados são *marketing* de relacionamento e o uso em pequenas empresas, o *marketing* 3.0, o *marketing* digital e a ferramenta da rede social mais difundida, Facebook.

2.1. *MARKETING* DE RELACIONAMENTO E AS PEQUENAS EMPRESAS

Abordando o comportamento do consumidor, Solomon (2002) ressalta que o desenvolvimento de fortes laços com os clientes em longo prazo é um dos fatores de influência na efetivação do consumo. Segundo Harrigan (2011), na prática, o *marketing* empresarial aplicado em pequenas e médias empresas em muito difere-se do *marketing* prescrito teoricamente para grandes organizações. Enquanto as grandes corporações dispõem de tecnologia de ponta, maior recurso humano e financeiro, as pequenas e médias contam com menores investimentos, porém possuem uma carteira menor de clientes permitindo-lhes maior conhecimento acerca de cada cliente.

Consoante Zenone (2001), a utilização do *marketing* de relacionamento em pequenas empresas encontra como aliado circunstancial o reduzido número de envolvidos no processo em comparação a grandes corporações. A comunicação entre as partes interna e externa tende a ocorrer com menores chances de erro dada a redução de ruídos. A quantidade de clientes e membros da corporação é enxuta, favorecendo o entrelace com maior intimidade das partes. Para o autor, a confiança gerada entre comprador e vendedor por intermédio do estreitamento dos laços de relacionamento deve ser uma das maiores lições que as grandes empresas devem extrair das pequenas.

2.2. *MARKETING* 3.0

O *marketing* 3.0 surgiu com base em uma "onda de tecnologia", a qual, segundo Kotler (2010), foi marcada pelos avanços tecnológicos que ocorreram a partir do ano 2000. Ele relata que essa "onda" abrange tecnologia e interatividade entre indivíduos e grupos e está amparada sob três grandes forças da comunicação moderna, que são computadores e celulares baratos, internet de baixo custo e fonte aberta. Essa nova onda de tecnologia tende a transformar consumidores em prosumidores.

Para o autor, quanto mais expressivas se tornam as mídias sociais, maior é o poder de influência dos consumidores uns sobre os outros por meio do relato de suas experiências no meio virtual. O canal aberto pela internet entre marca e consumidor possibilita uma maior participação e colaboração dos clientes tanto na criação de novos produtos como no desenvolvimento do material de comunicação. Kotler (2010) refere que o *marketing* colaborativo é o primeiro elemento do *marketing* 3.0, portanto é proporcionada às partes interessadas a participação na construção da marca.

Segundo resultado da pesquisa realizada pela *Nielsen Global Survey*, descrita por Kotler (2010), 90% dos consumidores entrevistados confiam nas recomendações dos conhecidos no processo decisório de compra e 70% deles acreditam nas opiniões dos outros clientes postadas na internet. Com a finalidade de estabelecer maior confiança à marca, é preciso entender e praticar os três preceitos do *marketing* 3.0: a cocriação, a comunização e o desenvolvimento da personalidade de marca.

A cocriação pode ser entendida pelo processo de customização colaborativa entre marca e consumidores. Geralmente, ações publicitárias de divulgação das cocriações tornam-se virais nas redes sociais ocasionando o "*marketing* de oportunidades". Quanto ao conceito de comunização, é caracterizado pelo encadeamento dos indivíduos rumo à globalização. O autor Kotler (2010) utiliza a descrição de Fournier e Lee (2009) para demonstrar os tipos de conexões entre os clientes e uma marca. Os compradores organizam-se em comunidades de pools (combinação de recursos), *webs* (redes/teias) ou *hubs* (eixos). (KOTLER, 2010, p. 38 apud FOURNIER E LEE, 2009).

Os consumidores em *pools* não interagem entre si, mas compartilham dos mesmos valores, o que os une é a filiação à determinada marca. Já os clientes em *webs* interagem uns com os outros, processo que é visualizado em mídias sociais. Os clientes organizados em *hubs* gravitam em torno de uma figura forte, criando uma base leal de fãs. O autor salienta a importância do entendimento de que as redes sociais são desenvolvidas para servir seus membros e não às marcas e, sendo assim, as empresas precisam se posicionar como agentes participantes neste meio.

2.3. O *MARKETING* DIGITAL E AS PEQUENAS EMPRESAS

Conforme os relatos de Torres (2010) e Kotler (2010), as empresas estão perdendo gradativamente o controle sobre a veiculação de informações a respeito de suas marcas. Atualmente, os consumidores têm acesso a poderosas ferramentas de busca *online* que lhes permitem gerar e absorver conteúdo sobre percepções de consumo em nível global. Torres (2010) destaca a importância do planejamento de um conjunto de ações estratégicas na internet, em sua visão, o meio digital deve ser encarado como um aliado pelo pequeno empresário a fim de obter real vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Tendo como base o comportamento do consumidor atual, o autor relata que um planejamento de mídia *online* deverá levar em consideração As Sete Estratégias do Marketing Digital: *marketing* de conteúdo, *marketing* nas mídias sociais, *marketing* viral, *e-mail marketing*, publicidade *online*, pesquisa *online* e monitoramento. O *marketing* nas mídias sociais deve ter como finalidade o *networking*. Tendo em vista que os usuários neste meio se conectam uns aos outros objetivando o compartilhamento de informações, o uso concomitante das técnicas do *marketing* de conteúdo é fundamental. Para a produção de conteúdo relevante nas redes sociais, torna-se indispensável a realização de pesquisas *online*. Para atingir melhores resultados, poderá ser elaborado um *blog* ou *website* próprio conectado automaticamente à página da empresa no Facebook.

2.4. O FACEBOOK E O POSICIONAMENTO DAS MARCAS

Fundado em 2004 por Marck Zuckerberg e Eduardo Saverin na Universidade de Harvard, o *site* de relacionamentos Facebook foi concebido, conforme Mezrich (2010), objetivando o dinamismo nas relações entre estudantes que já se conheciam ou que possuíam amigos em comum. O crescimento da rede a partir daí foi progressivo sendo que em 2014, dez anos após sua fundação, de acordo com a matéria veiculada no *site* da BBC, o Facebook já possui 1,2 bilhão de usuários em todo o mundo, sendo que 750 milhões acessam a rede social diariamente.

Conforme notícia veiculada no *site* de notícias Bol, em fevereiro de 2014, o Brasil é o terceiro país com maior número de usuários, somando 61,2 milhões. O Facebook sofreu constantes atualizações desde a sua criação até o momento atual, entretanto seu funcionamento ainda é percebido por meio dos perfis de usuários, que, ao

adicionarem amigos, formam pequenas redes que se conectam umas às outras. De acordo com Ugarte (2008), por intermédio da observação ampla da rede em sua totalidade, a estrutura do Facebook é denominada como descentralizada, pois são visualizados alguns pontos com maior aglutinação de conexões que outros.

O relacionamento entre marcas e consumidores nas redes sociais vem se mostrando bastante efetivo. Pelo Facebook as empresas podem estabelecer um contato direto e dinâmico com seus seguidores rompendo as barreiras do tempo e espaço. O retorno dos atingidos ocorre em tempo real utilizando-se o mesmo meio em que a mensagem foi transmitida, propiciando diálogo sem investimento financeiro e com alto nível de alcance (LÉVY, 2001).

Se por um lado a rede social pode ser percebida como um campo de pesquisa para os consumidores, da mesma forma as marcas encontram via Facebook um espaço de pesquisa sobre o comportamento do consumidor e das partes que a interessam. Nas informações disponibilizadas em cada um dos perfis empresarias, denominados *fanpages*, constam comentários de consumidores reais e até mesmo de indivíduos simpatizantes da organização. Diante disso, pode-se sugerir que o poder de análise e comparação, para que seja realizada a melhor escolha, está, mais do que nunca, nas mãos dos consumidores.

Por meio da página de uma marca na rede social Facebook, desenvolve-se uma comunidade de usuários que, geralmente, tem por objetivo um aprofundamento de informações a respeito dela. Os membros desta comunidade ficam suscetíveis às visualizações de comentários dos outros usuários e, consequentemente, são influenciados por eles.

> Os usuários do Facebook oferecem voluntariamente uma grande quantidade de dados sobre si mesmos e depois ainda geram outros a partir de seu comportamento no *site*, interagindo com outros usuários, em grupos e com as páginas. (KIRKPATRICK, 2011, p. 285).

Algumas das estratégias que as marcas vêm adotando na gestão de suas páginas são: a realização de enquetes, a geração de algum conteúdo relacionado ao produto ou segmento, o relato de comunicações *offline*, lançamento e divulgação de promoções, a criação de aplicativos que sugerem maior interatividade com o usuário, a apropriação de datas comemorativas para divulgação da marca, a sugestão de customização dos produtos entre outras. O canal de diálogo está aberto e sustentado via rede.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Nesta seção será explicitada a metodologia aplicada na construção da pesquisa, assim como o enfoque que será dado ao trabalho. A amostra utilizada como fonte de coleta dos dados e de que forma esta foi realizada para a viabilização do estudo.

3.1. TIPO DO MÉTODO E FOCO DO ESTUDO

Procurou-se analisar a eficiência da inserção das marcas pertencentes à amostra na rede social Facebook pelo método exploratório do tipo estudo de caso. Segundo Gil (2005), no estudo de caso qualitativo empregam-se diferentes fontes de evidências. A análise das propriedades de um caso ou fenômeno tem como objetivo o conhecimento de um universo mais amplo formado por unidades similares. Para a realização desta pesquisa, as fontes de evidências foram: a entrevista presencial com os sócios proprietários das empresas da amostra, a observação direta aos seus respectivos endereços eletrônicos no Facebook (objeto de estudo) e a observação participante, possível por meio do ingresso da pesquisadora na formação dessas redes no *site* de relacionamentos.

A ferramenta de pesquisa aplicada nas entrevistas foi o Radar da Inovação desenvolvido em parceria do Sebrae com Bachmann & Associados e adaptada pelos autores M. Sawhney, R. C. Wolcott, I. Arroniz na obra *The 12 Different Ways for Companies to Innovate*. O Radar da Inovação é uma metodologia que tem por objetivo mensurar o grau de inovação global de pequenas empresas com base na análise de 13 dimensões distintas, são elas: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora.

O estudo tem como foco a dimensão Relacionamento do Radar da Inovação que, de acordo com o Guia para a Inovação – Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação do Sebrae PR, leva em consideração tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de modo a interagir com a empresa. O guia descreve essa dimensão contemplando todas as formas de comunicação que objetivam estreitar o relacionamento com os clientes. A dimensão está subdivida em dois itens: facilidades/amenidades e informatização. O foco do estudo se dará sob o item informatização (ver Figura 1).

Figura 1 – Disposição do item informatização no Radar da Inovação

ITEM 18 – INFORMATIZAÇÃO		EVIDÊNCIA
*Nos últimos 3 anos, a empresa **adotou mais de um** novo recurso de informática (website, Orkut, Facebook, Twiter, etc.) para se relacionar com os clientes.*	5	
*Nos últimos 3 anos, a empresa **adotou um** novo recurso de informática (website, Orkut, Facebook, Twiter, etc.) para se relacionar com os clientes.*	3	
*Nos últimos 3 anos, a empresa **não adotou** novo recurso de informática (website, Orkut, Facebook, Twiter, etc.) para se relacionar com os clientes.*	1	

Fonte: Diagnóstico Radar da Inovação, acervo da pesquisadora.

3.2. A AMOSTRA

Cada uma das empresas selecionadas como objeto de estudo do presente trabalho precisou preencher os seguintes requisitos: ser enquadrada como empresa de pequeno porte, pertencer ao comércio varejista, estar localizada na região da Serra Gaúcha, estar participando do programa ALI – Agentes Locais de Inovação e estar presente com um perfil de usuário na rede social Facebook. Conforme a relação na tabela abaixo, pode ser observada adequação às variáveis (ver tabela 1).

Tabela 1 – Relação das empresas da amostra e suas características

EMPRESA	COMÉRCIO VAREJISTA/ SEGMENTO	LOCALIZAÇÃO	FUNDAÇÃO/ DATA	FATURAMENTO/ MÊS (MÉDIA)	USUÁRIO/ FACEBOOK	PROGRAMA ALI
A	Vestuário	Caxias do Sul	01/03/1991	R$ 180.000,00	Sim	Sim
B	Vestuário	Farroupilha	26/08/1997	R$ 120.000,00	Sim	Sim
C	Vestuário	Garibaldi	01/09/2005	R$ 120.000,00	Sim	Sim
D	Vestuário	Flores da Cunha	01/07/2009	R$ 100.000,00	Sim	Sim
E	Móveis/Decoração	Caxias do Sul	01/02/2008	R$ 30.000,00	Sim	Sim
F	Vestuário	Caxias do Sul	01/06/1989	R$ 120.000,00	Sim	Sim
G	Móveis/Decoração	Caxias do Sul	01/11/1997	R$ 80.000,00	Sim	Sim
H	Vestuário	Caxias do Sul	01/07/1989	R$ 120.000,00	Sim	Sim
I	Vestuário	Bento Gonçalves	15/10/1998	R$ 100.000,00	Sim	Sim

Fonte: Autoria da pesquisadora com base nas evidências coletadas

3.3. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A primeira coleta dos dados ocorreu durante o período de novembro de 2012 a setembro de 2013 por meio de entrevistas presencias com os sócios proprietários das empresas da amostra utilizando-se como ferramenta o Radar da Inovação. Quando questionados a respeito do item informatização da dimensão relacionamento, todos os entrevistados relataram possuir um perfil destinado à empresa/marca na rede de relacionamentos Facebook há menos de três anos, portanto receberam pontuação 3 neste item do Radar da Inovação (ver figura 1).

Com o objetivo de coletar evidências de seu relato, a pesquisadora buscou na plataforma Facebook cada uma das marcas da amostra confirmando a utilização de um perfil de usuário. Durante essa observação, a pesquisadora analisou como estava sendo realizada a gestão do perfil e tomou nota do número de usuários conectados que cada uma possuía. Em seguida, adicionou cada uma dessas empresas ao seu perfil pessoal na rede de relacionamentos com o objetivo de acompanhar suas atualizações (observação participante).

A segunda coleta dos dados foi realizada entre setembro de 2013 e julho de 2014 mantendo-se o mesmo processo da primeira, por meio de entrevista presencial com o uso da ferramenta Radar da Inovação, observação direta e observação participante. Foram coletados os dados de evolução pela visualização por parte da pesquisadora do número de seguidores das páginas e posterior coleta das evidências da execução das ações propostas.

Os dados foram analisados levando-se em consideração os resultados obtidos na primeira e na segunda coleta principalmente no que se refere à quantidade de usuários conectados e à implementação das ações de melhoria sugeridas. Quanto à ferramenta Radar da Inovação no item informatização, os entrevistados foram questionados sobre a adoção de novos canais de relacionamento utilizando-se dos recursos de informática.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram analisados de forma comparativa relacionando a primeira e a segunda coleta. Na primeira subseção, são expostos os dados obtidos durante o primeiro estágio da pesquisa. A segunda subseção apresenta as ações de melhoria propostas por parte da pesquisadora às empresas da amostra. Já a terceira subseção expõe os resultados da segunda coleta em comparação aos da primeira.

4.1. RESULTADOS OBTIDOS NA PRIMEIRA COLETA DE DADOS

No primeiro estágio da pesquisa, a amostra em sua totalidade demonstrava-se inserida no Facebook com a utilização de perfis de usuário e, portanto, encontrava-se em desacordo com a política da rede social. O *site* de relacionamentos permite que empresas/marcas/celebridades ingressem à rede via uso das *fanpages* como uma forma de impedir que os usuários sejam expostos às ações publicitárias caso não seja de seu interesse. Aos perfis, é permitido o envio de convites de adicionamento de novos usuários, já nas *fanpages* o processo é inverso, visto que são os usuários que precisam assiná-las para obterem suas atualizações.

A amostra em sua totalidade não organizava seus produtos categorizando-os por meio de álbuns de imagens, fixando-os com frequência em sua linha do tempo e, consequentemente, mantinha um aspecto de desorganização dificultando sua visualização por parte dos usuários. A observação também constatou que as empresas não exploravam de forma correta todos os recursos que a rede lhes proporciona como a imagem de capa, o *avatar* (imagem de perfil) e a oportunidade de receber em seu *feed* de notícias informações relevantes para seu negócio.

A amostra não gerava conteúdo informativo aos seus conectados sobrecarregando-os com postagens de exposição de seus produtos (vitrine virtual). Em relação à frequência das postagens, elas eram realizadas esporadicamente perdendo posições no *edge rank*, sistema de filtragem da rede social que posiciona as postagens no *feed* de notícias. Notou-se baixo nível de interação com os usuários da rede que por vezes comentavam as publicações sem obter *feedback* da empresa/marca.

A postagem das imagens dos produtos acontecia sem identificação ou preocupação gráfica/visual para que se tornassem mais atrativas aos consumidores. Foi perceptível o baixo *know-how* referente à funcionalidade e o objetivo do Facebook. Um dos dados quantitativos considerados neste estudo, número de usuários envolvidos em cada perfil é apresentado a seguir (ver Tabela 2). Referente à mensuração, via ferramenta Radar da Inovação, todas as empresas da amostra receberam pontuação 3 no item informatização da dimensão Relacionamento, sendo uma classificação que pode variar entre 1, 3 e 5 (ver Figura 1).

Tabela 2 – Relação do número de usuários nos perfis da amostra

EMPRESA	Nº/USUÁRIOS NO PERFIL	DATA DO ACESSO
A	1.412	08/11/2012
B	3.905	11/09/2013
C	4.005	06/09/2013
D	4.807	25/09/2013
E	1.642	27/02/2013
F	262	25/02/2013
G	967	16/01/2013
H	Vestuário	Caxias do Sul
I	Vestuário	Bento Gonçalves

Fonte: A autora

4.2. SUGESTÕES DE AÇÕES DE MELHORIA COM BASE NA PRIMEIRA COLETA

Com base na averiguação inicial, as empresas analisadas foram aconselhadas a realizar a implementação de ações de melhoria em seus perfis no Facebook. A primeira delas visava à adequação à política de regulamentação do Facebook, transferindo a condição de perfil de usuário para *fanpage*. A migração é possível por uma ferramenta disponibilizada pela própria rede social, permitindo a adequação do perfil mantendo a rede de usuários conectados transformando-os de "amigos" em "likes" ou seguidores.

Em relação à gestão da página, os participantes da amostra foram recomendados a identificar as imagens de seus produtos com a sua marca, além de organizá-las em álbuns temáticos de acordo com sua funcionalidade e classificação (famílias de produtos). Sugeriu-se aos empresários que explorassem melhor os recursos oferecidos pelo Facebook por meio da produção de uma imagem de capa e *avatar*. A instrução foi a de que utilizassem a capa para comunicar informações importantes sobre o negócio, como famílias de produtos, *website*, telefone e endereço com aspecto institucional ou promocional. A marca, enquanto elemento visual, deveria ser utilizada como *avatar*. Foi relatada a importância de manter sincronia no *design* visual entre os dois elementos.

Foi ressaltada a importância da utilização do Facebook para a obtenção de informações relevantes ao negócio, sendo que a rede funciona como um filtro de informações. Os empresários foram aconselhados a seguir as páginas de seus fornecedores, de conteúdo relevante à empresa e ao público-alvo, de veículos de mídia local e de entidades de classe. Às empresas da amostra foi proposta a realização de pesquisa e a geração de conteúdo relevante sobre temas integrados à venda dos produtos. Em relação à frequência das postagens, sugeriu-se que ela se tornasse diária.

4.3. EVOLUÇÃO DOS RESULTADOS NA SEGUNDA COLETA

Durante a segunda coleta, observou-se a adequação à política do Facebook com a migração do perfil de usuário para *fanpage* estando a amostra em sua totalidade em conformidade. Da mesma forma, toda a amostra realizou as ações de álbuns de produtos e alteração da capa e *avatar*. Foi verificado o número de seguidores da página e de que forma estava sendo operacionalizada a gestão com base no restante das sugestões após o primeiro acesso (ver Tabela 3).

Tabela 3 – Resultados da amostra quanto a implementação das sugestões de melhoria

EMPRESA	ACESSO	SEGUIDORES	AUMENTO	GESTÃO/ CONTEÚDO	FREQUÊNCIA/ POSTAGENS	SEGUINDO PÁGINAS RELEVANTES	IDENTIFICAÇÃO/ IMAGENS
A	19/09/2013	3.151	123%	Sim	Diária	Sim	Não
B	05/07/2014	5.031	28%	Não	Semanal	Sim	Não
C	22/07/2014	4.232	5%	Não	Semanal	Não	Não
D	24/07/2014	5.814	20%	Não	Semanal	Sim	Não
E	11/02/2014	2.962	80%	Sim	Semanal	Sim	Não
F	29/05/2014	624	138%	Sim	Diária	Sim	Sim
G	24/06/2014	1.809	87%	Sim	Diária	Sim	Sim
H	24/06/2014	2.078	14%	Não	Semanal	Não	Sim
I	08/07/2014	4.658	15%	Não	Semanal	Não	Não

Fonte: A autora

Em relação aos resultados obtidos baseados em análise comparativa entre a primeira e a segunda coleta de dados, tendo-se como referência a mensuração do Radar da Inovação na dimensão Relacionamento item informatização, as empresas da amostra apresentaram ou não aumento da pontuação, sendo que apenas três delas conseguiram elevar sua pontuação de 3 para 5 (ver Tabela 4).

Tabela 4 – Dados da segunda coleta referentes ao Radar da Inovação

EMPRESA	CANAIS/RELACIONAMENTO (NOVOS)	PONTUAÇÃO/INFORMATIZAÇÃO (1 COLETA)	PONTUAÇÃO/INFORMATIZAÇÃO (1 COLETA)	CRESCIMENTO COMPARATIVO
A	Website e blog	3	5	66%
B	Nenhum	3	3	0%
C	Nenhum	3	3	0%
D	Nenhum	3	3	0%
E	Nenhum	3	3	0%
F	Website	3	5	66%
G	Website	3	5	66%
H	Nenhum	3	3	0%
I	Nenhum	3	3	0%

Fonte: A autora

5. CONCLUSÃO

Com base nos resultados obtidos durante a pesquisa, foi observado o maior aumento no número de seguidores das páginas das empresas F, A, G e E respectivamente. Com fundamento no cruzamento dos resultados entre as coletas 1 e 2, percebeu-se que essas empresas possuem em comum o fato de mesclarem suas postagens entre imagens dos produtos comercializados e a disseminação de conteúdo relevante ao consumidor. Pode-se concluir que o usuário observa nessas páginas, além de um canal de relacionamento, uma fonte de informação. Atraindo com maior eficiência a atenção dos usuários, essas empresas relacionam-se disseminando informações.

Visualizou-se outro ponto de cruzamento entre as empresas F, A e G em relação à frequência diária das postagens, sendo as participantes da amostra que apresentaram o maior percentual de aumento de seguidores. Portanto, pode-se estabelecer uma relação direta entre o *edge rank*, a visualização das postagens por parte da rede de seguidores e o interesse de novos usuários em assinar as páginas. Essas marcas também possuem em comum o fato de seguirem páginas que geram conteúdos relevantes, compartilhando-os à sua rede, facilitando a gestão do tempo e gerando informação nova e interessante ao seu capital social.

As empresas que se destacaram perante a amostra demonstraram resultados diferentes no item identificação das imagens, demonstrando que este, talvez, não seja um fator determinante para o usuário já que no *feed* de notícias ocorre a visualização da marca via *avatar*. Dentre o restante das empresas da amostra, observou-se que todas realizaram as ações de organização como alteração da capa e do *avatar*, além da inserção das imagens dos produtos em álbuns. Entretanto, nenhuma delas realizou a ação de disseminação de conteúdo relevante complementar à venda dos produtos ou frequência diária de postagens.

Portanto, deduz-se que a pesquisa e posterior compartilhamento de conteúdo com a rede de usuários é um dos aspectos fundamentais para o sucesso no que tange as páginas de marcas no Facebook, assim como a frequência das postagens. É importante indicador de satisfação *online* na rede social o número de seguidores das páginas, pois a partir dele pode-se obter maior engajamento na rede e, consequentemente maior alcance na comunicação.

Através da pesquisa, vislumbrou-se que as empresas F, A e G, além de demonstrarem o maior crescimento percentual de usuários no período, também obtiveram aumento de pontuação na dimensão Relacionamento referindo-se ao item informatização. Apesar de a ação de migração para a plataforma *online* via *website* ter sido implementada por essas três empresas e em todos esses estar disponível o ícone de conectividade com o Facebook, seriam necessários dados internos do sistema de mensuração da rede social dessas páginas para atrelar o aumento no número de seguidores à presença dos *websites* na internet. Contudo, não é possível estabelecer relação direta, sugere-se por parte da pesquisadora atrelar este fato ao perfil empreendedor dos sócios proprietários.

AGRADECIMENTOS

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

REFERÊNCIAS

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 8º Edição, 1999.

GIL, A; LICHT, R; OLIVA, E. **A utilização de estudos de caso na pesquisa em administração**. Base: Revista de administração e contabilidade da Unisinos, v. 02, n. 1, p. 47 – 56, 2005.

HARRIGAN, P; RAMSEY, E; IBBOTSON,P. **Entrepreneurial *marketing* in SMEs**: the key capabilities of e-CRM. JRME, v. 14, n. 01, p. 40, 2011.

LÉVY, P. **A conexão planetária**. São Paulo: Editora 34 Ltda, 2001.

KIRKPATRICK, D. **O efeito facebook**. Rio de Janeiro: Editora Intrínseca Ltda, 2011.

KOTLER, P; KARTAJAYA, H; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo *marketing* centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P. **Administração de *marketing***. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2006.

MEZRICH, B. **Bilionários por acaso**: a criação do Facebook, uma história de sexo, dinheiro, genialidade e traição. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2010.

SEBRAE. **Guia para a inovação: instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação**. [s.l.: s.n.] SEBRAE PR.

SEBRAE. **Ambiente empresarial das micro e pequenas empresas gaúchas** - Serra Gaúcha. [s.l.: s.n.] SEBRAE: 2010.

SOLOMON, M. R. **O Comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SWIFT, R. **CRM, customer relationship management**: o revolucionário *marketing* de relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TORRES, C. **Guia prático de *marketing* na internet para pequenas empresas**. [s.l.: s.n.] 2010.

UGARTE, D. **O poder das redes**: manual ilustrado para pessoas, organizações e empresas, chamadas a praticar o ciberativismo. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

ZENONE, L. C. **Customer Relationship Management (CRM) conceitos e estratégias**: mudando a estratégia sem comprometer o negócio. São Paulo: Atlas, 2001.

REFERÊNCIAS *ONLINE*:

Dados mundiais atualizados do Facebook.

Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2014/02/140204_dez_chaves_sucesso_facebook_lgb.shtml> Acesso em 23 jul. 2014.

Dados nacionais atualizados do Facebook.

Disponível em: <http://noticias.bol.uol.com.br/ultimasnoticias/tecnologia/2014/02/03/facebook-em-numeros.htm> Acesso em 25 jul.2014.

A inovação em bares e restaurantes na cidade de Palmas/TO

AUTORA: ISHIZAWA, TAÍS ARAGÃO

ORIENTADOR: PACHECO, FLAVIO AUGUSTUS DA MOTA

RESUMO

Os serviços de alimentação diretamente ligados à satisfação do cliente, principalmente bares e restaurantes, estão buscando se diferenciar no mercado competitivo por meio da inovação com qualidade em seus serviços e produtos. Neste contexto, este trabalho teve o objetivo de analisar a inovação praticada pelos bares e restaurantes da cidade de Palmas. Foram analisadas 25 pequenas empresas e foi utilizado o questionário estruturado Radar da Inovação, para analisar o grau de inovação dessas empresas. Dentre os principais resultados, tem-se que a inovação nos bares e restaurantes ainda é incipiente, realizando as maiores inovações nas dimensões marca e relacionamento, representadas pelos graus 3.6 e 3.4, e muito pouco na dimensão presença, com grau 1.2. Na avaliação das dimensões oferta, clientes e relacionamento, percebeu-se que três dimensões apresentaram o maior percentual de empresas no grau de inovação 3.0, destacando a dimensão relacionamento, tendo 80% das empresas com grau maior ou igual a 3.0. Concluiu-se que os bares e restaurantes de Palmas têm-se preocupado com a satisfação do cliente e buscado alternativas para se diferenciarem no mercado, mas o exercício da inovação ainda é um processo pouco praticado por essas empresas, havendo a carência de ações inovadoras nas dimensões rede, presença (praça), cadeia de fornecimento, organização e agregação de valor.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Relacionamento. Bares e Restaurantes.

ABSTRACT

The food services directly linked to customer satisfaction, especially bars and restaurants, are seeking to differentiate themselves in the competitive market through innovation with quality in their services and products. In this context, this study aimed to analyze the innovation practiced by bars and restaurants of the city of Palmas. 25 small companies were analyzed and the Innovation Radar structured questionnaire was used to analyze the degree of innovation of these companies. Among the main results, it has to be innovation in bars and restaurants is still incipient, performing the greatest innovations in the brand and relationship dimensions, represented by 3.6 and 3.4 degrees, and very little presence on the scale, with grade 1.2. In evaluating the dimensions offer, customers and relationships, it was noticed that three dimensions showed the highest percentage of firms in the degree of innovation 3.0, highlighting the relationship dimension, with 80% of companies with greater than or equal to 3.0 degree. It was concluded that the bars and restaurants of Las Palmas have been concerned with customer satisfaction and sought alternatives to differentiate themselves in the market, but the use of innovation is still a little process practiced by these companies, there is a lack of innovative actions in network size, presence (square), supplies, organization and value chain.

KEYWORDS:

Innovation. Relationship. Bars and Restaurants.

1. INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo formado pelo desenvolvimento da urbanização propiciou novas condições de vida e impactou muitos segmentos, principalmente o da indústria alimentícia. Caracterizado pela escassez de tempo, comprar, preparar e cozinhar o alimento para realizar a refeição tornaram-se uma ação impraticável (CANÊDO, 2010).

Com este novo cenário e as demandas da vida moderna, os hábitos alimentares atravessaram mudanças intensas, favorecendo para o crescimento da refeição fora do domicílio. Outros contribuintes são o aumento da renda e do emprego, que aceleram o crescimento dos serviços de alimentação (*Food Service*) frente ao do varejo tradicional de comida (supermercados) e já consomem cerca de 30% da produção da indústria de alimentos (ABIA, 2012; CARNEIRO, 2012).

De acordo com Abia (2012), os serviços de alimentação abrangem todo o território nacional e contam com mais de 1,4 milhões de empresas em operação, predominantemente de micro e pequeno portes, que oferecem ampla gama de produtos e serviços, adaptados à cultura local.

Com relação à micro e pequenas empresas (MPE), entre os anos de 2000 e 2010, o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010/2011 verificou um aumento do número de estabelecimentos das MPE e do emprego gerado por eles, confirmando assim a sua expressiva participação na estrutura produtiva nacional e sua importância na economia brasileira. No Tocantins, mais novo estado do Brasil, também se tem observado um crescimento no número de MPE, representados por 28.199 no ano de 2010, sendo que 25,4% dessas MPE estão presentes na capital, Palmas (SEBRAE, 2011).

Como resultado deste crescimento, há o aquecimento do mercado de bares e restaurantes, aumentando assim a competitividade entre as empresas na busca por mais serviços e produtos e, consequentemente, a exigência do consumidor pela qualidade. Para se diferenciar no mercado, as empresas precisam desenvolver produtos exclusivos e diferenciados e prestar serviços com qualidade e de maneira inovadora, fundamentando-se em métodos, ferramentas de qualidade, criatividade e inovação (NOGUEIRA, 2011).

Além disso, o Brasil sediará grandes eventos e esse mercado deve estar preparado para receber clientes de todo o Mundo, havendo a necessidade de as empresas investirem em inovação para se manterem no mercado.

Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço), processo ou método novo ou significativamente melhorado na empresa, ainda que já exista no mercado. Segundo o Manual de Oslo, há quatros tipos de inovações que podem ser implementadas na empresa: produto, processo, organizacional e de *marketing* (OCDE, 2005).

Envolvendo a empresa como um todo, cada tipo de inovação abrange uma parte de funcionamento. As inovações de produto objetivam a maior eficiência e agregação de valor, as inovações de processo, a redução dos custos de produção ou de distribuição e melhoramento da qualidade, as inovações organizacionais, a redução de custos administrativos e de suprimentos e as inovações de *marketing*, o aumento do número de vendas (SÁ, 2011).

Diante deste cenário, remete-se a uma reformulação da problemática: Como os bares e restaurantes de Palmas têm inovado e onde ocorre o maior investimento em inovação? Para responder a esta problemática, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a inovação praticada pelos bares e restaurantes da cidade de Palmas.

Esse estudo está estruturado em cinco partes. Primeiramente por esta introdução com a importância do tema, seguida do referencial teórico que irá tratar sobre a inovação, seu conceito e tipos e sua implantação no setor de bares e restaurantes.

Os tipos de pesquisas e as ferramentas utilizadas para a elaboração do estudo e coleta de dados encontram-se na metodologia, terceira parte do trabalho. Na quarta parte é apresentada a análise e discussão dos resultados, finalizando a quinta parte com as considerações finais do estudo realizado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

O setor de serviço possui uma importância significativa no cenário econômico mundial que está sendo representado no Produto Interno Bruto (PIB), no aumento de empregos e nos efeitos positivos no setor industrial. Também de grande importância para a economia brasileira estão as micro e pequenas empresas (MPE) que continuam a crescer, criando assim uma grande dependência do Brasil em relação ao seu desempenho (VITO et al., 2008; SOUSA, 2010).

Com a relevância do setor e as exigências dos consumidores por serviços/produtos de qualidade, as empresas estão investindo em qualidade buscando um diferencial competitivo para se manterem no mercado (SOUSA, 2010).

Nos serviços de alimentação, os restaurantes vêm buscando manter padrão de qualidade que os clientes esperam, transformando o serviço prestado em serviço esperado. Sabor da comida, variedade de pratos, ambiente agradável, bom atendimento são atributos para atrair os clientes (SOUSA, 2010).

O segmento de restaurantes é composto por: redes *fast food* (que preparam alimentos rápidos e padronizados), restaurantes tradicionais (de serviço completo), os focalizados em tipos de alimentos (massas, carnes, vegetarianos), hotéis, cafés, bares, serviços de entrega, os de levar para casa (*take away*) e, no Brasil, os de formato populares, como os restaurantes a quilo e de pratos feitos (NEVES, 1999).

Como oportunidade para os serviços de alimentação tem-se a inovação, que possui como característica o foco nas necessidades do consumidor, visando aumentar a qualidade, diminuir os custos do ciclo de vida do produto e reduzir o tempo de desenvolvimento. Dessa forma, as empresas buscam, por meio da inovação, atender às exigências de eficiência e tempo de resposta dos consumidores, melhorar a qualidade do produto e, principalmente, diminuir o ciclo de projetos, no intuito de se manterem à frente da concorrência (KLEMENT, 2007).

2.2. BARES E RESTAURANTES

Os restaurantes, uma das instituições alimentares mais difundidas no mundo, surgiram com os mercados e feiras que obrigavam artesões e camponeses a permanecerem fora dos seus domicílios por um maior período e, portanto, tendo que se alimentar, estabeleceu-se assim relações sociais, de amizade ou de negócios (LEAL, 2010).

Restaurante envolve uma formação específica que o caracteriza e o diferencia dos demais estabelecimentos que também cumprem o papel de oferecer opções gastronômicas a terceiros, mediante pagamento. Na técnica, todo estabelecimento que produz e/ou comercializa alimentos e bebidas possui uma identidade em seus processos, e pressupõe formato, perfil de clientes, estrutura, ambiente, tipo de prato ou cozinha, tipo de serviço, dentro outros. Qualidade, preço, gerenciamento, localização e os próprios alimentos e bebidas também são fatores de grande importância (VENTURI, 2010).

Considerando o produto ofertado, a literatura agrupa os estabelecimentos destinados à produção e venda de alimentos em três grupos distintos: o método à la carte, o método de autosserviço ou o método direto e/ou repetitivo (VITO et al, 2008).

Os restaurantes com serviços à la carte (a maneira do cardápio) são caracterizados por um cardápio fixo e pré-definido que é ofertado diariamente ao cliente que escolhe o prato em relação ao "menu". O cliente é atendido e servido após ser acomodado na mesa. Esses restaurantes podem ser clássicos, requintados ou muito simples, servindo refeições variadas como pratos típicos, regionais, de massa, lanches, petiscos diversos, pizzas e frutos do mar. As características de cardápio, horários e estilo de atendimento irão dividi-los em subgrupos.

Os estabelecimentos noturnos caracterizam-se pelo horário noturno de atendimento e oferecem, além das alimentações rápidas como pratos executivos, especializados ou porções, uma gama de bebidas, coquetéis e sucos em geral.

Os restaurantes que utilizam o método de autosserviço estão ganhando uma parcela de mercado cada vez maior em todo o país, evoluindo em termos de oferta e atendimento, em função da necessidade e conveniência da população. Para tanto, procuram oferecer um atendimento rápido, com baixo custo, pois os próprios clientes escolhem e servem-se de sua alimentação.

Dentro desse grupo estão os restaurantes *self service*, que oferecem opções de guarnição, carne, pratos base (arroz e feijão), saladas, sobremesas, variando conforme o local em quantidade e variedade, e os consumidores se servem em balcões de distribuição do alimento, reduzindo assim os custos, e, por conseguinte, os preços, aumentando a rapidez do serviço. Nesta modalidade, atualmente está sendo muito utilizado o sistema por quilo, onde o cliente após servir-se à vontade tanto no bufê de saladas quanto nos pratos quentes pesa a quantidade de refeição e paga um valor proporcional (VITO et al., 2008; LEAL, 2010).

O método direto/repetitivo é utilizado por estabelecimentos que oferecem sempre os mesmos pratos e os serviços prestados são sempre iguais. São representados em sua grande maioria por rodízios, onde são servidos vários tipos de alimentos de um mesmo grupo alimentício, como carnes, massas, pizzas etc., diferenciando-se na apresentação e sabor por processos de cocção diferentes. Os serviços são realizados por garçons que circulam pelas mesas dos clientes oferecendo suas tipificações alimentícias.

As pizzarias utilizam o método direto/repetitivo e caracterizam-se por ser uma casa especializada em pizzas, representadas em tradicionais cardápios que se diferenciam pela qualidade de produção. Utilizam fornos a lenha ou elétricos e podem ser simples ou sofisticadas. No Brasil, a tendência crescente são as pizzarias em forma de rodízio, as quais, além dos diversos sabores das pizzas, podem oferecer também em seu rodízio outros tipos de massas, como calzones, lasanhas, espaguete, nhoque etc.

2.3. INOVAÇÃO

Uma inovação é definida na empresa quando ela é a pioneira a desenvolver o produto, processo ou método novo (ou significativamente melhorado) ou quando tal inovação é adotada de outras empresas ou organizações. Consideram-se quatro tipos de inovação: de produto (bens ou serviços), de processo, organizacional e *marketing* (OCDE, 2005).

Uma **inovação de produto** é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado nas suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos nos bens e serviços existentes, como especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras

características funcionais. Objetiva melhorar o desempenho do produto e conquistar novo mercado. A inovação de produto no setor serviços corresponde a melhorias na forma como são oferecidos ao mercado visando maior eficiência ou maior agilidade, agregação de novas funções ou ainda a oferta de serviços totalmente novos.

Uma **inovação de processo** é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado para a criação e a provisão de serviços. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. Busca reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados.

Uma **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. Compreende mudanças substanciais no design do produto, constituindo um novo conceito de *marketing*. É voltada para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas.

Uma **inovação organizacional** é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Visa à melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos.

2.3.1. INOVAÇÃO EM BARES E RESTAURANTES

Com a exigência de um tratamento individualizado pelo mercado consumidor, as empresas buscam, entre outras medidas, diminuir o ciclo de desenvolvimento de novos produtos, adotando as mais variadas estratégias para o processo de inovação e escolhendo o projeto certo para manter-se em vantagem competitiva (KLEMENT, 2007).

A inovação nas pequenas empresas estimula a produtividade, fornecendo melhores produtos e métodos de produção e a competição, atuando como concorrentes econômicos, promove um efeito saudável ao sistema capitalista e auxilia as grandes empresas, colaborando para seu sucesso (VITO et al., 2008).

A inovação pode também melhorar o desempenho da empresa aumentando sua capacidade de inovar. Por exemplo, melhoramentos nos processos de produção podem permitir o desenvolvimento de um novo leque de produtos, e novas práticas organizacionais podem melhorar a capacidade empresarial de adquirir e criar novos conhecimentos que poderão ser usados para o desenvolvimento de outras inovações (OCDE, 2005).

No segmento de bares e restaurantes, as empresas têm buscado inovar pela qualidade nos seus serviços, que é fator primordial para a satisfação do cliente. Os clientes geralmente utilizam três tipos de atributos de qualidade para julgar a experiência do serviço: funcional, relacionado à qualidade da comida, variedade do cardápio, bebida, ingredientes, entre outros; mecânica, associada ao ambiente, *layout*, iluminação, decoração e instalações físicas; e, considerado de maior influência, o atributo humano, determinado pelo desempenho, comportamento e aparência dos funcionários (SOUSA, 2010).

Um exemplo de inovação em bares e restaurantes é a utilização de um sistema informatizado para auxílio no atendimento aos clientes. Esses estabelecimentos implementaram a comanda eletrônica para corrigir as falhas de segurança e outros problemas ocasionados pelo próprio uso da comanda de papel, tais como a perda de comandas e o esquecimento de lançamento de pedidos. Com o sistema eletrônico as empresas agilizaram a saída dos pedidos e o fechamento de contas, ofertaram a transparência em relação ao que foi consumido aos clientes e conseguiram a segurança, facilitando o controle de estoque e a distribuição de cada item (BEZERRA; SILVA, 2013).

3. METODOLOGIA

3.1. TIPOS DE PESQUISA

Este trabalho tem por objetivo analisar o grau de inovação praticado pelos bares e restaurantes da cidade de Palmas/TO. Para tanto, utilizou-se de pesquisas bibliográficas, para obter informações sobre o segmento estudado, e descritivas com abordagem quantitativa, fazendo uso do questionário estruturado Radar da Inovação, para analisar o grau de inovação existente nas empresas.

Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, pois descreve as características dos bares e restaurantes no contexto de inovação e envolve o uso de questionários para quantificar o comportamento das empresas frente à inovação. A abordagem quantitativa é caracterizada pelas médias e percentuais gerados na análise de dados das empresas pesquisadas.

3.2. PROVENIÊNCIA DE DADOS COLETADOS

Considerando que o município de Palmas representa 25,4% do total de MPE existentes no estado do Tocantins e que o setor de serviços é visto como o segundo de maior importância para sua economia, buscou-se pesquisar as pequenas empresas do segmento de bares e restaurantes da cidade de Palmas utilizando a metodologia do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Sebrae/CNPq.

Com relação à localização geográfica das empresas estudadas, 68% estão localizadas na região sul da cidade e 32% na região norte, encontrando-se algumas nas principais vias comerciais (Av. JK e Av. Teotônio Segurado).

3.3. QUANTIDADE DE EMPRESAS/AMOSTRA

A pesquisa foi realizada em dois ciclos de atendimento, no primeiro com 10 empresas e no segundo com 18 empresas, totalizando 28 empresas no universo próximo de 8 mil MPE situadas na cidade de Palmas/TO. Destas, 25 empresas pertencem ao segmento de bares e restaurantes.

As empresas foram escolhidas pelo enquadramento em pequena empresa (faturamento anual entre R$ 360.000,00 e R$ 3.600.000,00) e o segmento, bares e restaurantes, pela sua representatividade no setor de serviços de alimentação na capital.

3.4. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, utilizou-se a metodologia elaborada por Bachmann e Associados (2011), que determina o radar da inovação nas pequenas empresas. Avalia o quanto o ambiente da empresa é propício à inovação, baseado em seus processos, resultados e a importância dada ao conhecimento como ferramenta, que visa à competitividade e considera se uma inovação é nova para a empresa, mesmo que seja lugar comum no mercado.

O Radar da Inovação é uma ferramenta utilizada pelos Agentes Locais de Inovação para medir o nível de maturidade das empresas atendidas pelo Programa ALI, identificar as principais necessidades e propor ações inovadoras.

A determinação do Radar da Inovação se sustenta em três pilares: o que avaliar (dimensões da inovação), como medir (escala usada) e que período de tempo considerar (últimos três anos). O questionário é estruturado por 13 dimensões (Quadro 1), subdivididas em 42 questões, ou itens, que são avaliadas independentemente. Para medir a inovação, adotam-se os seguintes e*score*s: 1 (para pouco ou nada inovador), 3 (inovador ocasional) e 5 (inovador sistemático). O resultado corresponde à média ponderada dos e*score*s (grau de maturidade) de cada uma das 13 dimensões da inovação (BACHMANN, 2011).

Quadro 1 – As 13 dimensões e o que é avaliado no processo de inovação

DIMENSÃO	O QUE AVALIA
Oferta	*Produtos oferecidos pela empresa.*
Plataforma	*Habilidade de usar uma mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos.*
Marca	*Uso da marca para alavancar outras oportunidades de negócio ou, inversamente, usar outros negócios para valorizar a marca.*
Clientes	*Busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais.*
Soluções	*Ofertas complementares aos produtos, trazendo conveniência e conforto aos clientes, que geram receita e são administradas pelo próprio negócio.*
Relacionamento	*Tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos.*
Agregação de valor	*Mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado.*
Processos	*Reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de ciclo menor.*
Organização	*Mudanças organizacionais pela adoção de diferentes sistemáticas de gestão.*
Cadeia de fornecimento	*Aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega.*
Presença (Praça)	*Criação de novos pontos ou a utilização dos já existentes, de forma criativa.*
Rede	*Realização de melhorias na rede capazes de ampliar o valor das ofertas da empresa.*
Ambiência inovadora	*Importância que a empresa dá à inovação.*

Fonte: Elaborado com base em Bachmann e Associados, 2011

3.5. PRAZO PARA DESENVOLVIMENTO E PESQUISA

Os dados foram coletados no período de janeiro a julho de 2013 por meio de visitas agendadas com os empresários e aplicação de questionários da metodologia do Programa ALI para estimar o grau de inovação das pequenas empresas.

Após a coleta foi realizada a tabulação e a análise dos dados do diagnóstico radar da inovação para avaliar a maturidade das 15 empresas no processo de inovação em cada uma das 13 dimensões.

3.6. ESCOLHA DO MÉTODO DE ANÁLISE

Considerando a tendência do segmento em estudo, a quantidade de empresas e a estrutura do radar da inovação, escolheu-se analisar os resultados gerais do radar, destacando as médias de maior valor e avaliar o quanto as empresas têm investido em inovação nas dimensões oferta, clientes e relacionamento.

Para tanto, utilizou-se a planilha de apoio ao tratamento dos dados dos diagnósticos, do *site* da academia inovar, e fez-se um gráfico de colunas para demonstração do percentual de empresas representado nos graus de inovação das dimensões oferta, clientes e relacionamento.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise está dividida em duas subseções. A primeira apresenta os resultados gerais do radar da inovação e a segunda traz a avaliação dos bares e restaurantes estudados com relação aos graus de inovação obtidos nas dimensões oferta, clientes e relacionamento.

4.1. O RADAR DA INOVAÇÃO EM BARES E RESTAURANTES

O Quadro 2 traz os resultados gerais obtidos pelo radar da inovação. As médias individuais e gerais de cada dimensão identificam os graus de inovação nas empresas. As médias gerais das 13 dimensões estão apresentadas na última linha, enquanto as médias das empresas (graus de inovação) dos 25 bares e restaurantes encontram-se na última coluna.

O Radar da Inovação adota uma escala para as medidas objetivas dividida em três níveis a fim de indentificar as empresas pouco inovadoras (grau 1), inovadoras ocasionais (grau 3) e inovadoras sistêmicas (grau 5). O grau demonstra o perfil inovador do empresário para cada dimensão analisada pelo radar (ARAÚJO; ARAÚJO, 2013).

Tabela 1 – As médias das 13 dimensões e os graus de inovação dos 25 bares e restaurantes estudados

EMPRESAS/DIMENSÕES	OFERTA	PLATAFORMA	MARCA	CLIENTES	SOLUÇÕES	RELACIONAMENTO	AGREGAÇÃO DE VALOR	PROCESSOS	ORGANIZAÇÃO	CADEIA DE FORNECIMENTO	PRESENÇA	REDE	AMBIÊNCIA INOVADORA	MÉDIA DA EMPRESA
E1	2.0	4.0	5.0	3.0	3.0	4.0	4.0	3.0	2.5	3.0	2.0	3.0	2.0	3.1
E2	2.0	2.0	3.0	1.0	2.0	3.0	2.0	2.7	2.0	1.0	1.0	1.0	1.3	1.8
E3	2.0	2.0	5.0	2.3	1.0	5.0	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	1.0	2.0	2.1
E4	3.0	3.0	5.0	3.0	3.0	4.0	2.0	3.0	2.5	1.0	2.0	3.0	3.3	2.9
E5	3.0	3.0	3.0	3.0	2.0	4.0	1.0	2.7	1.5	3.0	1.0	5.0	3.3	2.7
E6	2.5	3.0	3.0	2.3	1.0	3.0	2.0	2.7	3.0	1.0	1.0	1.0	2.3	2.1
E7	3.0	3.0	4.0	3.0	4.0	2.0	2.0	2.0	2.0	1.0	1.0	1.0	2.8	2.4
E8	2.5	2.0	3.0	1.0	1.0	3.0	2.0	3.0	2.0	1.0	1.0	1.0	2.0	1.9
E9	2.0	2.0	5.0	3.7	3.0	4.0	2.0	2.7	1.5	1.0	1.0	3.0	3.3	2.6
E10	1.5	3.0	4.0	1.0	1.0	1.0	1.0	2.7	1.0	1.0	1.0	1.0	1.5	1.6
E11	3.0	2.0	3.0	3.0	1.0	4.0	3.0	2.0	1.5	3.0	1.0	1.0	2.3	2.3
E12	2.5	2.0	3.0	1.0	2.0	3.0	3.0	2.3	2.0	1.0	1.0	1.0	1.5	1.9
E13	2.0	3.0	4.0	3.0	3.0	5.0	2.0	2.7	2.0	3.0	2.0	1.0	1.5	2.6
E14	3.0	2.0	3.0	2.3	1.0	3.0	1.0	2.0	2.0	1.0	1.0	1.0	1.3	1.8

EMPRESAS/DIMENSÕES	OFERTA	PLATAFORMA	MARCA	CLIENTES	SOLUÇÕES	RELACIONAMENTO	AGREGAÇÃO DE VALOR	PROCESSOS	ORGANIZAÇÃO	CADEIA DE FORNECIMENTO	PRESENÇA	REDE	AMBIÊNCIA INOVADORA	MÉDIA DA EMPRESA
E15	3.0	3.0	4.0	3.7	2.0	5.0	2.0	2.7	2.5	1.0	1.0	3.0	2.8	2.7
E16	3.0	2.0	3.0	1.7	1.0	4.0	1.0	2.7	1.5	1.0	2.0	1.0	2.5	2.0
E17	3.0	4.0	3.0	1.7	2.0	5.0	2.0	2.7	2.5	3.0	1.0	3.0	2.5	2.8
E18	2.0	2.0	5.0	2.3	1.0	5.0	1.0	2.7	2.5	3.0	2.0	3.0	2.0	2.6
E19	2.0	2.0	3.0	1.0	2.0	2.0	1.0	2.0	1.0	1.0	1.0	3.0	1.0	1.7
E20	2.0	2.0	3.0	3.7	2.0	1.0	1.0	2.7	1.0	1.0	1.0	1.0	1.5	1.8
E21	1.0	3.0	3.0	2.3	1.0	3.0	1.0	2.0	1.5	1.0	1.0	1.0	1.3	1.7
E22	2.5	3.0	3.0	1.0	1.0	3.0	1.0	2.7	1.0	1.0	1.0	1.0	1.5	1.7
E23	3.0	2.0	3.0	3.7	1.0	3.0	1.0	2.3	1.0	1.0	1.0	1.0	2.0	1.9
E24	3.0	2.0	3.0	2.3	1.0	2.0	1.0	1.7	1.0	1.0	1.0	1.0	1.3	1.6
E25	1.5	2.0	3.0	3.0	1.0	3.0	1.0	1.7	1.5	1.0	1.0	1.0	1.5	1.7
Média Geral	2.4	2.6	3.6	2.4	1.7	3.4	1.6	2.5	1.8	1.5	1.2	1.7	2.0	2.2

Fonte: Da pesquisa de Campo (2013)

Analisou-se a Tabela 1 e observou-se que o grau de inovação geral das empresas estudadas foi de 2.2, mostrando que a inovação nos bares e restaurantes é incipiente. Araújo e Araújo (2011) encontraram valor próximo, grau 2.0, em uma amostra de 20 estabelecimentos do segmento de restaurantes.

As dimensões que obtiveram médias acima de 3.0 foram as dimensões marca e relacionamento, com 3.6 e 3.4, respectivamente. Esses valores mostram que os bares e restaurantes têm buscado inovar na proteção e utilização da marca e na forma de se relacionar com o cliente. Entre as inovações identificadas está o registro da marca no Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI e sua utilização em eventos e propagandas no Facebook. Na dimensão relacionamento, tem-se a realização de promoções, oferta de café expresso grátis, disponibilidade de rede *wireless* aos clientes, oferta de espaço para reuniões, espaço para crianças, doces e sorvetes de cortesia.

A dimensão plataforma apresentou média 2.6, tendo seis estabelecimentos que servem a mais de uma família de produtos, refeições e pizzas, e três restaurantes que oferecem o mesmo produto em duas versões, bufê por quilo e à la carte.

A média 2.5 da dimensão processos retrata a busca das empresas por processos mais eficazes, como a compra de novos equipamentos, reforma nas cozinhas e mudança do *layout*. Outro fator analisado e de grande importância é a implantação do Manual de Boas Práticas de Fabricação, uma ferramenta de controle em segurança de alimentos e exigência da Vigilância Sanitária – ANVISA (BENETTI; HEINZMANN, 2012). Do total de empresas analisadas, 84% possuem o Manual de Boas Práticas de Fabricação atualizado.

As dimensões oferta e clientes tiveram a mesma média de 2.4, mostrando assim uma relação entre essas dimensões. A maioria das empresas preocupa-se em oferecer produtos novos ou com melhoria para os clientes.

Soares et al. (2013) também observaram que a maior parte das empresas realizou alterações constantes no cardápio para diversificar os pratos oferecidos. Com relação à dimensão clientes, apenas quatro empresas possuem um método formal para conhecer suas necessidades e expectativas, porém muitas empresas identificaram, por meio do bate-papo com seus clientes, ao menos uma necessidade que não estava sendo atendida e muitos produtos foram lançados por sugestões dos clientes.

A ambiência inovadora, dimensão que demonstra a disposição da empresa para inovar e avalia o quanto o ambiente organizacional está propício à inovação, apresentou média 2.0, mostrando que há alguns esforços das empresas para inovar, como participação de eventos, uso de produtos do Sebrae, SENAI e SENAC e a busca de programa de apoio do governo para recurso financeiro (cartão BNDES).

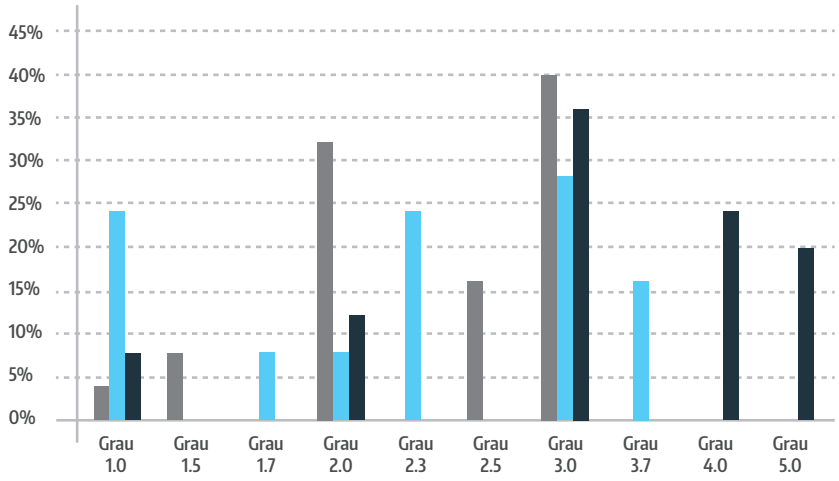
As dimensões rede, presença (praça), cadeia de fornecimento, organização, agregação de valor e soluções foram as que obtiveram médias abaixo de 2.0, demonstrando serem as dimensões de menor investimento em inovação. A dimensão presença foi a de menor valor, com 1.2, indicando ser rara a criação de novos pontos ou canais de venda. Soares et al. (2013) também identificaram essa raridade apresentando gestão familiar e a indisponibilidade de recursos como fatores que dificultam a expansão das empresas.

4.2. AS DIMENSÕES OFERTA, CLIENTES E RELACIONAMENTO

As empresas prestadoras de serviços, por oferecem o mesmo produto que outras do mesmo segmento, buscam se diferenciar no relacionamento com os clientes e isso se reflete nas dimensões clientes e relacionamento do Radar da Inovação. Outra dimensão de igual importância é a oferta, que demonstra a preocupação da empresa em oferecer produtos novos ou com melhorias para os clientes (BUENO; CARVALHO, 2013; SOARES et al., 2013).

O Gráfico 1 traz o percentual de empresas representadas nos graus obtidos nas dimensões oferta, clientes e relacionamento de uma amostra de 25 empresas, bares e restaurantes.

Gráfico 1 – Percentual de empresas obtidos nos graus das dimensões oferta, clientes e relacionamento



Fonte: Da pesquisa de Campo (2013)

Analisou-se o gráfico e percebeu-se que as três dimensões apresentaram o maior percentual de empresas no grau de inovação 3.0, com 40% para a dimensão oferta, 36% para a dimensão relacionamento, 28% para a dimensão clientes, identificando essas empresas como inovadoras ocasionais.

Na dimensão oferta, apenas uma empresa não realizou nenhuma melhoria, como lançamento de novos produtos, retirada de produtos com insucesso, mudança por razões ambientais e mudança no *design* dos produtos. O percentual de 32% obtido no grau 2.0 indica que as empresas lançaram mais de um novo produto com sucesso, como novos pratos e/ou novos serviços.

Na dimensão clientes, 24% das empresas tiveram o grau mínimo (1.0), representando as empresas que não possuem nenhum método para conhecer as necessidades e expectativas dos seus clientes. De acordo com Soares et al. (2013), essas empresas acreditam que possuem esse conhecimento e acabam agindo de forma intuitiva, sem embasamento necessário para a tomada de decisão.

A dimensão relacionamento foi a que apresentou os melhores resultados, tendo 80% das empresas com grau maior ou igual a 3.0. A adoção de novas amenidades e facilidades e o uso de *sites* e redes sociais para se relacionar com o cliente são ações realizadas por 20% das empresas que alcançaram o grau máximo (5.0), reconhecendo-as como inovadoras sistemáticas nessa dimensão.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de analisar a inovação nos bares e restaurantes da cidade de Palmas/TO. Buscou-se estudar como as empresas têm inovado e evidenciar a inovação nas dimensões oferta, clientes e relacionamento. Para tanto, utilizou-se a ferramenta diagnóstico Radar da Inovação, que mediu o grau de inovação das empresas em 13 dimensões e avaliaram-se as dimensões oferta, clientes e relacionamento no contexto das empresas pesquisadas. Foram analisadas 25 empresas do segmento de bares e restaurantes.

A partir dos resultados obtidos, observou-se que mesmo conhecendo a importância de inovar para se manter no mercado competitivo, o exercício da inovação ainda é um processo pouco praticado pelos bares e restaurantes de Palmas, caracterizando apenas uma empresa como inovadora.

Com relação às dimensões analisadas, observou-se que os maiores investimentos em inovação ocorrem na marca e no relacionamento com o cliente, mostrando assim a preocupação das empresas com a proteção da marca e com a satisfação do cliente. Observou-se também uma relação entre as dimensões oferta e clientes, indicando a busca das empresas por produtos novos ou melhores para atender as necessidades e expectativas dos clientes.

Na dimensão processos detectaram-se algumas ações inovadoras, como a compra de novos equipamentos e a adoção de *software* para a gestão, mas enfatizou-se para a adoção e atualização do Manual de Boas Práticas de Fabricação, exigência da Vigilância Sanitária – ANVISA, que é praticada por 84% das empresas analisadas. A dimensão ambiência inovadora mostrou-se pouco explorada pelas empresas, havendo a importância de expandir o relacionamento das empresas com fontes externas de conhecimento.

Constatou-se que as dimensões rede, presença (praça), cadeia de fornecimento, organização, agregação de valor e soluções estão carentes de ações inovadoras. A dimensão presença (praça) requer um maior investimento financeiro e a dimensão cadeia de fornecimento depende de outros fatores externos, portanto são mais difíceis de serem trabalhadas. As dimensões rede e organização pedem mais planejamento e as dimensões agregação de valor e soluções, mais criatividade.

Na avaliação das dimensões oferta, clientes e relacionamento, verificou-se que os maiores percentuais de empresas foram obtidos no grau 3.0, reconhecendo as empresas como inovadoras. Verificou-se também que somente a dimensão relacionamento alcançou graus maiores que 4.0, salientando a preocupação dos bares e restaurantes com a satisfação dos clientes e a busca por alternativas para se diferenciarem no mercado.

AGRADECIMENTO

Agradecemos a equipe do Sebrae Nacional por meio da Coordenadora Regional, Sra. Claudia Sakai, que sempre de forma cordial e prestativa nos ofereceu o suporte necessário para cumprir as atividades com excelência. Agradecemos aos Consultores Seniores pelo suporte e apoio, que em muitos momentos nos motivaram para seguir em frente na pesquisa de campo.

Agradecemos ao Orientador, Dr. Flavio Augustus da Mota Pacheco, pelo apoio constante, pronto atendimento e dedicação na correção dos trabalhos. Agradecemos também aos empresários, que, mesmo em alguns momentos com resistência, prestaram informações importantes para o bom desempenho das atividades relatoriais e científicas.

Por fim agradecemos imensamente ao Sebrae e ao CNPq pela grande oportunidade de crescer profissionalmente e obter visão empreendedora e científica no contexto regional.

REFERÊNCIAS

ABIA – Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação. **Mercado de Food Service**. Disponível em: <http://www.abia.org.br/cfs2012/mercado.asp>. Acesso em: 22 maio 2013.

ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Pesquisa mostra ranking de regiões para se investir em restaurantes**. Disponível em: <http://al.abrasel.com.br/index.php/component/content/article/7-noticias/293-160812-pesquisa-mostra-ranking-de-regioes-para-se-investir-em-restaurantes>. Acesso em: 22 maio 2013.

ARAÚJO, Alisson Kemis; ARAÚJO, Richard Medeiros. **A inovação de processos**: Um estudo de restaurante. Portal Saber, 2013. Disponível em: <http://www.saber-sebrae.com.br/portalsaber/DetalheEstante.do?id=1373>. Acesso em: 21 maio 2013.

BACHMANN E ASSOCIADOS. **Metodologia para determinar o radar da inovação nas pequenas empresas**. Material de Treinamento. Curitiba, 2011.

BENETTI, Marília Barbosa; HEINZMANN, Lígia Maria. **Análise da dimensão rede do grau de inovação de microempresas do segmento alimentício**. Portal Saber, 2012. Disponível em: <http://www.saber-sebrae.com.br/portalsaber/DetalheEstante.do?id=336>. Acesso em: 21 maio 2013.

BEZERRA, Eder Danilo; SILVA, Débora Eleonora Pereira. **Adoção de inovações em serviços Turísticos: Um estudo de múltiplos casos em bares e restaurantes da Orla de Aracaju (SE, Brasil).** Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. São Paulo, 7(1), pp. 14-34, jan./abr. 2013. Disponível em: <http://rbtur.org.br/rbtur/article/viewFile/545/600>. Acesso em: 08 jul. 2013.

BUENO, Thaíse; CARVALHO, Hélio Gomes. **Trade turístico de Maringá: análise das dimensões clientes e relacionamento do radar da inovação**. Portal Saber, 2013. Disponível em: <http://www.saber-sebrae.com.br/portalsaber/DetalheEstante.do?id=1815>. Acesso em: 01 set. 2013.

CANÊDO, Karina Soares. **Estudos de Inteligência de Mercado. Boletim de Tendência. Informe de Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Sebrae Nacional – Unidade de Acesso a Mercados/Núcleo de Inteligência de Mercado, 2010. Disponível em <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/F567DA00A-96D68C9832578810043D254/$File/NT00045596.pdf>. Acesso em 23 maio 2013.

CARNEIRO, Mariana. **Alimentação fora de casa cresce 15% ao ano em uma década**. Mercado. Folha de São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1157644-alimentacao-fora-de-casa-cresce-15-ao-ano-em-uma-decada.shtml>. Acesso em 21 maio 2013.

FILHO, André Marques Calvacanti; OLIVEIRA, Marcos Roberto Gois; CAVALCANTI, André Marques. **Análise do desempenho em inovação das micro e pequenas empresas de TIC em Pernambuco**. Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã, v. 3, n. 2, ago. 2012.

KLEMENT, Cláudia Fernanda Francerchi. **Inovação em serviços: estudo de caso em uma organização da indústria hoteleira brasileira**. Dissertação (Doutorado) – Universidade de São Paulo, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2007.

LEAL, Daniele. Crescimento da alimentação fora do domicílio. **Revista Segurança Alimentar e Nutricional**, Campinas, 17(1): 123-132, 2010.

NEVES, Marcos Fava. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. Dissertação (Doutorado) – Universidade de São Paulo, Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 1999.

NOGUEIRA, Márcio Bersani. **Inovação e qualidade em restaurantes: estudo de caso em Brasília**. Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed., 2005.

SÁ, Dagmárcia Lopes de Araújo. **Projeto ALI e a capacidade de inovações das micro e pequenas empresas (MPE) de turismo e gastronomia no Recife e Região Metropolitana**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2011.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2010/2011**. São Paulo: DIEESE, 4. ed., 2011.

SOARES, Bruna Paiva; MOTA, Teresa Lenica Nogueira da Gama; SANTOS, Denyse Michelle Cunha. **A Importância do relacionamento com os clientes para a competitividade das MPE do segmento de restaurantes**. Portal Saber, 2013. Disponível em: <http://www.saber-sebrae.com.br/portalsaber/DetalheEstante.do?id=1815>. Acesso em: 01 set. 2013.

SOUSA, Kecia Cristina Pereira de Sousa. **A qualidade dos serviços prestados nos restaurantes de Sobral. GRELF, Revista Brasileira de Literatura Fantástica**. ISSN: 2177-9171. Disponível em: <http://www.literaturafantastica.pro.br/novo/pdf/artigos/kecia/artigo%20final_kecia.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2013.

VENTURI, James Luiz. **Gerenciamento de Bares e Restaurantes**. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VITO, Daniela Ferreira; RIBEIRO, Daniele Costa; VIANA, Samuel Saveiro Santos; OLIVEIRA, Thalita Aparecida de Oliveira. **Administração estratégica nas empresas de pequeno porte do segmento de restaurantes**. Monografia (Bacharelado) – Universidade Paulista, Instituto de Ciências Sociais e Comunicação, 2008.

Inovação sustentável à luz do Radar da Inovação em pequenos meios de hospedagem atendidos pelo Programa ALI na Zona da Mata Paraibana

AUTOR: ALMEIDA, ANTONIO RAFAEL BARBOSA DE

ORIENTADOR: SILVA, CARLOS ALBERTO DA

RESUMO

Neste estudo a ferramenta Radar da Inovação, que aferi o desempenho de organizações em 13 dimensões, no que tange à inovação, é empregada para avaliar os fatores relacionados à sustentabilidade e à gestão ambiental empresarial. Para isso, foi realizada a seleção de seis questões afins ao tema central da pesquisa, intitulada neste estudo como "dimensão sustentabilidade", a partir da metodologia empregada. A pesquisa foi aplicada a uma amostra de 22 pequenos meios de hospedagem, localizados em João Pessoa-PB e municípios da região da Zona da Mata Paraibana, atendidos pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), Sebrae/CNPq, no período de 2012 a 2014. Trata-se de uma pesquisa aplicada descritiva, sendo a abordagem quali-quantitativa com vistas a observar a evolução ao longo do Radar da Inovação, da implantação de boas práticas ligadas à inovação e sustentabilidade no grupo de empresas selecionado. Evidencia-se um cenário de evolução da inovação geral nas organizações avaliadas, acompanhado de um progresso paulatino, porém, significativo no que tange à inovação e à sustentabilidade, a partir de indicações de ações que beneficiaram pontualmente as empresas nesse sentido. A articulação setorial, a disseminação de informações técnicas e a abordagem do planejamento voltado à adequação das questões ambientais foram vistas como as principais carências a serem superadas para ampliar a competitividade por intermédio da inovação sustentável.

PALAVRAS-CHAVE:

Meios de hospedagem. Inovação. Sustentabilidade. Programa ALI.

ABSTRACT

In this study, the tool Innovation Radar that measures the performance of organizations in thirteen dimensions in terms of innovation is employed to evaluate the factors related to sustainability. For this, the selection of six questions to the central theme of the research questions, this study entitled as "sustainability dimension" from the methodology was performed. The survey was administered to a sample of 22 small inns and hotels in João Pessoa-PB and region served by Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) Sebrae / CNPq in the period 2012-2014. This is an applied research descriptive, and the approach to qualitative and quantitative in order to observe the evolution, through the innovation radar, the implementation of good practices related to innovation and sustainability in the group of selected companies. Shows a scenario of the evolution of general innovation in organizations evaluated, accompanied by one, however, significant gradual progress with respect to innovation and sustainability from indications that timely actions benefited the companies in this regard. The sectoral coordination, dissemination of technical information and planning approach focused on the adequacy of environmental issues were seen as the main problems to be overcome to increase competitiveness through sustainable innovation.

KEYWORDS:

Hospitality. Innovation. Sustainability. Programa ALI.

1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente de negócios em que a competição por novos mercados ou grupo de consumidores é cada vez mais globalizada observa-se a necessária inclusão dos termos ligados à competitividade, diferenciação, criatividade e inovação na pauta de discussões empresariais. É considerável, ainda nesse contexto, o desafio das organizações em adequar suas atividades produtivas e a oferta de bens, tendo em vista as necessidades e desejos dos consumidores face às limitações impostas por recursos naturais escassos.

Nessa perspectiva, a inovação passa de coadjuvante a tema central das discussões na esfera empresarial, especialmente nas empresas do setor de serviços. Em suma, inovação é entendida como "a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas praticas de negócio" (OCDE, 1997, p. 55).

Apesar das grandes proporções tomadas por esse setor, principalmente em países que assistiram ao processo de desindustrialização de suas economias, esse ainda não se constitui como um setor econômico relevante no contexto político e científico, sendo pouco discutido e avaliado, principalmente dentro da esfera da inovação (GALLOUJ, 2007). Diferentemente do setor industrial, neste setor, a maior parte das empresas não estava habituada em criar e ofertar novas soluções, produtos e serviços ao mercado, ou seja, não fazia parte da estratégia ou do cotidiano delas desenvolvê-las (BESSANT; TIDD, 2009).

Em paralelo, cresce a vinculação das atividades empresariais e seus produtos às questões ligadas à sustentabilidade. A implantação de métodos, técnicas e ferramentas corretivas e ecoeficientes no contexto das organizações abre espaço para um novo e amplo posicionamento de mercado a partir da oferta de produtos e serviços direcionados à conquista de um público consumidor mais informado, consciente em relação às questões ambientais e que, inclusive, está disposto a pagar mais por tais (SEBRAE, 2012).

A adoção de estratégias de ação que vinculem sustentabilidade à inovação representa uma possibilidade real para ampliar o diferencial competitivo das empresas que, no entanto, é pouco explorada. A partir da junção dos conceitos ora apresentados surge o termo "inovação sustentável" (BARBIERI, 2007), que conduz à reflexão sobre a possibilidade de redução de custos ambientais envolvidos em toda e qualquer cadeia produtiva, ao passo que torna os negócios mais rentáveis financeiramente, com distribuição justa dos ganhos de modo mais equilibrado. Ainda de acordo com o autor, não se trata da simples articulação de ações isoladas, mas de uma ação ampla que leve em consideração as três dimensões da sustentabilidade: social, ambiental e econômica.

Instaurar uma gestão voltada à sustentabilidade e à inovação sustentável exige atitude proativa e compromisso sistemático e duradouro das organizações. Desse modo, a criação de políticas ambientais, a definição de um Sistema de Gestão Ambiental Empresarial (SGA) que contemple instrumentos e ferramentas de gestão e de responsabilidade ambiental, são mecanismos para atingir os fins estabelecidos (SEBRAE, 2012).

Quando reportamos ao setor turístico, os desafios e perspectivas revelam um cenário de mudanças e temas como infraestrutura, recursos humanos, tecnologias e, acima de tudo, a capacidade do meio ambiente em suportar o atual estágio da produção e consumo mundial "dos lugares" (destinos turísticos) amplia a necessidade em inovar. No Brasil, a disposição da cadeia turística, entidades públicas e empresas para inovação vem evoluindo timidamente e de modo pouco alinhado com as reais necessidades expressas pelas demandas da sociedade. Na

esfera da inovação, a partir da abordagem da sustentabilidade (inovação sustentável), há ainda maiores entraves, tanto em relação aos atores da cadeia turística de modo isolado (restaurantes, bares, meios de hospedagem e agenciamento), quanto de maneira macro, nos destinos turísticos (como é o caso da região abordada neste estudo: João Pessoa e o território da Zona da Mata Sul Paraibana).

No que se refere ao contexto produtivo da cadeia turística, João Pessoa e demais municípios da Zona da Mata Paraibana assistiram a um crescimento significativo no número de empreendimentos ligados à restauração e meios de hospedagem (hotéis, pousadas, *flats* e *hostels*), especialmente nos últimos cinco anos. Se em termos quantitativos os empreendimentos ligados à atividade turística se expande, em termos qualitativos a deficiente qualificação dos agentes relacionados à prestação de serviço no turismo e na hotelaria, tanto em nível estratégico quanto operacional, impede, em parte, a prática da inovação sistemática nos pequenos negócios, ao mesmo tempo em que a torna ainda mais necessária.

A atividade turística nesses municípios, apesar de apresentar diferentes estágios de desenvolvimento, vem sendo conduzida com dificuldade e baixa articulação entre os entes públicos, a sociedade em geral e os empreendedores locais. A carência na infraestrutura básica é um dos entraves ainda existentes, que somado com as dificuldades já apresentadas prejudicam a experiência do turista e a imagem do destino turístico, que implica na baixa competitividade do turismo local no cenário nacional.

A partir da conjuntura apresentada, têm-se as seguintes questões: Como as empresas do segmento da hospitalidade, especialmente os pequenos meios de hospedagem, podem ganhar competitividade no mercado a partir do uso de práticas inovadoras sustentáveis e processos ecoeficientes? Como as organizações incluem as variáveis da sustentabilidade na estratégia competitiva do negócio? Assim, a partir dessas perguntas-chave, serão visualizados os aspectos ligados à inovação sustentável em empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), Sebrae/CNPq, especificamente na cadeia turística da região da Zona da Mata Paraibana, especialmente em empreendimentos instalados nos municípios de Cabedelo, Conde, João Pessoa e Pitimbu.

Este trabalho tem como objetivo geral observar a evolução ao longo do Radar da Inovação, da implantação de boas práticas ligadas à inovação e sustentabilidade em empresas do segmento da hospitalidade assistidas pelo Programa ALI na região da Zona da Mata Paraibana e se estas ações vêm possibilitando maior competitividade para as empresas. Além disso, o trabalho buscará ainda analisar o impacto que representa a variável ambiental no contexto da inovação empresarial (Radar da Inovação); observar o perfil das empresas estudadas no que tange à inovação; levantar processos ambientalmente corretos do ponto de vista da sustentabilidade existentes nas empresas analisadas; observar se as empresas analisadas utilizam a sustentabilidade como um fator de diferenciação e competitividade.

2. REVISÃO DA LITERATURA – O RADAR DA INOVAÇÃO

No estudo da inovação no contexto empresarial, a ferramenta Radar da Inovação é uma metodologia que permite medir e avaliar os aspectos ligados à inovação em seus quatro eixos: de produto, processo, *marketing* e gestão organizacional por meio da análise de 13 dimensões (SEBRAE, 2011). Apesar de não ser sua principal função, esta ferramenta foi utilizada para avaliar os aspectos ligados à Gestão Ambiental Empresarial. Para isso, foram selecionadas as questões que se referem direta ou indiretamente sobre inovação e sustentabilidade empresarial. Os itens selecionados para a pesquisa foram: a) dimensão oferta: pergunta 4 – resposta ao meio ambiente; b) dimensões processos: perguntas 23 – certificação, 25 – aspectos ambientais e ecológicos, 26 – gestão de resíduos; c) dimensão cadeia de fornecimento: Pergunta 31 – cadeia de fornecimento; e) dimensão ambiência inovadora: perguntas 35 e 36 – fontes externas de conhecimento.

Logo, de acordo com a análise das dimensões, as principais inovações avaliadas na pesquisa estão relacionadas à dimensão processo que, segundo o Manual de Oslo (1997), constitui-se como "a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças em técnicas, equipamentos e *softwares*" (OCDE, p. 58). Entretanto, a análise dos demais eixos (produto, mercadológico e organizacional) se mostra de grande importância na pesquisa para a compreensão da sustentabilidade empresarial.

A partir do diagnóstico obtido através do Radar da Inovação, com a análise dos e*score*s atribuídos a cada questão de interesse, chega-se à seguinte situação: não inovadora (e*score* 1); inovadora ocasional (e*score* 3); ou inovadora sistemática (e*score* 5). A partir dessas métricas e das evidências colhidas durante as visitas diagnósticas é possível observar o grau de inovação em cada uma das 13 dimensões de inovação e o grau de inovação geral por cada empresa. Em seguida, foi realizada a seleção das perguntas que dialogam, direta ou indiretamente, com a sustentabilidade empresarial, sendo possível obter um panorama de envolvimento e articulação das organizações quanto à gestão ambiental. Essa etapa da pesquisa foi realizada por meio da análise temporal do Radar0 e Radar2 da amostra, observando se houve, ou não, evolução na inovação no período de acompanhamento do Programa ALI.

Dentre as principais ações que esta pesquisa irá observar no contexto empresarial destacam-se: adoção de um planejamento para a sustentabilidade; minimização de desperdício; eficiência energética e fontes alternativas de energia; transporte; envolvimento dos públicos interno em questões ambientais; *ecodesign*; gestão de resíduos; certificação; mudanças por razões ambientais.

Trata-se de uma pesquisa aplicada descritiva, em que o interesse maior está na descrição sistemática das características de uma dada amostra (SCHULUTER, 2003). Para Hernandez Sampieri et al. os estudos descritivos "medem ou avaliam diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado".

No estudo em questão a amostra será composta por 22 empresas que atuam no segmento de meios de hospedagem na Zona da Mata Paraibana e participantes do Programa ALI selecionados por conveniência. A abordagem utilizada foi a quali-quantitativa, por meio da coleta de dados primários e secundários. A principal ferramenta de coleta de dados foi o questionário estruturado utilizado para medir o Grau de Inovação (Radar da Inovação) aplicado *in loco* entre os anos de 2012 e 2014 em dois momentos distintos em cada empresa, denominados de ciclo inicial (R0) e ciclo final (R2), que compreende o estágio prévio à implantação de ações inovadoras e à fase final de atuação do programa.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

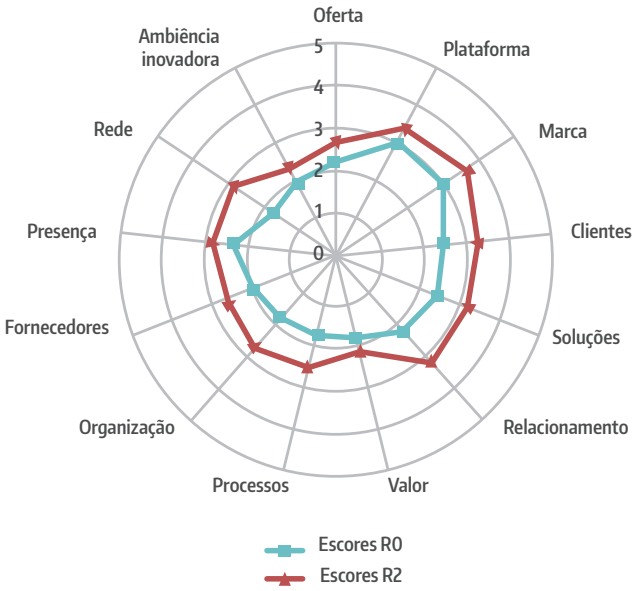
Antes mesmo de reportar o panorama geral no que se refere à inovação e sustentabilidade na cadeia turística da Zona da Mata Paraibana, alvo maior deste artigo, faz-se necessária a avaliação do cenário geral do radar da inovação do grupo de empresas analisadas. Adiante, pretende-se, ainda, trazer práticas e ações realizadas durante os dois anos de atuação do segundo ciclo de empresas atendidas via Programa ALI na Paraíba.

3.1. AVALIAÇÃO DO RADAR DA INOVAÇÃO GLOBAL

Ao analisar a inovação nos micros e pequenos negócios da cadeia turística de João Pessoa e demais municípios que compõem este estudo observar-se, no tocante à metodologia Radar da Inovação global, um posicionamento conservador das empresas quando avaliamos o momento inicial encontrado pelo projeto, denominado de ciclo 0. Nesse ciclo verificou-se o estado anterior à ação do Programa ALI na perspectiva dos últimos três anos, ou seja, sem a intervenção das sugestões de inovação geradas pelo programa. O radar da inovação global médio das empresas participantes atingiu o grau de não inovador, ou 2,4 na escala que vai de 1,0, valor mínimo a 5,0, valor máximo. A seguir é possível observar a medida inicial e final da inovação, de modo geral, e o incremento, em termos absolutos, a partir da ação direcionada para a inovação (tabela 1 e gráfico 1).

Tabela 1 – Evolução no Radar da Inovação: comparação ciclo inicial (R0) e final (R2)

DIMENSÕES	R0	R2
Oferta	*2,2*	*2,7*
Plataforma	*3,0*	*3,3*
Marca	*3,0*	*3,6*
Clientes	*2,4*	*3,3*
Soluções	*2,5*	*3,3*
Relacionamento	*2,2*	*3,1*
Agregação de valor	*1,8*	*2,2*
Processos	*1,9*	*2,5*
Organização	*1,9*	*2,8*
Cad. de fornecimento	*2,1*	*2,6*
Presença	*2,4*	*2,8*
Rede	*1,8*	*2,8*
Ambiência inovadora	*1,9*	*2,3*
Geral	***2,4***	***3,1***



Os meios de hospedagem analisados na fase inicial da pesquisa ou não tinham o entendimento da importância do uso de ferramentas da inovação dentro de seus empreendimentos ou tinham vaga noção dos conceitos relacionados ao tema, no entanto implicações operacionais os impediam de seguir com as ações de inovação. Em algumas empresas, notadamente as que atingiram e*score* acima da média indicada, apresentavam ações de

inovação de modo pontual, em algumas das dimensões avaliadas, contudo, essas atividades, muitas vezes, não estavam relacionadas ao planejamento e aos objetivos estratégicos do negócio.

Após a finalização do ciclo inicial em cada organização assistida, a empresa passou para a fase de acompanhamento, neste momento o objetivo foi de auxiliar as empresas no que tange a implantação de ações inovadoras nas dimensões de e*score* mais críticos de acordo com seu desempenho na etapa diagnóstica. A elaboração do plano de ação com a indicação média de cinco ações inovadoras por empresa e o posterior monitoramento deste auxiliaram as empresas para pôr em prática as oportunidades de inovação encontradas.

Se para algumas ações contidas no planejamento da inovação a própria organização poderia, por si só, implantar e lançar para outras o apoio ou a contratação de um provedor de solução (empresa, entidade, consultor independente) se mostrava sumamente importante. Coube ao agente encaminhar, quando necessário, solicitações de demanda para atendimento em consultorias específicas, por exemplo programas como o Sebraetec, que ofertava contrapartida financeira para execução de serviços de consultoria como boas práticas/manipulação de alimentos, registro de marca, adequação de identidade visual, dentre outras ações com foco na ampliação do Radar da Inovação em cada empresa. Além disso, nessa etapa do projeto a divulgação e a inclusão das empresas adesistas em outras ações realizadas pelo Sebrae-PB e outras instituições parceiras também foram fomentadas. Dentre essas ações destacam-se a participação em eventos do setor, a participação em caravanas, visitas técnicas e rodadas de negócios, além da inclusão de algumas empresas assistidas pelo ALI no projeto de qualificação Sebrae-PB – setor turismo por meio de oficinas gastronômicas e consultorias tecnológicas de curta duração.

Ainda com a ação de assistência às empresas e à nova aplicação do radar em cada negócio participante ao longo da análise ciclo 2-final os meios de hospedagem tiveram acesso à qualificação técnica e aos conteúdos relacionados à inovação no contexto dos pequenos negócios em turismo. A partir das ações promovidas pela gestão estadual do programa, alinhado aos objetivos estratégicos do Sebrae-PB, os empreendimentos da cadeia turística local tiveram acesso a cursos, palestras, oficinas com foco na capacitação empresarial para inovação e desenvolvimento gerencial. Além disso, o envio periódico de informativo eletrônico por meio de *e-mail*s, a disponibilização de normas técnicas e manuais e a interação de grupo de discussão sobre assuntos ligados à inovação foram meios de sensibilização adotados pelo programa e pelo agente ALI.

A evolução da inovação nas empresas não se deu de modo igualitário. Na análise final da metodologia Radar da Inovação, do ciclo 2, observa-se a direta relação entre a evolução da competitividade e a inovação nos micro e pequenos negócios com a aplicação das ações indicadas pelo programa. Se o estado da arte encontrado no ciclo 0 remete a um ambiente de pouca articulação dos pequenos meios de hospedagem em favor da inovação, o ciclo geral final indica a prática de ações que contribuíram para ampliar pontualmente o e*score* final das empresas aqui estudadas. O acréscimo de 0,7 no e*score* geral final, chegando a 3,1, indica que as empresas participantes buscaram, até certo ponto, incluir as ações inovadoras no planejamento e nas atividades cotidianas em seus negócios.

3.2. "DIMENSÃO SUSTENTABILIDADE": INOVAÇÃO SUSTENTÁVEL À LUZ DO RADAR DA INOVAÇÃO

A seguir apresentar-se-á a pontuação média de cada item relacionado à sustentabilidade no Radar da Inovação selecionados na pesquisa nos ciclos inicial (0) e final (2), adiante um comentário sobre o resultado encontrado em cada uma das questões abaixo citadas. Para fins desta análise, intitula-se o conjunto formado pelos seis itens (questões) selecionados de "dimensão sustentabilidade" no Radar da Inovação, como se observa na tabela 2.

Tabela 2 – Questões selecionadas, dimensão sustentabilidade – Radar da Inovação

ITEM/CICLO	DIMENSÃO DE ORIGEM	ESCORE MÉDIO CICLO 0	ESCORE MÉDIO CICLO 2
Item 4 – Resposta ao Meio Ambiente	Produto	1,1	1,3
Item 23 – Certificação por Processo	Processo	1,0	1,1
Item 25 – Aspectos Ambientais e Ecológicos	Processo	1,8	2,8
Item 26 – Resíduos Sólidos	Processo	2,4	2,9
Item 31 – Cadeia de Fornecimento	Cadeia de Fornecimento	2,1	2,5
Item 35 – Fontes Externas de Conhecimento I	Ambiência Inovadora	2,4	3,6
Item 36 – Fontes Externas de Conhecimento I	Ambiência Inovadora	2,2	3,0

Quando se remete à análise da inovação sustentável na amostra, por intermédio da ferramenta Radar da Inovação, tem-se um panorama ainda mais conservador do que aquele encontrado no resultado geral das 13 dimensões da inovação estabelecida na metodologia estudada. Os meios de hospedagem participantes do programa não possuíam implantadas ações efetivas no que se refere à gestão ambiental empresarial no período em que a pesquisa solicitava.

A primeira questão retirada do Radar da Inovação, item 4, resposta ao meio ambiente, apontava se a empresa tinha realizado alguma modificação considerável em características de seus produtos e serviços por motivação ambiental. Como evidências encontradas para a evolução da dimensão estão a substituição de aparelhos e lâmpadas por modelos economizadores de energia nas unidades habitacionais (apartamentos) com a devida informação fornecida ao hóspede. Como é possível observar na tabela anterior, não houve evolução considerável no Radar da Inovação Global da amostra, a evolução se deu apenas em 0,2, passando de 1,1 na análise inicial para 1,3 para a análise final.

Já no item 23, certificação, dentro da dimensão processos, o cenário observado foi ainda crítico. A questão buscava registrar se as empresas tinham recebido alguma certificação pela implementação de processos formalizados de modo genérico, certificação em qualidade, segurança alimentar, normalização, dentre outros, que garantam processos internos mais eficientes. São exemplos de certificações relacionadas aos aspectos ambientais em empresas da cadeia turística (meios de hospedagem) as acreditações ISO 14000, selo verde, certificados roteiros de charme, certificação internacional *Green Globe*, dentre outros, incluindo aquelas geradas a partir da implantação de um sistema de gestão ambiental empresarial – SGA. Uma das pousadas atendidas pelo programa recebeu o certificado de excelência do *site* de viagens Trip Advisor nos anos de 2013 e 2014. Fora esta certificação, não foram evidenciadas outras certificações ou selos recebidos pelas empresas, logo a pontuação obtida nesse item evoluiu apenas 0,1, chegando a 1,1 no e*score*.

Na pergunta seguinte, item 25, aspectos ambientais (ecológicos), também pertencente à dimensão processos, o foco é a implantação de ações de inovação sustentável com o objetivo de ganhar diferenciação e competitividade perante o mercado. Desse modo há um amplo leque de ações que podem ser implantadas pelos pequenos meios de hospedagem para ampliar seu posicionamento no mercado por intermédio da implementação de ações ligadas à inovação e à sustentabilidade, desde que, contanto, as ações sejam sistemáticas, capazes de agregar valor a empresa e, ao mesmo tempo, reduzir o impacto ambiental dos processos da empresa ao meio ambiente (SEBRAE, 2011). Como evidências de ações ambientais que poderiam ser pontuadas nessa dimensão cita-se: aplicação de ação ambiental com foco na redução de desperdícios, capacitação de colaboradores com foco na minimização de

impacto ambiental, oferta de dicas ambientais para clientes, oferta de passeios ecológicos, substituição de aparelhos eletrônicos por outros de maior eficiência energética, apoio a projetos locais de valorização da cultura e proteção do meio ambiente, dentre outros.

Nessa perspectiva, a amostra estudada conseguiu ampliar o e*score* neste item em 1,0 ponto na escala de graduação ao incluir ações de sustentabilidade, mesmo que de modo intuitivo, que podem ser consideradas amigáveis ao meio ambiente local, ao passo que podem ser utilizadas para ampliar a competitividade perante o mercado. As empresas passaram de 1,8 na análise inicial para 2,8 no Radar da Inovação, chegando próximo a indicação de empresas inovadoras eventuais. As principais ações implantadas nessa dimensão foram a criação de campanha de conscientização ambiental para redução de consumo de água e energia para hóspedes e colaboradores e criação de sistema de reaproveitamento de água.

A quarta pergunta selecionada para avaliar a variável ambiental está relacionada à gestão de resíduos sólidos (item 26, gestão de resíduos). A implantação, nos últimos três anos de ação para uso/venda dos resíduos sólidos, para garantir nova fonte de renda para empresa, ao mesmo tempo em que minimiza impactos ambientais, pontua como o e*score* máximo da questão (5,0). Na perspectiva da pesquisa, parte das empresas acompanhadas realizou alguma modificação a beneficiar a gestão de resíduos, seja por meio da coleta seletiva dos resíduos, o reuso de materiais, seja no uso das sobras dos materiais orgânicos para a compostagem. Um dos equipamentos de hospedagem criou programa de logística reversa para pilhas e baterias utilizadas. A evolução no Radar da Inovação geral foi pontual, com um incremento de 0,5 pontos, ao atingir o resultado final de 2,9.

Adiante, a próxima questão, item 31, cadeia de fornecimento, buscava saber se houve alteração em processos de seleção, fornecimento e estoque de mercadorias nos últimos três anos. Com o foco na gestão ambiental pode-se ampliar o conceito da pergunta ao incluir o uso de novas fontes de energia (eólica, solar, biomassa, etc.), cultivo de alimentos em horta orgânica própria ou a aquisição de produtos agroecológicos/orgânicos, uso preferencial por fornecedores locais, assim como a adoção de ferramentas de controle de estoque mais efetivas, que minimizem as perdas de insumos. Desse modo, apesar da ampliação do e*score* entre as medidas inicial e final em 0,4, não foram registradas ações de adequação na cadeia de fornecimento com a finalidade ambiental, exceto empresas que buscaram fornecedores locais de hortifrúti para minimizar o uso do combustível e a emissão de gases estufa.

Por fim, considera-se a dimensão ambiência inovadora (perguntas 35 e 36, fontes externas de conhecimento I e II) e o contato junto a instituições de apoio e fomento à inovação, assim como a ida a eventos técnicos do setor segmento como meio para as empresas buscarem informações, boas práticas e tecnologias relacionadas a sustentabilidade e ecoeficiência. Nessas perguntas, foram identificadas práticas parciais quanto ao uso de consultoria e apoio de entidades do Sistema S, como Sebrae, Senac, Senai e a articulação com entidades e ações que tenham como foco disseminar a cultura da sustentabilidade empresarial e inovação nos pequenos negócios. Nesse caso, a título de análise, não foram vistas ações conjuntas consolidadas com vista a adequação ambiental. No entanto, pode-se citar algumas práticas como forma de sugestão para ações futuras, como a inclusão em projeto a exemplo da associação roteiros de charme, fóruns e comitês sobre sustentabilidade empresarial, Organizações Não Governamentais – ONG – e instituições de ensino superior.

Apesar de essa análise contemplar as seis questões principais no que tange à inovação sustentável (intitulada neste estudo, dimensão sustentabilidade), entende-se ainda a contribuição indireta de outros itens do Radar da Inovação. O item 5, *design*, poderia contribuir na avaliação quanto à aplicação do conceito do *ecodesign*, já a questão 21, melhoria de processos, incluso na dimensão processos, também pode contribuir para a análise da inovação sustentável por intermédio da modificação nos métodos internos de execução e controle que garantam maior

eficiência, qualidade, flexibilidade, etc. (SEBRAE, 2011), que, entretanto, não foram incluídas neste estudo face a natureza diversa de resultados encontrados neste item que não estavam relacionados efetivamente com o objetivo da pesquisa; o item 30, estratégia competitiva, pertencente à dimensão organização, pode registrar alterações no planejamento e posicionamento das organizações perante o mercado face às questões ambientais a partir da inclusão das políticas ambientais que, contudo, não foram visualizadas nesse estudo por parte das organizações.

Posterior à análise dos seis itens (questões) selecionados, somados as ressalvas realizadas acima, constata-se um cenário ainda conservador no que tange à inovação sustentável. Parcela considerável dos empreendimentos de hospedagem da Zona da Mata possuía ações parciais ligadas à ecoeficiência, economia dos recursos e, até mesmo, de minimização eventual de impactos ambientais provocados por suas atividades. Todavia, quando se relaciona à sistemática dessas ações com os objetivos e estratégias empresariais, observa-se a superficialidade e limitações com que o tema é abordado frente aos reais desafios impostos pela escassez de recursos e a degradação ambiental.

O acesso à informação, aos provedores de solução e às entidades que fomentam práticas sustentáveis nos pequenos negócios a partir da participação dessas organizações no Programa Agentes Locais de Inovação foi importante para ampliar as discussões sobre a sustentabilidade ambiental, refletindo, em parte, na evolução dos itens avaliados. Mesmo assim, a necessidade de incluir a dimensão ambiental no planejamento e nas atividades desses negócios é um desafio que, de fato, necessita ser superado com vistas ao atendimento à legislação ambiental vigente, adequar-se em relação às exigências de mercado e, ainda, ampliar o valor percebido pelo cliente atrelando a marca à responsabilidade ambiental.

4. CONCLUSÃO

Mesmo considerando as limitações impostas pela metodologia para aferir a implantação de ações ecoeficientes e ambientais nas organizações, a avaliação da inovação sustentável à luz do Radar da Inovação oferece contribuições no que tange à temática para os pequenos meios de hospedagem. O uso dessa ferramenta, além de contribuir na perspectiva da implantação de ações corretivas e de ecoeficiência em processos e métodos nos equipamentos analisados, ainda oferece indícios que apontam para a aplicação ou não das atividades da inovação sustentável no contexto da estratégia competitiva dos micros e pequenos negócios.

No caso específico dos meios de hospedagem atendidos pelo Programa ALI na Zona da Mata Paraibana, as ações realizadas a favor da sustentabilidade empresarial ainda são vistas de modo incipiente. De modo geral, os esforços empreendidos pelos micros e pequenos negócios, antes ou durante o atendimento do programa, impactaram positivamente na avaliação da inovação geral, formados pelas 13 dimensões do Radar da Inovação, nesses negócios. Todavia, quando se reporta a dimensão sustentabilidade verifica-se a aplicação de ações pontuais, pouco conectadas ao planejamento e não alinhadas à estratégia competitiva delas no mercado, além de não garantirem, de fato, a redução considerável de impactos ambientais e, portanto, da sustentabilidade a médio e longo prazo.

A constatação da ampliação da pontuação, especialmente nas questões relacionadas às fontes externas de conhecimento (itens 35 e 36), é um indício do maior contato das empresas atendidas com entidades e suas ações externas, assim como na ida a eventos e feiras. A partir desse diálogo constante, as organizações poderão ampliar suas ações de sustentabilidade empresarial de modo a buscarem a sistemática. Uma maior atenção às questões relacionadas aos processos internos, nas características dos produtos e serviços e na responsabilidade socioambiental, se faz necessária, especialmente no tocante à adoção de ferramentas de diagnóstico e controle das atividades, a exemplo de *check-list*, a definição de padrões e a criação de manuais e treinamentos junto aos profissionais envolvidos em setores como arrumação, limpeza e cozinha.

A articulação de ações conjuntas para o segmento de meios de hospedagem na Zona da Mata Paraibana pode contribuir para ampliar a perspectiva da inovação sustentável nesse ambiente. Para tanto, o Sebrae PB, o Programa Agentes Locais de Inovação e instituições parceiras poderão contribuir para disseminar atitudes organizacionais comprometidas com os aspectos da sustentabilidade de modo efetivo e integrado.

AGRADECIMENTOS

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae –; ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq –, pelo apoio financeiro e incentivo à inovação e à pesquisa científica no Brasil; e a toda equipe do Programa ALI, por mais uma vez depositar confiança e reconhecer o trabalho deste agente.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, J. C. (Org.); SIMANTOB, M. A. (Org.). **Organizações inovadoras sustentáveis**: uma reflexão sobre o futuro das organizações. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2007. v. 1. 112 p.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. São Paulo: Bookman, 2009.

GALLOUJ, F. Economia da inovação: um balanço dos debates recentes. In: ANDREASSI, T.; BERBARDES, R. (Org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007. cap. 1, p. 3-24.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **The Oslo Manual**: The Measurement of Scientific and Technical Activities. Paris: OCDE; Eurostat, 1997.

SCHLUTER, R. G. **Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria**. São Paulo: Aleph, 2003.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Programa agentes locais de inovação**. Manual do participante unidade temática 7. Diagnóstico e plano de ação. Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia – UAIT – out. 2011.

_____. **Gestão sustentável na empresa**. Cuiabá: Sebrae, 2012.

Inovação na construção civil: desempenho das empresas do noroeste do Paraná

AUTORA: GUIDINI, ANAIANCE FAZOLI

ORIENTADOR: CARVALHO, HÉLIO GOMES DE

RESUMO

O setor de construção civil tem se destacado pelo expressivo crescimento econômico em todo o País, fato que motivou o surgimento de muitas empresas e aumentou significativamente o número de postos de trabalho nos últimos cinco anos. Porém, a oportunidade de mercado fez com que muitas empresas fossem abertas sem planejamento e sem se atentar a elementos fundamentais, principalmente quanto à garantia de qualidade e especificações técnicas dos produtos. Esta pesquisa compara dados coletados em 32 empresas de Maringá e região pertencentes aos segmentos de fabricação de tintas e revestimentos, artefatos de cimento, construtoras e cerâmicas, todas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação do Sebrae, em dois períodos diferentes: entre julho de 2012 e abril de 2013, pelo diagnóstico da situação inicial; e entre outubro de 2013 e abril de 2014, após a implantação de ações de melhoria. Essas ações foram sugeridas com base no Radar da Inovação, ferramenta pertencente à metodologia desenvolvida pelo Sebrae, priorizando principalmente as dimensões processos e organização. O objetivo deste estudo foi identificar as mudanças ocorridas nas dimensões processos e organização após a implantação dos planos de ações sugeridos. Os resultados confirmam, em parte, a expectativa inicial, tendo sido a dimensão organização a que mais aumentou a pontuação. Mas, de acordo com o segmento analisado, percebeu-se que as estratégias de inovação foram distintas.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Construção Civil. Organização. Processos.

ABSTRACT

The Construction sector has been highlighted by significant economic growth across the country, a fact that motivated the emergence of many companies and significantly increased the number of jobs in the past five years. However, the market opportunity has caused many businesses to be opened without a plan and pay attention to key elements, particularly regarding quality assurance and technical specifications of products. This research compares data collected in 32 companies and Maringá region belonging to segments of the manufacture of paints and coatings, artifacts cement, construction and ceramics, all participants Agents Program Local Innovation SEBRAE in two different periods: from July 2012 and April 2013, the diagnosis of the initial situation; and between October 2013 and April 2014, after the implementation of improvement actions. These actions were suggested from the Innovation Radar tool belonging to the methodology developed by SEBRAE mainly prioritizing dimensions Processes and Organization. The aim of this study was to identify the changes in the dimensions Processes and Organization after implantation of the action plans suggested. The results confirm, in part, the initial expectation, having been the Organization dimension that increased the score. But, according to the segment analyzed, it was noticed that the innovation strategies were different.

KEYWORDS:

Innovation. Civil construction. Organization. Processes.

AUTORA: GUIDINI, ANAIANCE FAZOLI
ORIENTADOR: CARVALHO, HÉLIO GOMES DE

1. INTRODUÇÃO

A indústria da construção civil teve crescimento significativo nos últimos anos. Foi impulsionada por um conjunto de fatores que elevaram a dinâmica do setor, tais como: maior oferta de crédito imobiliário, notadamente por meio do Programa "Minha Casa Minha Vida"; alto investimento em obras de infraestrutura, principalmente relacionado às obras atreladas ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC); crescimento do emprego e renda familiar; e desoneração do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) de insumos da construção civil (IBGE, 2011).

Os recursos investidos incrementaram de forma significativa o balanço financeiro das diversas empresas atreladas ao setor em todo o País, inclusive motivando o surgimento de várias outras, em sua grande maioria ainda micro ou pequenas. Tal situação pode ser evidenciada na cidade de Maringá, região noroeste do Paraná, a qual passou por um boom imobiliário que elevou o Custo Unitário Básico[1] (CUB) ao segundo maior do estado (SEBRAE, 2010).

No intuito de aproveitar a oportunidade de mercado, muitas empresas surgiram rapidamente, organizaram sua estrutura administrativa de maneira improvisada e, muitas vezes, com deficiências tanto da área técnica quanto na de gestão. O mercado, ainda pouco exigente e com grande demanda, absorveu tais empreendimentos no qual poucos investiam em inovação e diferenciais. Ainda hoje, nota-se que parte significativa das empresas não se mostra preocupada em garantir tecnicamente a qualidade do produto, muitas vezes nunca conferido por ensaios laboratoriais que assegurem seu desempenho normatizado. É importante ressaltar que a qualidade "se tornou elemento básico e não mais o principal diferenciador; passou a ser inerente a todo produto ou serviço" (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 13).

Atribui-se a essa realidade, em grande parte, o fato de o setor de construção civil no Brasil se manter ancorado em métodos construtivos que exigem pouco investimento em tecnologia se comparados aos métodos utilizados em regiões desenvolvidas, como norte da Europa e América do Norte. No entanto, para Amaral e Junior (2008), o crescimento do setor tem exigido que as empresas se adéquem ao novo cenário, embora a gestão da inovação e a evolução das tecnologias e, consequentemente, o desenvolvimento de processos produtivos, ainda sejam muito lentos.

Diante das fragilidades expostas, a indústria da construção civil demonstra ser um setor potencial para a inovação. Para tanto, segundo Amaral e Junior (2008, p. 04), "deve se atentar a três questões: a melhoria na qualidade dos produtos finais, a modernização tecnológica (racionalização dos processos) e o desenvolvimento de inovações tecnológicas (desenvolvimento de novos produtos)". É importante reforçar junto às empresas que:

> [...] a obtenção e tratamento adequado da informação são ações essenciais para se chegar ao conhecimento, requisito fundamental para alcançar a inovação. Como somente a inovação agrega valor a produtos e processos, a diferenciação pela inovação é necessária para a sobrevivência do negócio, além de ser o grande desafio do momento (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 13).

Em visitas realizadas em empresas do setor em cidades da região de Maringá durante os anos de 2012 e 2013 observou-se uma recorrência das características deficitárias, independentemente do segmento de atuação: falta de mão de obra qualificada, pouca organização dos processos produtivos e gestão baseada em uma estrutura

1 Custo Unitário Básico da construção analisa a variação mensal dos custos dos materiais e mão de obra, por meio de uma metodologia própria estabelecida em norma brasileira e editada pela ABNT.

familiar. Além disso, as empresas que aplicam ferramentas da qualidade e realizam planejamento para a tomada de decisões ainda são em número muito reduzido.

Tais problemas foram identificados durante a atuação como Agente Local de Inovação (programa do Sebrae cujo objetivo é propor soluções inovadoras para as pequenas empresas) e, na medida do possível, tratados junto às empresas por meio da proposta de um Plano de Ações individualizado. O instrumento utilizado na pesquisa foi desenvolvido por Bachmann & Associados para o Sebrae (2008), em que se avalia o grau de inovação nas empresas a partir de 13 dimensões, por meio da aplicação do Radar da Inovação em duas ocasiões (R0 e R1). Num primeiro momento, constatou-se que as principais dificuldades percebidas do setor estão relacionadas às dimensões processos e organização.

Portanto, o objetivo deste estudo foi identificar as mudanças ocorridas nas dimensões processos e organização após a implantação dos planos de ações sugeridos. Para isso, foram comparados os resultados obtidos no Radar da Inovação R0 e R1 de 32 empresas pertencentes à indústria da construção civil, dos segmentos de fabricação de tintas e revestimentos (3), artefatos de cimento (15), construtoras (12) e cerâmicas (2). Todas estão localizadas no noroeste do Paraná, num raio de abrangência de até 70 km do polo Maringá nas cidades de Doutor Camargo (1), Maringá (15), Mandaguari (1), Mandaguaçu (3), Marialva (1), Nova Esperança (1), Paiçandu (1), Paranavaí (4), São Carlos do Ivaí (3) e Sarandi (2).

As próximas seções apresentam os conceitos importantes para o desenvolvimento da pesquisa, procedimentos metodológicos, resultados obtidos e as respectivas análises, aprendizagem do Agente Local de Inovação e conclusão.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. INOVAÇÃO

Diversos autores importantes tratam há décadas de um tema frequentemente presente nas discussões atuais: inovação. Na década de 1930, Schumpeter já defendia o termo como "a introdução de novos produtos, novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de fornecimento e a adoção de novas formas de organização" (SCHUMPETER, 1934 apud STEFANOVITZ, 2011, p. 9).

Durante o século XX vários autores definiram inovação sob pontos de vista diferentes. Por exemplo, para Jonasch e Sommerlatte (2001 apud CNI, 2010, p. 11), "inovar é um processo de alavancar a criatividade, para gerar valor de novas maneiras, através de novos produtos, serviços e negócios". Hamel (2001 apud CNI, 2010, p. 11), por sua vez, descreve a inovação como "um processo estratégico, de reinvenção contínua, do próprio negócio e da criação de novos conceitos de negócios". Atualmente, o Manual de Oslo (terceira edição) é a referência mais utilizada para conceituar inovação:

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 (OCDE, 2005, p. 55).

A definição envolve, ainda, as duas maneiras pelas quais ela pode acontecer: como atividades inovadoras para o mercado ou como resultado da implementação de melhorias significativas para aquele organismo.

Em se tratando da inovação nas empresas brasileiras, ela é cada vez mais considerada como um fator fundamental para que sejam competitivas. O esforço em inovar, entretanto, ainda é considerado pequeno. Porém, segundo dados da Pesquisa de Inovação – PINTEC (IBGE, 2011), o cenário tem se modificado gradativamente e as empresas estão percebendo consequências positivas como a melhoria na qualidade dos produtos, redução de custo e ampliação da participação da empresa no mercado (MBC, 2008).

2.2. O SETOR DE CONSTRUÇÃO CIVIL

Nos últimos cinco anos, o setor de construção civil teve um crescimento significativo em todo o Brasil. Nesse contexto, evidencia-se o considerável aporte de recursos governamentais, facilitando o acesso ao crédito imobiliário, notadamente por meio do Programa "Minha Casa Minha Vida" (PMCMV); e a liberação de recursos destinados ao Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) para investimento em infraestrutura. Outros fatores foram o crescimento do emprego e renda familiar e a desoneração do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) de produtos da construção civil (IBGE, 2011).

Os dados apresentados na Tabela 1 comprovam a evolução do setor: o número de empresas ativas cresceu cerca de 75% entre 2007 e 2011 (de 53 mil empresas ativas para 93 mil). Consequentemente, pouco mais de um milhão de novos funcionários foram contratados no mesmo período, correspondendo a quase 70% de aumento. A diferença da Receita Operacional Líquida entre os anos de 2007 e 2011 foi de R$ 144 bilhões, o que equivale a um crescimento de 59,8%.

Tabela 1 – Dados gerais da Construção Civil no Brasil 2007-2011

ANO	NÚMERO DE EMPRESAS ATIVAS	NÚMERO DE PESSOAS EMPREGADAS	RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA (EM BILHÕES)
2007	53.000	1.576.000	124.455
2011	93.000	2.669.000	268.518

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados obtidos pela Pesquisa Anual da Construção Civil (IBGE, 2011)

O Paraná acompanhou a expansão do cenário brasileiro: em 2007 havia 2.231 empresas ativas, que empregavam 71.784 pessoas. Em 2011, foram identificadas 3.443 empresas, gerando 113.605 postos de trabalho. Ou seja, houve aumento de 54% no número de empresas e 58% na contratação. O valor dessas obras saltou de R$ 5,9 bilhões para R$ 11,2 bilhões (53%) (IBGE, 2011).

Tratando especificamente da região metropolitana de Maringá, o crescimento acompanhou o cenário nacional, apresentando-se acima da média do estado. Os investimentos resultaram num boom imobiliário que elevou o Custo Unitário Básico (CUB) médio ao segundo maior do Paraná (SEBRAE, 2010). Atualmente, o setor ocupa a quarta posição em número de estabelecimentos em Maringá, gerando 13.074 postos de emprego, o que equivale a 6,7% do total de todos os tipos de atividades exercidas na cidade (IPARDES, 2013).

Para o Sindicato das Indústrias da Construção Civil (SINDUSCON-NOR), em entrevista concedida pelo presidente em novembro de 2013 ao telejornal Paraná TV, o nível de crescimento do setor deve se manter estável em Maringá nos próximos 20 anos. No intuito de promover a melhoria contínua para o setor, o Sinduscon-NOR, junto com o Sebrae e o Senai, realiza desde 2010 o Prêmio Sinduscon, evento pioneiro no País que tem por objetivo premiar as construtoras que possuem processos sistematizados e estão organizadas de forma diferenciada, avaliando-as nas áreas de segurança no trabalho, qualidade, meio ambiente, sustentabilidade e responsabilidade social, contribuindo assim para o bom desenvolvimento do setor na região.

2.3. DIMENSÕES PROCESSOS E ORGANIZAÇÃO

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 58), "uma **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*". O Manual também define inovação organizacional como sendo "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", que tanto se aplica aos sistemas de gerenciamento da qualidade quanto a novas práticas e procedimentos utilizados na condução do trabalho (OCDE, 2005, p. 61).

Tais definições são a base para análise das duas dimensões do Radar da Inovação destacadas como as principais para o setor de construção civil, as quais serão analisadas neste trabalho: dimensão processos e dimensão organização. Pode-se dizer que inovações em processo e organizacional, segundo o Manual de Oslo, são correspondentes às dimensões em estudo pela metodologia desenvolvida por Bachmann & Associados para o Sebrae. A dimensão processos é descrita como "sequências de tarefas (ou atividades) que, ao serem executadas, transformam insumos em um resultado com valor agregado" (SEBRAE, 2010, p. 44). Inclui como critérios: a modificação sistemática dos processos com objetivo de obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção; adoção de

práticas de gestão; adoção de *software* de gestão administrativa e/ou da produção; obtenção de certificação de produto ou processo e estabelecimento de práticas voltadas à gestão ambiental.

Por sua vez, a dimensão organização "refere-se ao modo como a empresa está estruturada e como são definidos os papéis e responsabilidades dos colaboradores" (SEBRAE, 2010, p. 60), baseando-se na reorganização sistemática das atividades ou adoção de novas formas de trabalho para melhorar seus resultados; estabelecimento de parcerias; troca de ideias com fornecedores e concorrentes; e modificações na estratégia competitiva.

A inovação nessas dimensões é considerada essencial para a sobrevivência das indústrias da construção civil, já que afetam diretamente os processos da empresa e a maneira como ela se organiza diante das próprias atividades e do mercado. Ainda assim, há outras formas de se buscar a competitividade que podem partir de dimensões complementares a essas, como cadeia de fornecimento, que abarca a logística. Outra forma, por exemplo, seria investir na aproximação com os clientes, propondo soluções às suas necessidades individuais ou mantendo meios de relacionamento, prospectando-os e fidelizando-os.

2.4. DIMENSÕES SOLUÇÕES, RELACIONAMENTO E CADEIA DE FORNECIMENTO

A dimensão soluções é "a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de resolver um problema do cliente" (SEBRAE, 2010, p. 36). Dessa forma, atividades voltadas para essa dimensão costumam levar à fidelização do cliente e aumentar a rentabilidade. As soluções propostas são relacionadas à oferta de produtos ou serviços complementares ao negócio e tanto podem se utilizar de recursos próprios como envolver terceiros, que também se beneficiam.

Outra opção para fidelização de clientes é investir no relacionamento, cujo conceito da dimensão se refere à "experiência do cliente", levando em conta o modo de o consumidor interagir com a empresa (SEBRAE, 2010, p. 38). Essa interação também pode ocasionar a prospecção de novos clientes e pode ocorrer virtualmente, por exemplo, utilizando mídias sociais; ou pela adoção de facilidades na empresa, por exemplo, exposição de produtos em *showroom*; deixar café, água à disposição do cliente, entre inúmeras possibilidades.

Por outro lado, outra forma de melhorar os resultados da empresa é a redução de custos por meio de uma logística bem programada. Essa estratégia é avaliada na dimensão cadeia de fornecimento, que "corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega" (SEBRAE, 2010, p. 64).

O fato é que cada empresa precisa determinar sua estratégia para que as atividades inovadoras tenham o sucesso esperado. O resultado financeiro pode aumentar de duas formas: aumentando as vendas ou diminuindo custos. E, a partir da opção, podem ser traçadas inúmeras alternativas, partindo-se de cada dimensão para alcançar o objetivo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os resultados analisados nesta pesquisa foram coletados pela autora enquanto Agente Local de Inovação entre os meses de julho de 2012 e abril de 2014. Foram realizados diagnósticos e acompanhamento de um grupo de empresas do setor de construção civil de Maringá e região (em cidades localizadas a até 70 km de distância da cidade polo, Maringá), por meio do Programa Agentes Locais de Inovação do Sebrae. Participaram empresas dos segmentos de artefatos de cimento, tintas, construtoras e cerâmicas. A amostra foi constituída de 32 empresas que participaram de ambos os momentos, apresentando a evolução obtida durante o acompanhamento.

Os dados utilizados foram coletados por meio da metodologia desenvolvida por Bachmann & Associados para o Sebrae, em dois períodos, ambos utilizando o questionário denominado Radar da Inovação. A primeira fase, entre julho de 2012 e abril de 2013, gerou o Radar da Inovação T0 (R0); e a segunda, entre outubro de 2013 e abril de 2014, mensurando os resultados obtidos durante o ano de acompanhamento por meio do Radar de Inovação T1 (R1).

Os Radares da Inovação (T0 e T1) foram elaborados por meio do preenchimento de um formulário eletrônico, individualmente para cada empresa de acordo com as informações coletadas na primeira e segunda fase. Foi utilizada a metodologia desenvolvida pela Bachmann & Associados para o Sebrae, inspirada no estudo elaborado por Mohanbir Sawhney, da *Kellogg School of Management* (EUA), no qual o pesquisador propôs uma alternativa prática para avaliar o grau de inovação das empresas a partir de 12 dimensões (oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença e rede). A consultoria brasileira agregou ao trabalho de Sawhney a décima terceira, denominada ambiência inovadora (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Pela metodologia, o preenchimento do formulário Radar da Inovação gera um gráfico denominado grau de inovação, com o qual se observa a escala de inovação de cada empresa, variando de 1,0 (um) a 5,0 (cinco) nas 13 dimensões.

Na primeira etapa do trabalho, pela análise empírica do conjunto de gráficos R0, percebeu-se que a maioria das empresas obteve pontuação baixa nas dimensões processos e organização, consideradas fundamentais para o desenvolvimento das empresas de construção civil. Portanto, na etapa seguinte ao diagnóstico, que foi a elaboração de plano de ação individualizado, foram propostas ações voltadas a tais dimensões para todas as empresas participantes. Por exemplo, ações como organização de processos produtivos, qualificação dos processos/produto para obtenção de certificação, adoção de *softwares* de gestão, gestão ambiental, planejamento estratégico, consultoria em recursos humanos, entre outras.

Neste trabalho, serão avaliados os resultados obtidos em decorrência das ações propostas nas dimensões processos e organização e, também, quais foram as consequências nas outras 11 dimensões do Radar da Inovação. Questiona-se se realmente as dimensões indicadas foram as que os empresários mais tiveram interesse em inovar.

Da escala de pontuação utilizada para a análise, será considerada tal qual é aplicada no R1:

1,0 – A empresa não inovou

3,0 – Inovou

5,0 – Tem práticas sistemáticas de inovação.

Para efeito de análise, as empresas serão identificadas pela letra E seguida do número correspondente da amostra (E1, E2, E3...).

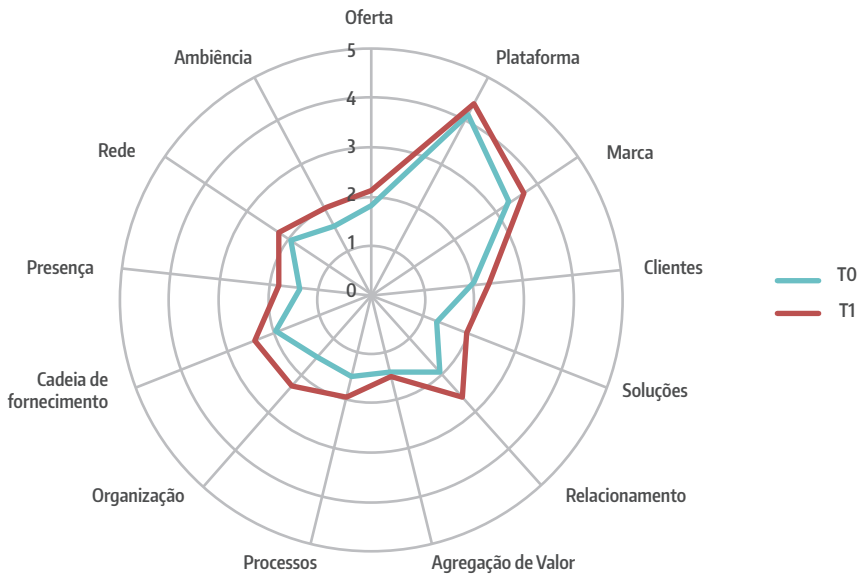
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados demonstraram que, de um modo geral, as empresas pesquisadas alcançaram resultados positivos após a implantação das ações sugeridas. No entanto, apesar de todas pertencerem ao setor de construção civil, os dados referentes a cada segmento diferiram entre si, tanto em relação ao aumento médio da pontuação grau de inovação global como quanto às estratégias de inovação utilizadas por cada um.

4.1. GRAU DE INOVAÇÃO MÉDIO DO SETOR

Comparando a pontuação média em cada dimensão entre o R0 e R1 das 32 empresas da amostragem (Gráfico 1 e Tabela 2), nota-se que as dimensões que obtiveram maior evolução no grau de inovação foram organização (+0,6) e soluções (+0,5).

Gráfico 1 – Comparação do Grau de Inovação médio R0/R1



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Tabela 2 – Comparação entre as médias R0 e R1

DIMENSÃO	MÉDIA R0	MÉDIA R2	EVOLUÇÃO
Oferta	1,8	2,0	+ 0,2
Plataforma	4,0	4,2	+ 0,2
Marca	3,2	3,5	+ 0,3
Clientes	2,0	2,2	+ 0,2
Soluções	1,3	1,8	+ 0,5
Relacionamento	2,1	2,5	+ 0,4
Agregação de valor	1,5	1,6	+ 0,1
Processos	1,6	2,0	+ 0,4
Organização	1,6	2,2	+ 0,6
Cadeia de fornecimento	2,1	2,4	+ 0,3
Presença	1,3	1,7	+ 0,3
Rede	1,8	2,1	+ 0,3
Ambiência inovadora	1,5	1,9	+ 0,4
Grau de Inovação Global	**2,0**	**2,3**	**+ 0,3**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O crescimento na dimensão organização era uma das expectativas da pesquisa, pois num primeiro momento foi considerado pouco desenvolvido nas empresas do setor. Esse resultado foi alcançado devido à implantação por parte significativa das empresas das ações propostas (Tabela 3), principalmente, devido à redefinição da estratégia competitiva (realizada por 67% das empresas), a qual pode gerar outras melhorias por consequência, por exemplo, o estabelecimento de parcerias. Além disso, a elaboração do Planejamento Estratégico e ações voltadas a Gestão de Pessoas (definição de cargos e funções, capacitação, motivação etc.) também tiveram efeitos positivos quanto à organização.

Tabela 3 – Ações mais frequentes propostas nos planos de ação

AÇÃO PROPOSTA	DIMENSÃO RELACIONADA	NÚMERO DE PROPOSTAS	EXECUTADAS
Novos produtos	Oferta	12	8-67%
Ações voltadas ao marketing	Marca/Presença/Relacionamento	23	9-39%
Desenvolvimento de site	Relacionamento/ Rede	11	7-63%
Organização dos processos produtivos	Processos	21	14-67%
Certificação de produto ou processo (PSQ ou PBQP-h)	Processos	21	11-52%
Gestão ambiental	Processos	12	7-58%
Planejamento Financeiro	Processos	18	8-44%
Implantação de software de gestão	Processos	17	5-29%
Planejamento estratégico	Organização	30	11-36%
Definição de estratégia competitiva	Organização	18	12-67%
Ações voltadas à gestão de pessoas	Organização	19	6-32%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Por outro lado, o bom resultado alcançado em soluções não era esperado, pois foi pouco trabalhado nos planos de ação. Atribui-se o crescimento principalmente às necessidades das empresas, mais do que a intenção em inovar; por exemplo, pela solicitação dos clientes em utilizar cartão de débito/crédito ou de financiamentos nas compras (como ConstruCard e Cartão BNDES) e integração/convênio com agências facilitadoras de financiamentos de imóveis (no caso das construtoras). No entanto, o outro critério analisado nesse item do Radar da Inovação, quanto à oferta de produtos ou serviços complementares, é coerente com o resultado, já que a construção civil é um setor no qual os clientes exigem muita personalização dos produtos, o que obriga as empresas a oferecerem as soluções adequadas.

A outra dimensão em que se previam inovações e, para tal, foram sugeridas diversas ações foi a de processos, que é considerada fundamental para o setor, pois contempla diversos aspectos da empresa, inclusive quanto à sua gestão. Foi a terceira dimensão que mais evoluiu (assim como ambiência inovadora e relacionamento) e tal resultado se deve, principalmente, à organização dos processos produtivos (estabelecimento de fluxograma, descrição dos processos, *layout*, implantação de *software* de gestão etc.). Em muitos casos, isso levou à implantação de uma certificação da qualidade (Programa Setorial da Qualidade – PSQ ou Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade na Habitação – PBQP-h) (Tabela 3).

O resultado obtido em processos pode ser considerado satisfatório, pois, na construção civil, promover inovações nessa área costuma exigir alto investimento financeiro, tempo de adaptação, entre outros fatores. Ou seja, certas mudanças ainda estão acontecendo e não puderam ser mensuradas.

4.2. GRAU DE INOVAÇÃO POR SEGMENTO

Entre os quatro segmentos avaliados, constatou-se que as empresas fabricantes de tintas e revestimento obtiveram o melhor resultado na comparação entre R0 e R1 (Tabela 4), aumentando o grau de inovação em 0,5 pontos. Além disso, a pontuação delas obtida tanto no R0 como no R1 se mostrou mais alta do que nos demais segmentos.

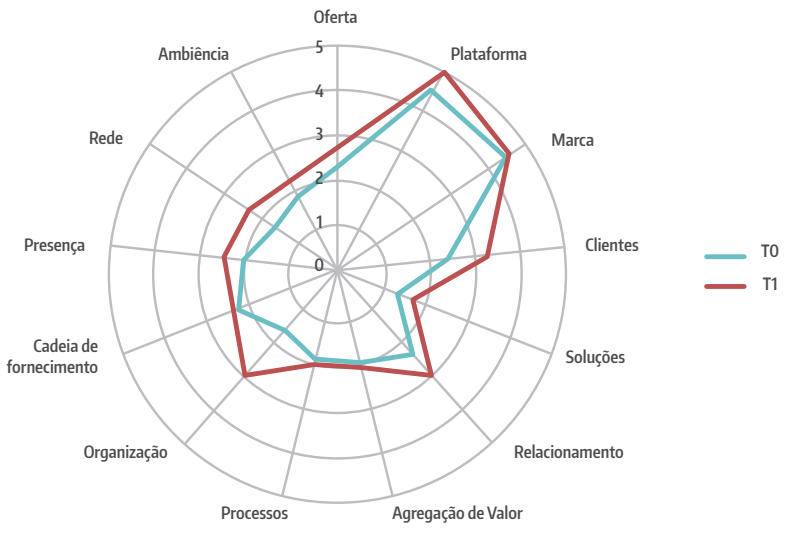
Tabela 2 – Comparação entre as médias R0 e R1

SEGMENTO	EMPRESAS	MÉDIA R0	MÉDIA R1	EVOLUÇÃO
Artefatos de cimento	E1, E2, E3, E4, E6, E13, E14, E17, E18, E19, E22, E23, E24, E25, E27	1,9	2,3	+ 0,4
Construtoras	E5, E7, E9, E10, E11, E12, E15, E20, E21, E29, E30, E31	2,0	2,3	+ 0,3
Fabricação de tintas	E8, E16, E32	2,3	2,8	+ 0,5
Cerâmicas (blocos)	E26, E28	1,4	1,4	+ 0,0

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O Gráfico 2 mostra que as empresas fabricantes de tintas avançaram na maioria das dimensões, porém a que mais se destacou foi organização, atingindo um aumento de 1,2 pontos (1,7 para 2,8). Atribui-se esse resultado a duas ações principais: redefinição da estratégia competitiva e a participação no recém-criado Núcleo de Tintas de Maringá, o qual promove reuniões entre os empresários do segmento, facilitando com que troquem informações entre si.

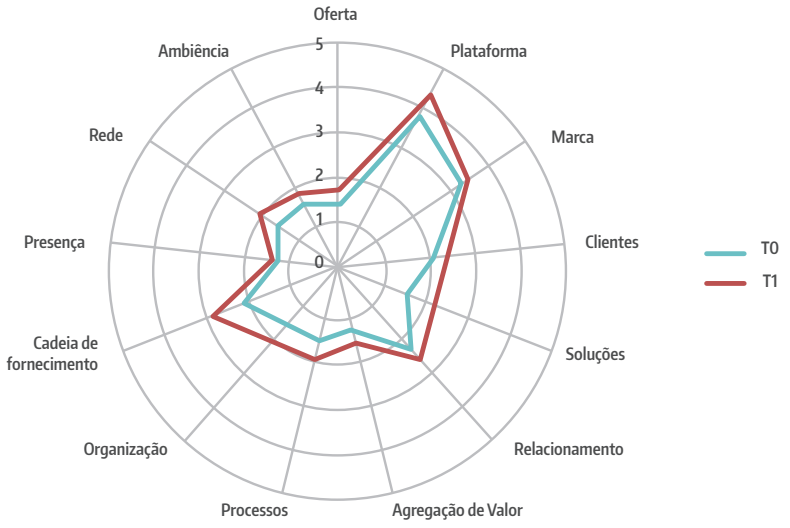
Gráfico 2 – Grau de Inovação R0 e R1 dos fabricantes de tintas de tintas e revestimentos



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O segmento de fabricantes de artefatos de cimento tiveram a segunda melhor evolução, conquistando aumento de 0,4 pontos. Analisando o Gráfico 3, percebe-se que duas dimensões tiveram destaque para tal resultado, com aumento de 0,7 pontos: soluções e cadeia de fornecimento. A principal ação executada em soluções foi a adoção de máquinas de cartão de débito/crédito como opção de pagamento e ampliação da oferta de produtos complementares. Por sua vez, na dimensão cadeia de fornecimento, muitas empresas investiram na aquisição de veículos próprios para realizar entregas, diminuindo o custo do frete, e passaram a acomodar seus produtos em paletes, o que aumenta a produtividade e reduz a mão de obra.

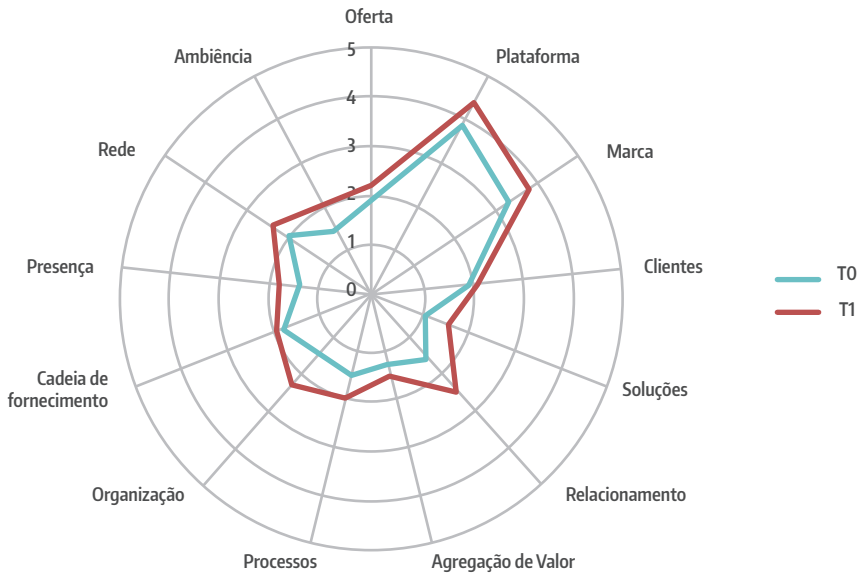
Gráfico 3 – Grau de Inovação R0 e R1 dos fabricantes de artefatos de cimento



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

As construtoras avançaram 0,3 pontos no total (Tabela 4), sendo a maior evolução na dimensão relacionamento, como se vê no Gráfico 4. A principal ação que configurou esse resultado foi a criação de *sites* (realizada por 63% das empresas da amostragem, para qual foi proposta) ou, em alguns casos, utilização de outras mídias sociais.

Gráfico 4 – Grau de Inovação R0 e R1 das Construtoras



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O último segmento, dos fabricantes de blocos cerâmicos, composto de apenas duas empresas na amostragem, não apresentou evolução. Apesar das inúmeras tentativas de se aproximar do setor, inclusive, por meio de parcerias entre Sebrae e Associação Nacional dos Ceramistas (ANICER), as empresas não reagiram às soluções propostas nos planos de ação, de modo que o grau de inovação R0 e R1 se manteve o mesmo.

4.3. EMPRESA INOVADORA EM DESTAQUE

A pontuação média geral foi de 2,0 no R0 e 2,3 no R1, ou seja, evolução de 0,3 pontos. A partir da Tabela 5, que apresenta o desempenho individual, observa-se que 10 empresas (31%) obtiveram avanço superior à média, sendo que o melhor aumento de pontuação obtida foi um acréscimo de 0,9 pontos da E11.

A E11 é uma construtora de pequeno porte localizada na cidade de Paranavaí-PR, a 70 km de Maringá. O plano de ação foi proposto em julho de 2013 e, das 12 ações sugeridas (relacionadas às dimensões oferta, marca, processos, organização e ambiência inovadora), concluiu 67% delas e 25% estão em andamento. Além disso, foram feitas outras modificações por iniciativa própria, o que resultou no crescimento do grau de inovação de 12 dimensões do Radar da Inovação (exceto cadeia de fornecimento), como mostra a Figura 1.

Tabela 5 – Comparação entre R0 e R1 de cada empresa

EMPRESA	GRAU DE INOVAÇÃO R0	GRAU DE INOVAÇÃO R1	EVOLUÇÃO
E1	2,2	2,5	+0,3
E2	1,8	2,1	+0,3
E3	2,1	2,8	+0,7
E4	2,5	2,6	+0,1
E5	2,0	2,3	+0,3
E6	1,8	2,5	+0,6
E7	2,0	2,3	+0,3
E8	2,6	3,2	+0,5
E9	2,1	2,5	+0,4
E10	2,3	2,3	+0,0
E11	1,7	2,9	+0,9
E12	2,2	2,3	+0,1
E13	2,5	2,6	+0,1
E14	2,3	2,6	+0,3
E15	1,9	2,1	+0,2
E16	2,5	2,7	+0,2
E17	2,2	2,5	+0,3
E18	1,9	2,3	+0,4
E19	1,9	2,0	+0,1
E20	1,8	2,4	+0,6
E21	1,9	2,0	+0,1
E22	2,0	2,2	+0,2
E23	1,7	1,8	+0,1
E24	1,6	2,1	+0,5
E25	1,7	1,9	+0,2
E26	1,4	1,4	+0,0
E27	1,9	2,4	+0,5
E28	1,4	1,4	+0,0
E29	1,9	2,2	+0,3
E30	1,8	2,3	+0,5
E31	2,2	2,4	+0,2
E32	1,9	2,4	+0,5
MÉDIA	**2,0**	**2,3**	**+ 0,3**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Figura 1 – Grau de Inovação da E11

DIMENSÃO	T0	T1
Oferta	1,8	2,2
Plataforma	3	5
Marca	3	4
Clientes	2	2,5
Soluções	1	3
Relacionamento	2	3
Agregação de valor	1	3
Processos	1,3	2,3
Organização	1	2
Cadeia de fornecimento	3	3
Presença	1	2
Rede	1	3
Ambiência inovadora	1,3	2,3
Grau de Inovação Global	**1,7**	**2,8**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Como consequência, a E11 aumentou seu faturamento e notadamente está focada na melhoria contínua, com maiores condições de manter-se competitiva no mercado.

Baseando-se nas definições do Manual de Oslo, as principais mudanças que provocaram inovações estão descritas na Tabela 6.

Tabela 6 – Principais ações executadas pela E11

PRODUTO	PROCESSO
diversificação das obras construídas (tanto pelo tipo de obra – residencial, institucional – como de contratação – obras próprias, licitação); locação dos equipamentos de obra a terceiros, quando ociosos.	instalação de software de gestão; qualificação nos processos financeiros; investimento em tecnologia para obras; implantação de certificação de qualidade (PBPQ-h); contratação de consultoria em gestão ambiental.
MARKETING	**ORGANIZACIONAL**
parceria com lojas de móveis e decoração para montagem de "casa decorada"; utilização de mídias sociais (criou site e página no Facebook); ações de divulgação para fortalecimento da marca da empresa; marca em processo de registro.	elaborou planejamento estratégico – redefiniu a estratégia competitiva; práticas de gestão em implantação; contratação de novos colaboradores para funções específicas; investimento em qualificação dos empresários e da equipe.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

5. APRENDIZAGEM

A atuação como Agente Local de Inovação foi de extrema relevância para a formação profissional da autora. Graduada em Arquitetura e Urbanismo, até então o mundo empresarial era desconhecido e a oportunidade de conciliar a formação acadêmica com o aprendizado contínuo promovido pelo Programa ALI e pelo Sebrae permitiu uma visão totalmente nova e muito mais aprofundada do setor de construção civil.

Percebeu-se que a dificuldade maior das empresas em inovar é fazer com que o empresário esteja disposto a mudar seu modo de pensar e agir, o que se refletiu diretamente nos resultados. Todas as empresas receberam a mesma atenção e, ao mesmo tempo em que muitas aproveitaram a oportunidade e hoje notadamente são mais competitivas, várias outras não tiveram nenhuma atitude diferente.

Além disso, o crescimento e satisfação pessoal também acompanharam o trabalho. Foram desenvolvidas habilidades de negociação e comunicação e, talvez o mais importante, o orgulho em ter feito parte de um projeto que verdadeiramente beneficia as empresas brasileiras. Hoje, encerra-se a participação no Programa ALI com a sensação de dever cumprido, confirmada a cada vez que se escuta "Obrigado pelo apoio nesses dois anos! Não se esqueça da nossa empresa depois que o ALI terminar. Estaremos te esperando para um café".

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo, primeiramente, comparar os resultados obtidos nas dimensões processos e organização das empresas do setor de construção civil, o que foi alcançado. No entanto, os resultados foram díspares à expectativa inicial, de que tais dimensões seriam destaque na evolução no Radar da Inovação. Na média geral do setor, a dimensão organização alcançou o resultado esperado, obtendo o maior aumento da pontuação entre as 13 dimensões do Radar da Inovação. Porém, a dimensão processos ocupou a terceira colocação, empatada com as dimensões relacionamento e ambiência inovadora, mas atrás de soluções.

Analisando cada segmento separadamente, percebeu-se que o crescimento deles foi bastante variável, inclusive quanto às dimensões trabalhadas. Organização repetiu a melhor média na fabricação de tintas e revestimentos; por sua vez, as construtoras conquistaram a melhor pontuação média em relacionamento e os fabricantes de artefato de cimento em cadeia de fornecimento. As empresas fabricantes de blocos cerâmicos não implantaram nenhuma melhoria apesar dos esforços em promover a inovação; sendo assim, a pontuação do R0 e R1 não se modificou.

O resultado alcançado pelas empresas nas dimensões soluções e cadeia de fornecimento não era esperado, por não terem recebido alto número de sugestão de ações. No entanto, pelas ações executadas, percebe-se que a melhoria partiu muito mais da necessidade das empresas do que do interesse em promover a inovação. Em relacionamento, durante o acompanhamento das empresas, houve uma demanda significativa na realização de atividades direcionadas a melhorar o relacionamento com o cliente, principalmente por meio de mídias sociais.

Não coube nesse momento investigar as razões que levaram as empresas a escolher uma ou outra estratégia para inovar, provocando os resultados em diferentes dimensões, pois a metodologia de pesquisa ainda é restritiva quanto ao detalhamento das atividades. Para trabalhos subsequentes, aprofundar a análise dos motivos que provocaram tais mudanças e identificar quais são as decorrências num prazo maior será importante para propor soluções inovadoras que venham ao encontro do interesse das pequenas empresas, auxiliando-as a manterem-se inovadoras e competitivas no mercado.

AGRADECIMENTOS

Ao Sebrae, pela oportunidade de fazer parte do Programa Agentes Locais de Inovação 2012-14, que em muito contribuiu para o crescimento pessoal e profissional.

Ao CNPq, por viabilizar a existência do Programa Agentes Locais de Inovação, disseminando conceitos fundamentais para o desenvolvimento das pequenas empresas brasileiras.

Aos empresários participantes do Programa Agentes Locais de Inovação, pela iniciativa em abrir as portas de suas empresas para a inovação, buscando novos caminhos e conhecimento.

REFERÊNCIAS

AMARAL, T.; JUNIOR, I. Inovação tecnológica e modernização na construção civil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28.**Anais**... Rio de Janeiro, 2008.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. Metodologia para estimar o Grau de Inovação nas MPE. Cultura do Empreendedorismo e Inovação. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS. Aracaju, 2008, 18. **Anais**... Disponível em: <http://www.bachmann.com.br/*website*/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2014.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Editora Aymará, 2011.

CONSELHO NACIONAL DA INDUSTRIA. **Mobilização Empresarial pela Inovação**: Cartilha: Gestão da Inovação. Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.cni.org.br/portal/data/pages/FF8080812CEBBEF4012CEBD63B3F19B1.htm>. Acesso em: 21 mar. 2013.

CRESCE CADA VEZ MAIS O SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL EM MARINGÁ. **Paraná TV 2º Edição**. Maringá, RPC TV, 13 nov. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual da indústria da construção**. 2011. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Industria_da_Construcao/Pesquisa_Anual_da_Industria_da_Construcao/2011/PAIC2011.pdf>. Acesso em: 7 mar. 2014.

_____. **Pesquisa de inovação 2011**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.pintec.ibge.gov.br/downloads/pintec2011%20publicacao%20completa.pdf>. Acesso em: 6 maio 2014.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Caderno Estatístico Município de Maringá**. 2013. Disponível em <http://www.ipardes.gov.br/cadernos/Montapdf.php?Municipio=87000>. Acesso em: 7 mar. 2014.

MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO. **Manual de inovação**. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1211294320.5957A.pdf>. Acesso em: 6 maio 2014.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3ª Ed., 2005. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MICRO EMPRESAS. **Produto de Inteligência Setorial: Panorama regional da Construção Civil no Paraná**. 2010. Disponível em: <http://portal2.pr.sebrae.com.br/StaticFile/InteligenciaCompetitiva/docs/Constru%C3%A7%C3%A3o%20Civil/Panorama%20Regional%20da%20Constru%C3%A7%C3%A3o%20Civil%20no%20Paran%C3%A1/Panorama%20Regional%20da%20Constru%C3%A7%C3%A3o%20Civil%20no%20Paran%C3%A1.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2013.

_____. **Guia para a Inovação: instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação**. 2010. Disponível em:<http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Guia_para_inovacao_instrumento_de_orientacao.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2014.

STEFANOVITZ, J. P. **Contribuições ao estudo da gestão da inovação**: proposição conceitual e estudo de casos. 2011. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-11082011-091926/>. Acesso em: 9 maio 2013.

Inovação no segmento de TI de Londrina e região

AUTOR: SICORSKI, FELIPE

ORIENTADOR: CARVALHO, HÉLIO GOMES DE

RESUMO

O objetivo deste artigo foi analisar dados coletados da evolução do setor de desenvolvimento de *software* com relação à presença de mercado e seus processos internos das empresas de Londrina e região, bem como apresentar novos pontos que devem ser levados em consideração para uma cultura de inovação diferenciada. Atualmente, no município de Londrina, o setor é bastante representativo, pois existem na cidade 468 empresas somente de Tecnologia da Informação. São poucas, entretanto, que têm buscado um diferencial competitivo implementando ferramentas, modelos, padrões, indicadores, planejamentos de marketing e estratégico, ferramentas de redução de custos e prazos. A partir do retorno dado às empresas, elas perceberam o grande crescimento do setor e implantaram ferramentas simplificadas e certificações para ter um diferencial competitivo, o que auxiliou no crescimento da região e na visibilidade das empresas com grande potencial e qualidade. A amostra de pesquisa foi constituída de 34 empresas de Londrina e região. Foi utilizado o Radar da Inovação, ferramenta desenvolvida pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) para mensurar o grau de inovação e apresentar resultados da evolução das empresas antes e após a implementação de planos de ações propostos. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas diretas com os empresários. A média das empresas de TI entrevistadas foi de 1,2 no Radar R0 e 1,5 no Radar R1 (a escala vai de 1,0 a 5,0), resultado este que demonstra a evolução do setor em implementações de padrões. Os entrevistados repassaram nas entrevistas que toda mudança ou novo método gera estresse na equipe, sendo que demanda tempo, o que a empresa normalmente não tem. A evolução só ocorreu porque se deu início ao processo da implantação de tal cultura dentro do segmento. Como os empresários relataram que toda e qualquer mudança demandará tempo para se tornar uma cultura no dia a dia dos colaboradores, o comparativo feito apresenta o segmento com o seu diferencial de execução e também de resultados, bem como o crescimento interno e o retorno aos clientes com foco em mantê-los filiados à empresa.

PALAVRAS-CHAVE:

TI. *Software*. Inovação. Ferramenta. Planos de Ações.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the collected data of the evolution of software development sector with regard to the presence of market and internal processes of companies Londrina and region, as well as present new points to be considered for a culture of differentiated innovation. Currently, in Londrina, the sector is fairly representative because there are in the city four hundred sixty-eight companies only Information Technology. Few, however, who have sought a competitive advantage by implementing tools, templates, patterns, indicators, and strategic marketing plans, cost reduction and timing tools are. From the feedback given to the companies, they realized the huge growth of the sector and implemented simplified tools and certifications to have a competitive advantage, which helped the region's growth and visibility of companies with great potential and quality. The survey sample consisted of thirty-four companies of Londrina and region. Innovation Radar, a tool developed by Sebrae (Brazilian Service of Support for Micro and Small Enterprises) to measure the degree of innovation and present results of the evolution of firms before and after implementation of action plans proposed was used. Data collection was conducted through direct interviews with entrepreneurs. The average IT companies interviewed was 1.2 and 1.5 R0 in Radar in Radar R1 (scale goes from 1.0 to 5.0), a result that demonstrates the evolution of the sector in implementations of standards. Respondents passed on in interviews that every change or new method generates stress on the team, and takes time, which the company usually does not. The evolution occurred only because they began the process of implementing such a culture within the segment. As entrepreneurs reported that any change will take time to become a culture in everyday life of employees, the comparison made shows the segment with its differential enforcement and also results, as well as internal growth and returning customers focusing on keeping them affiliated with the company.

KEYWORDS:

IT. Software. Innovation. Tool. Share plans.

AUTOR: SICORSKI, FELIPE
ORIENTADOR: CARVALHO, HÉLIO GOMES DE

1. INTRODUÇÃO

Em 2014 se espera um crescimento no setor de Tecnologia da Informação de 9,2% em relação ao ano passado (IDC, 2014). Esse crescimento será de grande valia para as empresas que observam fatores importantes como o controle de processos internos, estratégias de *marketing*, capacitação da mão de obra recém-formada e com experiência dentro da empresa.

De acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOM, 2013), o mercado de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) movimentou no Brasil no ano de 2012 o montante de 232 bilhões de dólares, transformando o país no 4º maior mercado de TIC do mundo.

O setor de TI, segundo o Ministério do Desenvolvimento e Comércio (MDIC, 2013), representa 7% do Produto Interno Bruto brasileiro e seu ritmo de crescimento é acelerado (10,8% de 2011 para 2012). Observa-se que o Brasil, em 2014, está passando por mudanças que afetam indiretamente e diretamente as empresas, fatores como carnaval, ano de Copa do Mundo, eleições, entre outras mudanças no mercado de TI. Mesmo assim, observa-se o crescimento e o diferencial que o setor está tendo e que é o momento de o empresário utilizar-se de melhores práticas implementadas já anteriormente para ter o diferencial competitivo.

O objetivo deste artigo foi analisar dados coletados da evolução do setor de desenvolvimento de *software* com relação à presença de mercado e seus processos internos nas empresas de Londrina e região, bem como identificar novos pontos que devem ser levados em consideração para uma cultura de inovação diferenciada.

Fatores como a falta de controle de processos, um *marketing* estratégico bem definido e a velocidade de disseminação da informação foram alguns dos pontos trabalhados durante os dois anos do Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI). O principal instrumento de coleta de dados foi o Radar da Inovação (ferramenta do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae) por meio de pesquisas realizadas de julho de 2012 a novembro de 2012 com 60 empresas, obtendo-se o Radar R0, e de janeiro de 2014 a abril de 2014 com 56 empresas, obtendo-se o Radar R1. Posteriormente, foi definida uma amostra de 34 empresas para um comparativo que tem por fim apresentar a evolução na implementação dos planos de ações propostos, o antes e o após o plano de ação e o crescimento e a disseminação da cultura de inovação dentro da empresa.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: introdução, apresentação do setor de Tecnologia da Informação, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos resultados, resultados obtidos em R0 e R1 nas dimensões com ações propostas, aprendizado ALI e ações voltadas à inovação como diferencial.

2. O SETOR DE TI E A INOVAÇÃO

2.1. O SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Os grandes eventos esportivos no Brasil neste e nos próximos anos têm sido as principais variáveis para um aumento de demanda no mercado local. Porém, existe uma grande falta de preparo, estratégias e investimento das empresas em organização e gerenciamento de *sourcing* (estratégia de vendas) para atender à necessidade (TEIXEIRA, 2014).

Observa-se um grande crescimento em vendas *online*, no qual o País ocupa a terceira colocação da lista com uma expectativa de crescimento de 19,1% neste ano, sendo que em 2013 houve um crescimento de 16,5% no *e-commerce* e no ano anterior o aumento foi de 21,8%.

Porém, com esse aumento de necessidade, são poucas as empresas que têm se preparado para atender a tal demanda.

Como Walmir Scaravelli comenta:

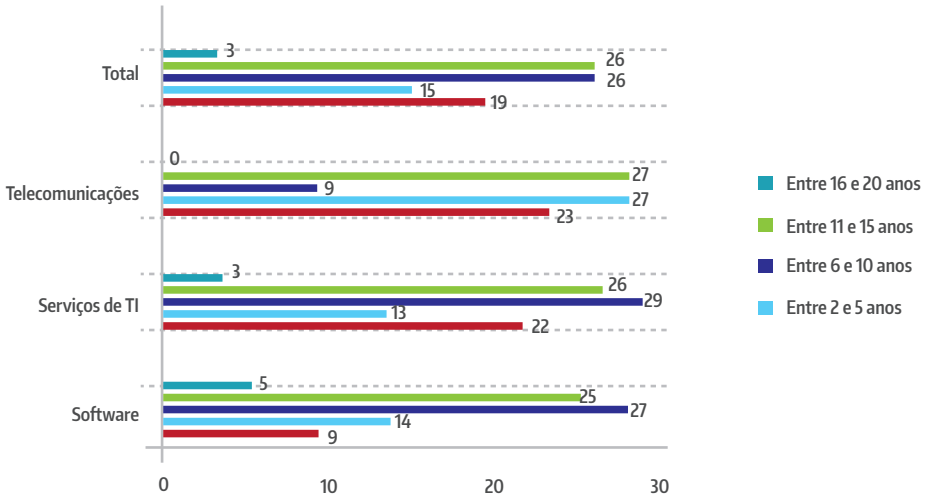
> Em um ano de Carnaval tardio, Copa do Mundo sediada no Brasil e eleições presidenciais, os executivos enxergam na redução significativa de dias úteis, um entrave importante para a realização de novos negócios em TI. Perspectiva de um PIB baixo, alta da taxa de juro e retorno do fantasma da inflação também são fatores que podem inibir investimentos por parte do empresariado (SCARAVELLI, 2014).

Para que esses fantasmas, como Scaravelli comenta, não atrapalhem as empresas de TI, é necessário ter o foco em melhorias e a inovação é o ponto estratégico, trabalhando a gestão de/por processos, de conhecimento, novas ferramentas, critérios esses que devem ser tratados com maior afinco entre os empresários que ainda não os desenvolvem.

No Brasil, a inovação é uma prática pouco adotada como diferencial. Existem dificuldades de crescimento pela falta de inovação, pois muitos empresários sentem-se cômodos com os poucos clientes que têm e não utilizam as oportunidades de inovação para criar produtos mais atrativos para atingir novos mercados nacionais e internacionais (SUKARIE, 2014).

No município de Londrina, o setor é bastante representativo, segundo dados da prefeitura municipal, onde existem na cidade aproximadamente 468 empresas somente de Tecnologia da Informação (LONDRINA, 2012). Com base nesses dados da prefeitura, foi feita uma pesquisa pela empresa Ceciliato Consultoria, contratada pelo Sebrae a fim de realizar uma amostragem do segmento na região na qual se buscou identificar como está dividido o setor e qual o tempo de abertura das empresas, identificando assim o crescimento de TI em Londrina e região conforme mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Tempo de abertura das empresas de TIC



Fonte: CAFETEC (2014).

Observa-se, no Gráfico 1, o crescimento do número de empresas com abertura até dois anos. A região tem crescido devido à necessidade de novas tecnologias e também pela busca dos clientes por ferramentas melhoradas, dados esses que mostram como ela tem sido rica em tecnologia e tem trazido novas empresas de outros estados como São Paulo, Santa Catarina, Rio Grande do Sul para se estabelecer em uma região que tem sido "a bola da vez", como muitos acreditam.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para este estudo, a coleta de dados foi feita por meio de entrevistas. Foi utilizada a metodologia Radar da Inovação, ferramenta utilizada pelo Sebrae, que é composta de 42 perguntas agrupadas em 13 dimensões, a saber: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora.

Foram realizadas entrevistas com 60 empresas de TI no período de julho a dezembro de 2012, obtendo-se o Radar da Inovação R0; e 56 empresas de janeiro a abril de 2014, obtendo-se o Radar R1. Destas 56, foi extraída uma amostra de 34 empresas (com R0 e R1 mensurados até o mês de maio de 2014) para apresentar a evolução na implementação dos planos de ações, o crescimento e a disseminação da cultura de inovação dentro da empresa. As empresas estão situadas em Londrina, Cambé, Arapongas, Ibiporã, Jandaia do Sul e Apucarana. Estão identificadas neste artigo como E1...E34 para preservar o sigilo quanto ao nome das empresas.

Os resultados obtidos nas visitas realizadas foram tratados e mensurados dentro do radar, conforme a metodologia utilizada. As informações obtidas foram organizadas para analisar a média e apresentar um comparativo dos radares obtidos R0 e R1. A atribuição de grau por dimensão utiliza pontuação de grau de inovação de 1 a 5, no qual 1 se refere a não ter nenhuma prática adotada e 5 a ter uma cultura consolidada dentro da empresa.

Com o comparativo dos radares obtidos, foram analisadas as dimensões baseadas no critério de crescimento e melhoria, implementação de novas ferramentas, implantação da cultura de inovação dentro da empresa e aumento de pontuação em pontos no comparativo.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. COMPARATIVO GERAL R0 E R1

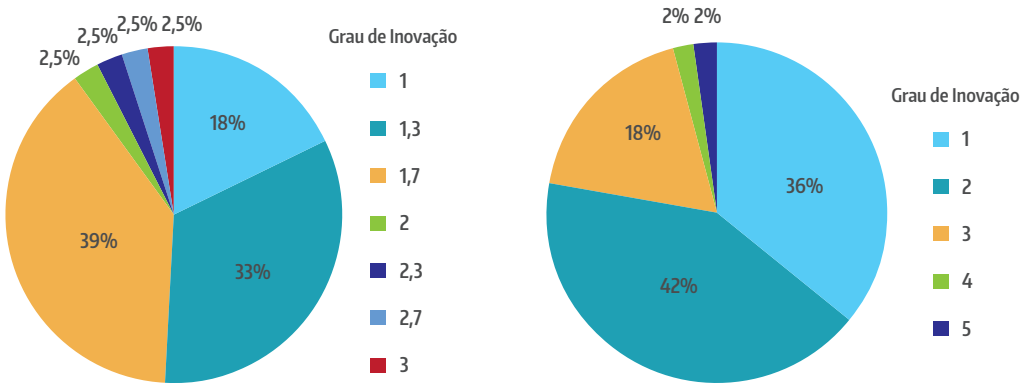
Com os resultados coletados no Radar R0, obteve-se a média das empresas do setor de TI, que pode ser observada no gráfico 2.

Gráfico 2 – Média das empresas no setor obtido com R0

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Os resultados obtidos em R0 demonstraram a necessidade de trabalho nas dimensões Processos e Presença. Com base nisso, planos de ações foram desenvolvidos com as empresas buscando o diferencial competitivo, gerando assim ferramentas e a implantação da cultura de inovação dentro da empresa. No gráfico 3, observa-se o grau de inovação após a mensuração da primeira visita realizada nas dimensões mencionadas.

Gráfico 3 – Porcentagem por índice dimensão Processos e Presença



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Foram propostos planos de ações para serem desenvolvidos pelas empresas a fim de mudar o atual quadro e implantar a cultura de inovação dentro da gestão e da equipe.

Os planos propostos continham ações que foram estruturadas de acordo com a necessidade e deveriam ser implantadas:

- pesquisa de satisfação junto aos clientes;
- controle de processos utilizando o modelo Kanban (visibilidade);
- busca de conhecimento em eventos (feiras, seminários, cursos, workshops etc.);
- divulgação em redes sociais, Google buscando criar visibilidade;
- parcerias estratégicas para venda de seus produtos/serviços;
- registro de marcas e patentes;
- capacitação empresarial (Empretec, MEG entre outras);
- bonificação por produtividade;
- diminuir o retrabalho;
- padronização de documentos;
- fluxo de interação da empresa;
- planejamento de *marketing* e venda.

Para cada empresa, foram propostas de cinco a dez ações para serem desenvolvidas atingindo as principais áreas de necessidade. Após a implementação dos planos propostos às empresas, buscou-se observar a mudança na cultura e visão do empresário. O gráfico 4 apresenta os resultados coletados no Radar R1 (média das empresas do setor e seu crescimento).

Gráfico 4 – Média das empresas no setor obtido com R1

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Com as mudanças desenvolvidas pelas empresas e a cultura de inovação inserida no dia a dia dos colaboradores e empresários, os resultados obtidos no setor demonstram o crescimento e as mudanças necessárias para uma visão diferenciada do empreendimento, um fluxo de ações a serem desenvolvidas diariamente com ações simplificadas e mensuração de resultados.

4.2. RESULTADOS OBTIDOS EM R0 E R1 NAS DIMENSÕES COM AÇÕES PROPOSTAS

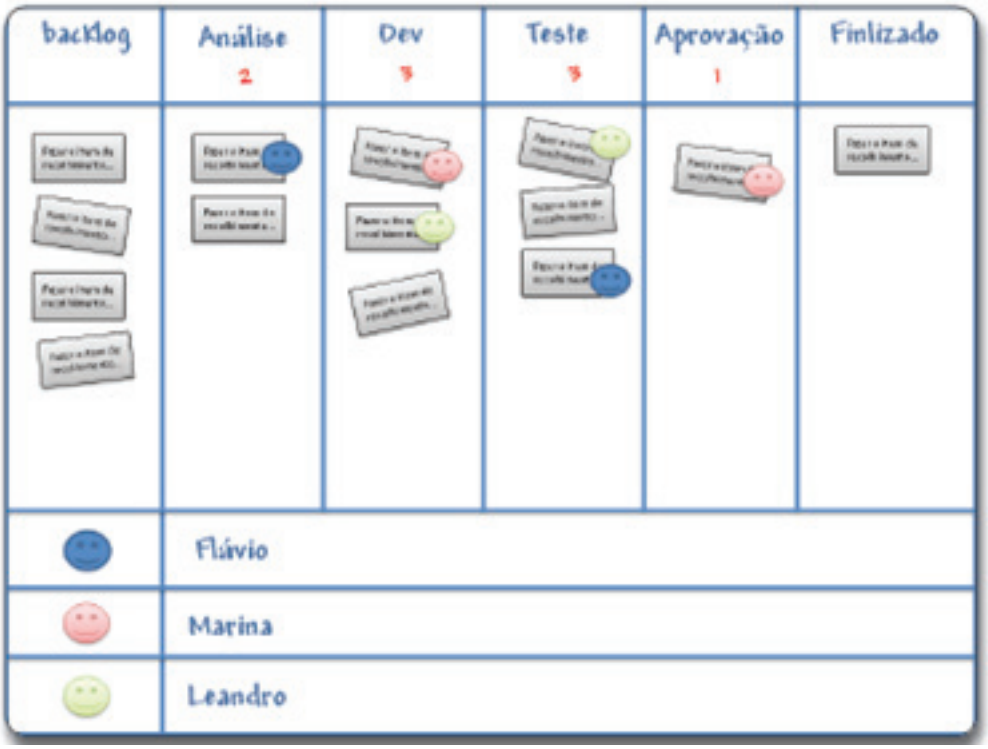
4.2.1. DIMENSÃO PROCESSOS

A avaliação de melhoria de processos é feita pela análise de resultados, que podem ser identificados verificando a execução de tarefas no dia a dia (índice de retrabalho e OS), controles com documentação de projetos (versões, mudanças, novas solicitações do cliente etc.), *marketing* definido e estratégico em redes sociais, internet, folders, fluxograma de atividades e de principais envolvidos. Dessa maneira, os pontos a serem trabalhados serão identificados para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade e rapidez no atendimento.

Existem práticas de gestão de processos que podem ser implementadas para obter tais resultados: manual de procedimentos, implementação de 5S, *benchmarking*, Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), certificações CMMI, MPS.BR, ISO 9001 que já têm padrões definidos de implementação para a área de processos.

Dos planos propostos para a área de processos, o que se destacou foi a implementação do modelo Kanban, que tem como principal objetivo a visibilidade dos projetos em andamento, criando fluxo de ações para prazos e a análise de possibilidade de novos projetos. No modelo visual é necessário existir a ideia de puxar tarefas, conforme o limite em cada fase. É necessário aplicar as etapas cruciais que são: criar o painel de visualização, limitar os processos e gerenciá-los. A figura 1 apresenta uma ilustração de como fazer o Kanban.

Figura 1 – Ilustração de um sinalizador visual Kanban



Fonte: Mariotti (2013).

O *backlog* são as tarefas que estão aguardando espaço para serem dadas sequência e passarem pela análise, desenvolvimento, teste, aprovação e finalização. Esse modelo é bem simplificado e tem como fim apresentar os envolvidos e em que situação está o projeto/solicitação. (MARIOTTI, 2013)

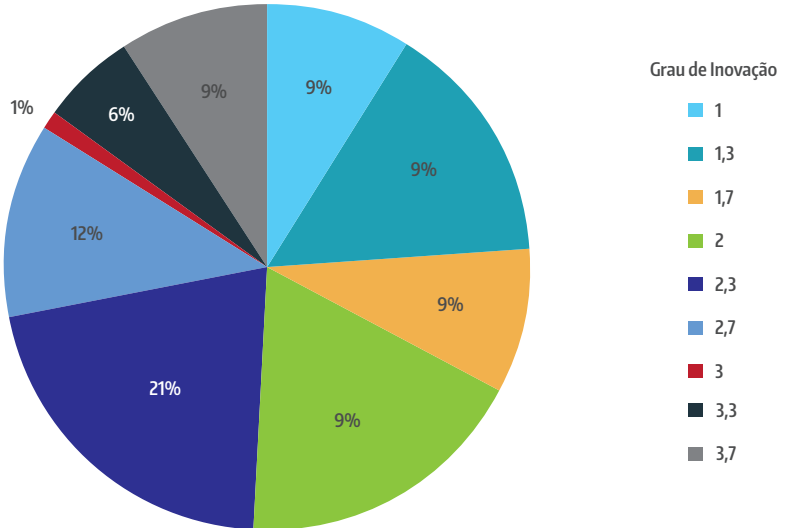
Muitos empresários perguntam-se como podem implementar tal modelo na equipe e alcançar sucesso. Para implementar o Kanban, é necessário:

- visualizar o fluxo do trabalho;
- limitar a quantidade de trabalho em andamento;
- medir e otimizar o fluxo de trabalho;
- tornar explícitas as políticas de processo;
- gerenciar quantitativamente.

Os benefícios são visíveis para aquelas empresas que adotaram o Kanban. As falhas tornam-se claras possibilitando a redução do retrabalho; os prazos são cumpridos e os retornos são dados aos clientes antes de ligar para a empresa. O conceito do Kanban é utilizado atualmente não somente no desenvolvimento, mas em outras áreas da empresa. No suporte técnico, por exemplo, com a implantação do Kanban, pode-se ter a medição de registro de solicitações atendidas por colaborador, documentação de possíveis erros e soluções, registro de prazos e clientes mais importantes, filtro de solicitações e novas técnicas de contato com o cliente. Um exemplo de implantação de

tal técnica é a empresa E25 que adotou tal mudança e está tendo resultados satisfatórios. O gráfico 5 apresenta o atual quadro das empresas após a implantação de tal cultura.

Gráfico 5 – Porcentagem por índice Dimensão Processos



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Pode-se observar mudança significativa em processos. No Radar R0, 90% das empresas obtiveram grau de inovação abaixo de 2,0. Já no Radar R1, observa-se que 33% das empresas apresentam tal grau, resultado que demonstra um crescimento de 57% das empresas em melhorias internas.

4.2.2. DIMENSÃO PRESENÇA

Hoje a presença de mercado é um dos pontos fundamentais para visibilidade e conquista de novos clientes. Porém, para conseguir tal retorno, é necessário trabalhar canais de vendas diferentes do que já se utilizam como: redes sociais, internet, propagandas, folders, dentre outros. Outra forma de trabalhar a visibilidade é estabelecer relações com distribuidores do segmento em que atua para vender seu produto/serviço de maneira conjunta, buscar representantes para atingir a novas regiões, sendo essas algumas das estratégias que fazem toda a diferença.

Dos planos para a Dimensão Presença, pode-se observar que a fidelização do cliente foi o plano de ação que repercutiu resultados além dos esperados implementando ações como: pesquisa de satisfação do cliente uma vez ao ano, formas de tratar o cliente em suas solicitações, formas de retorno ao cliente, presentes dados ao cliente em datas festivas e novas ferramentas melhoradas. Alguns modelos de registro de informações foram repassados aos empresários que puderam observar que:

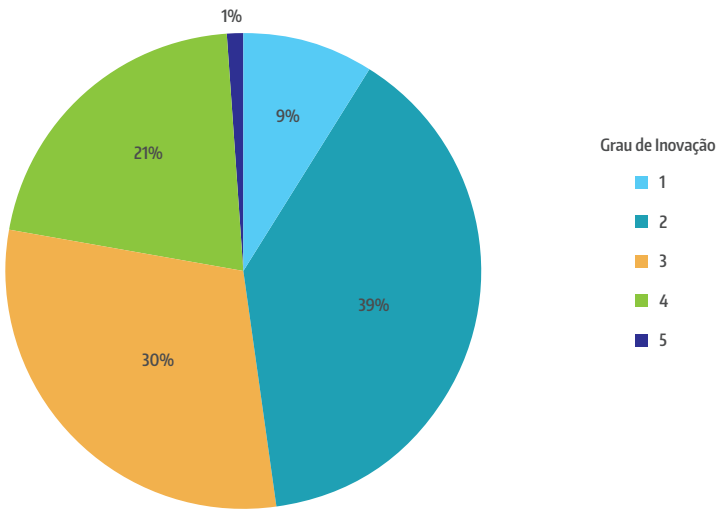
- clientes satisfeitos são fidelizados e geram novas receitas para a empresa. Muitas vezes são novas ferramentas ou até novos recursos. Quando estão insatisfeitos, geram estresse na equipe e pressão em prazos;
- clientes satisfeitos tomam menos tempo com solicitações, problemas que são muitas vezes pequenos. Lidar com esses problemas delimitam o tempo, o que atrapalha a execução de outras atividades que têm de ser interrompidas para sanar tal solicitação;

- clientes satisfeitos repassam sua satisfação a outros concorrentes e parceiros, o que repercute em uma boa reputação;
- clientes satisfeitos elogiam o trabalho desenvolvido e podem ajudar a motivar a equipe;
- clientes são pessoas e é natural quererem um atendimento rápido e eficiente.

Deve-se expor ao cliente a satisfação em atendê-lo com qualidade e eficiência, buscando assim uma fidelização à sua empresa. Das ações propostas, pode-se observar que 59% dos empresários desenvolveram ações buscando diferencial competitivo, diminuindo custos, motivando e capacitando os colaboradores. Seus clientes estão satisfeitos com o retorno da empresa. (BEE, 2000)

No gráfico 6, podem ser observados os resultados de crescimento após a implantação das ações propostas.

Gráfico 6 – Porcentagem por índice dimensão presença



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Com os resultados obtidos no Radar R0, observa-se que 78% das empresas tiveram grau de inovação abaixo de 3,0 e não buscavam nenhuma forma de visibilidade e presença de mercado. Após a implantação das ações propostas, esse resultado foi de 49% que ainda não tem trabalhado de forma direta a presença de mercado e tem sido reativo trabalhando somente por indicação.

Com base nos dados coletados no R1, pode-se identificar melhorias significativas nas dimensões Plataforma e Rede por meio do desenvolvimento dos planos de ação. Buscando melhorar a forma de oferta de seus produtos/serviços, os empresários que tiveram mudanças significativas em Presença e desenvolveram recursos físicos e de conhecimento que atendem a vários produtos, a fim de focar seus esforços em uma base sólida e que possa ser alterada/melhorada para todos num conjunto. O versionamento foi outra estratégia que auxiliou tanto na venda como na facilidade de implementação de melhorias em módulos específicos e atualizados como um todo, tendo assim produtos cada vez mais competitivos e também disponíveis para novas fontes de rendas com clientes de carteira.

Pode-se observar, por intermédio da Tabela 1, a realidade das empresas da amostra na dimensão Plataforma na primeira entrevista (Radar R0) e última entrevista (Radar R1).

Observa-se um aumento de 0,5 pontos na média das empresas entrevistadas que implantaram planos de ação voltados à presença de mercado. Pode-se observar, também, que duas empresas obtiveram destaque por melhorias significativas: E6 e E28. Essas empresas tiveram crescimento na pontuação do grau de inovação de 2,0 ao implementarem ações versionando seu *software* e trabalhando contato com seus clientes através de *software* específico

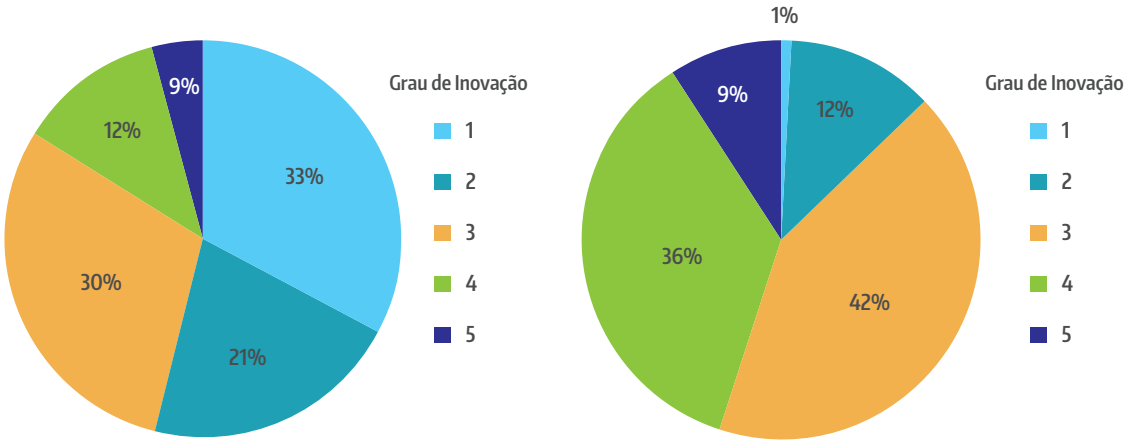
Tabela 1 – Grau de inovação na Dimensão Plataforma

EMPRESA	DIMENSÃO PLATAFORMA - R0	DIMENSÃO PLATAFORMA - R1
E1	2	3
E2	3	4
E3	1	1
E4	4	4
E5	4	4
E6	1	4
E7	1	2
E8	1	3
E9	2	4
E10	3	3
E11	1	3
E12	2	3
E13	1	3
E14	2	2
E15	3	3
E16	3	4
E17	2	4
E18	3	4
E19	2	2
E20	1	3
E21	5	5
E22	1	3
E23	3	4
E24	4	4
E25	4	5
E26	5	5
E27	1	3
E28	1	4
E29	3	3
E30	3	3
E31	3	4
E32	2	3
E33	3	3
E34	1	2
Média das Empresas	**1,4**	**1,9**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

O gráfico 7 apresenta os resultados no qual pode-se observar que 54% das empresas entrevistadas no momento R0 (julho a dezembro de 2012), não trabalhavam o versionamento de seus *softwares* e buscavam atender sob demanda o que vinham de solicitações. Com a implementação das mudanças propostas, esse resultado foi para 13% dos que não fizeram nenhum tipo de melhoria, resultado que demonstra que mudanças simplificadas fazem a diferença.

Gráfico 7 – Porcentagem por índice Dimensão Plataforma



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Além das mudanças significativas nos *softwares*, buscou-se trabalhar o crescimento da satisfação dos clientes, fidelizando, atendendo em prazos reduzidos, dando retornos mais rápidos, implantando ferramentas de registro de solicitações, manuais com soluções pré-definidas, vídeo passo a passo e técnicas de oratório para conversa com o cliente, todas essas ferramentas foram repassadas aos empresários para serem adotadas buscando ter um retorno do cliente, conquistando sua satisfação e mensurando por meio de pesquisa uma vez ao ano. Observa-se na Tabela 2 a realidade das empresas da amostra na dimensão Rede em primeira entrevista (Radar R0) e última entrevista (Radar R1).

Observa-se um aumento na média das empresas entrevistadas após a implementação dos planos de ação com aumento de 0,5 pontos na média geral. Das empresas entrevistas, tiveram destaque por melhorias significativas as empresas E1, E17 e E25 que tiveram aumento de quatro pontos ao implementarem ações de: registro de contatos, pesquisa de satisfação e rede de relacionamento com seus clientes através de *software* e ferramentas de registro.

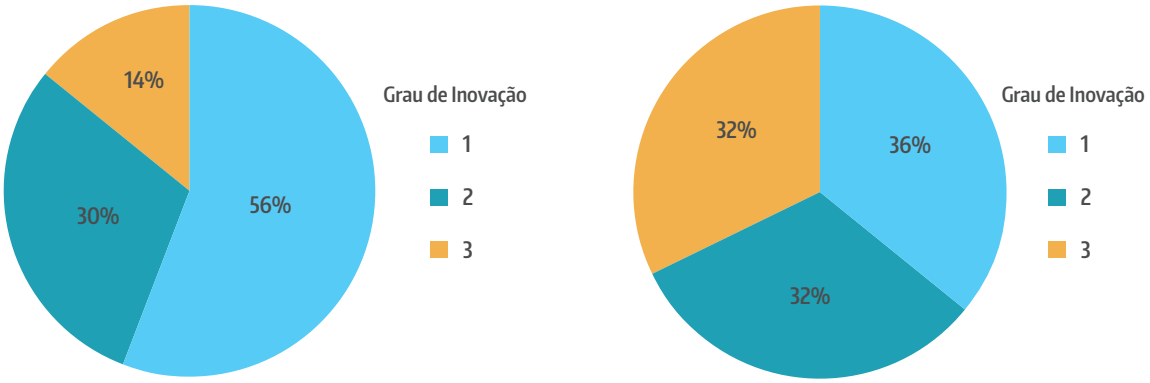
Tabela 2 – Grau de inovação na Dimensão Rede

EMPRESA	DIMENSÃO REDE R0	DIMENSÃO REDE R1
E1	1	5
E2	1	1
E3	1	1
E4	5	5
E5	1	3
E6	1	3
E7	1	1
E8	1	1
E9	1	3
E10	1	1
E11	1	1
E12	3	3
E13	1	1
E14	3	3
E15	1	3
E16	3	5
E17	1	5
E18	1	1
E19	3	3
E20	1	1
E21	5	5
E22	1	3
E23	3	3
E24	3	5
E25	1	5
E26	5	5
E27	1	1
E28	3	1
E29	3	3
E30	1	1
E31	5	5
E32	3	5
E33	5	5
E34	3	3
Média das Empresas	**1,2**	**1,7**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Observa-se no gráfico 8 os resultados obtidos.

Gráfico 8 – Porcentagem por índice Dimensão Rede



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

No Radar R0, 56% das empresas entrevistadas tinham pontuação 1 em inovação, o que implica em falta de compromisso com o cliente e pouca busca de relacionamento com o mesmo. No Radar R1, esse resultado teve uma redução das empresas que não aplicavam nenhuma prática de inovação em relacionamento para 36%, resultado esse que evidencia a importância do foco no relacionamento e modelos para registro das informações e crescimento de número de clientes.

4.3. AÇÕES VOLTADAS À INOVAÇÃO COMO DIFERENCIAL

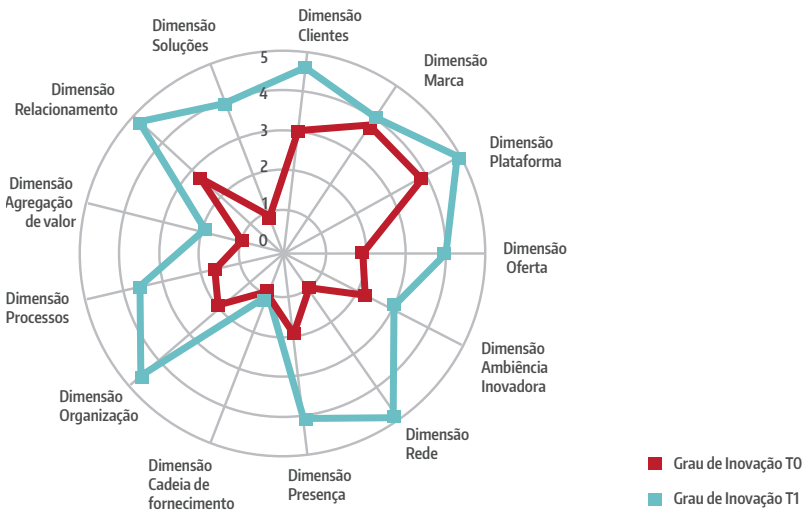
Ao se questionar o que é inovar, observa-se que são poucos os empresários do ramo que conhecem a diferença de inovação e invenção. Com base nessa realidade, notou-se que o setor de TI está em crescimento contínuo, porém a implantação de padrões, normas e processos pouco têm sido desenvolvidas pelos empresários. A inovação tem sido um fator pouco importante para os mesmos, que constroem sua empresa com conhecimentos mais técnicos e não veem a inovação como um diferencial.

Com base nas entrevistas desenvolvidas, observou-se a falta de controle de processos, o *marketing* inexistente e falta de gestão com planejamentos bem-definidos, sendo que estes são elementos importantes para a empresa ter um crescimento estruturado. São poucos que têm implementado ações para crescimento em gestão de processos com certificações, planejamento estratégico e *marketing* e capacitação empresarial com modelos de excelência em Gestão (MEG). Mas, são esses poucos que têm feito a diferença, buscando criar mecanismos para atender necessidades em comum como a mão de obra com conhecimento mínimo para trabalho de desenvolvimento, criando assim parcerias e um setor diferenciado.

Das empresas entrevistadas, houve mudanças significativas em algumas empresas, e a E25 é o caso de inovação mais concreto. A figura 2 apresenta o crescimento da mesma com resultados do Radar R0 e do Radar R1, sendo possível observar o crescimento de cada dimensão após a implementação das ações propostas.

Figura 2 – Grau de Inovação T0 E T1

DIMENSÃO	T0	T1
Oferta	2	4
Plataforma	4	5
Marca	4	4
Clientes	3	4,5
Soluções	1	4
Relacionamento	3	5
Agregação de valor	1	2
Processos	1,7	3,7
Organização	2	4,5
Cadeia de fornecimento	1	1
Presença	2	4
Rede	1	5
Ambiência inovadora	2,3	3
Grau de Inovação Global	**2,1**	**3,8**



Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com os dados da pesquisa.

Das demais empresas, as que tiveram mudanças significativas inovaram em: pesquisa de satisfação do cliente, produtos simplificados e versionados, documentação de processos internos e fluxo de trabalho, registro de solicitações de clientes e base de dados para sanar problemas (vídeos, blog, autoajuda). Outras implementações também ocorreram como: bonificação por produtividade para colaborador, participação de projetos com bônus, plano de cargos e carreiras, como é o caso da empresa E25 entrevistada.

4.4. APRENDIZADOS DO ALI

O programa Agente Local de Inovação (ALI) apresentou ao autor do artigo o que é inovação, o que se deve fazer simplificadamente para obter um diferencial competitivo, como definir seus planos e metas a serem realizados e como fazer um planejamento estratégico com objetivos. Foi possível entender como empresários do segmento de Tecnologia da Informação (TI) atuam e estão, há tanto tempo, no mercado com produtos simples e gerenciáveis, mas não aplicando diretrizes e métricas internas para crescimento.

O Programa resume-se em inovação, como trabalhar e ser inovador perante um mercado em que tudo é novo, o que fazer para ser um diferencial dentre muitos. Permitiu, ainda, a oportunidade de se tornar um possível consultor do Sebrae e implantar os seus conhecimentos junto a empresas que necessitam de inovação, melhorias em gestão de processos, gestão financeira e gestão estratégica.

5. CONCLUSÃO

De acordo com o estudo realizado nestes dois anos de projeto Agente Local de Inovação, a metodologia aplicada e análise dos resultados obtidos, pode-se identificar um crescimento das empresas de Tecnologia da Informação (TI) implementando ações simplificadas internamente buscando trabalhar a melhoria de processos com documentação, padrões, fluxo de ações, medição de índice de retrabalho, testes para qualidade, assim como outras ações para fortalecer o relacionamento com o cliente, como pesquisa de satisfação, registro de soluções, vídeos explicativos, registro de problemas, ações voltadas a um *marketing* estratégico, planejamento estratégico com metas e objetivos definidos, novas soluções simplificadas e versionadas e por fim certificações para controle de qualidade e retorno como MPSBR, CMMI.

Por mais que o objetivo do presente artigo tenha sido atendido, é necessário reconhecer que só a réplica do experimento, em outras empresas do segmento e em diferentes culturas empresariais, é que poderá fortalecer suas conclusões.

A criação de uma cultura de inovação interna foi fundamental para que os empresários continuem o crescimento e a melhoria contínua de processos, técnicas e ferramentas, elementos disponíveis para se ter um diferencial competitivo cada vez maior no mercado em que estão inseridos.

O desenvolvimento de planos de ações pelos empresários e equipe foi satisfatório para trabalhar o seu diferencial e, a cada dia, ganhar visibilidade e crescimento como empresa.

AGRADECIMENTOS

Ao Sebrae pela oportunidade de trabalhar no Projeto ALI, um projeto que dissemina conhecimento com foco em inovação. À oportunidade de conhecer tantas empresas do segmento de TI em Londrina e Região.

Ao CNPQ, que financiou este projeto e deu essa grande oportunidade de criar além do projeto este artigo expondo a realidade do setor de TI e da região de Londrina.

Aos empresários que aderiram ao projeto Agente Local de Inovação, que têm buscado a inovação na empresa e também têm alcançado resultados excelentes.

Às entidades Senai, Codel, Peiex que apoiaram a disseminação da cultura de inovação.

REFERÊNCIAS

BEE, R. **Fidelizar o cliente**. São Paulo: NBL, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO. **Apresentação Institucional**: a indústria brasileira de TI. Disponível em: <http://www.brasscom.org.br/brasscom/Portugues/detInstitucional.php?codArea=3&codCategoria=22>. Acesso em: 31 mar. 2014

CAFETEC. **Panorama do Setor de TIC em Londrina e Região**. Disponível em: <http://www.apltilondrina.com.br/noticia>. Acesso em: 7 maio. 2014.

IDC. **2014 será um ano de crescimento, inovação e transformação no uso de tecnologias**. Disponível em: <http://br.idclatin.com/releases/news.aspx?id=1616>. Acesso em: 30 abr. 2014.

LONDRINA. **Perfil de Londrina 2012**. Disponível em: <http://www1.londrina.pr.gov.br/dados/images/stories/Storage/sec_planejamento/perfil/perfil_2012f.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2014.

MARIOTTI, F. **Kanban**: o ágil adaptativo. Dom Bosco, 2012.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento e Comércio. **TI corresponde a 7% do PIB, diz Mdic em reunião do conselho de competitividade**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2012/04/26/ti-corresponde-a-7-do-pib-diz-mdic-em-reuniao-do-conselho-de-competitividade>. Acesso em: 31 de mar. 2014.

SCARAVELLI, W. **Os desafios para o setor de TI em 2014**. Disponível em: <http://revista.penseempregos.com.br/cursos-tecnicos/noticia/2014/02/os-desafios-para-o-setor-de-ti-em-2014-4426758.html>. Acesso em: 31 mar. 2014.

SUKARIE, J. **O mercado de *software* e serviço em 2014**. Disponível em: <http://www.baguete.com.br/artigos/27/03/2014/o-mercado-de-software-e-servicos-em-2014>. Acesso em: 31 mar. 2014.

TEIXEIRA, P. C. **Gartner projeta crescimento de 46% do setor de TI até 2014**. Disponível em: <http://radardo-futuro.blogspot.com.br/2011/06/garner-projeta-crescimento-de-46-do.html>. Acesso em: 22 abr. 2014.

A importância do registro de marca para inovação do comércio varejista de Maceió

AUTORA: MACIEL, PABLINE SECCHE FERREIRA

ORIENTADOR: SANTOS, SÉRGIO COUTINHO DOS

RESUMO

Por meio de análise de pesquisas estatísticas emitidas pelos órgãos oficiais e do estudo de caso de 21 micro e pequenas empresas do comércio varejista de Maceió/AL acompanhadas pelo programa ALI, pode-se mostrar como o citado segmento se apresenta hoje principalmente no que diz respeito a inovação. Nenhuma das empresas acompanhadas tem o registro da marca. Grande parte disso vem da falta de conhecimento por parte dos empresários, pois a maioria deles acredita que o direito sobre sua marca é assegurado no momento da abertura da empresa na Junta Comercial. Muitos, inclusive, ignoram completamente o registro no INPI. O principal objetivo desse trabalho é investigar meios de fazer com que esses empresários percebam a importância do registro da marca.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Marca. Radar da Inovação. Dimensão marca.

ABSTRACT

Through statistical analysis of surveys issued by official bodies and the case study of 21 micro and small enterprises of retail trade in Maceió/AL accompanied by ALI program, one can show how the said segment is today mainly with regard to innovation. Much of this comes from lack of knowledge on the part of entrepreneurs, most of them believe that the law about your brand is assured when opening the company's Board of Trade. Many even completely bypass the registration with the INPI. The main objective of this work is to investigate ways to make these entrepreneurs realize the importance of trademark registration..

KEYWORDS:

Innovation. Brand. Radar Innovation. Dimension brand.

1. INTRODUÇÃO

A marca de uma empresa representa sua identidade perante os seus clientes. Observa-se que a perda de sua marca é um problema grave para aquelas empresas que já conseguiram um portfólio de clientes tal que tornaram seus nomes conhecidos no mercado. A mudança de nome com todo esse processo em andamento deve ser muito bem pensada, pois exige da empresa um trabalho de sensibilização com os clientes.

O registro da marca pode a princípio não parecer importante para o empresário pois ele pode nunca ter tido problemas em relação à sua utilização; porém, pode ser impedido de usá-la justamente quando precisar ser mais agressivo no mercado. Essa ação o tornará mais exposto e, consequentemente, mais suscetível a receber uma ordem judicial que o impeça de continuar usando a marca. Por outro lado, o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) oferece um conjunto de regras para o registro da marca que podem tornar bastante difícil a elaboração de uma nova marca que possa ser aceita como válida. Então é importante conhecê-las em linhas gerais e reconhecer os casos mais recorrentes.

O presente artigo realiza um breve estudo da situação atual do comércio varejista de Maceió com base em dados estatísticos fornecidos por órgãos oficiais, comparando com as informações e comentários informais obtidos com os empresários das empresas acompanhadas pelo programa ALI. Faz, também, estudo dos conceitos e definições de inovação e da dimensão marca e explora os problemas e dúvidas mais frequentes dos empresários no que diz respeito ao registro da marca.

A amostra estudada foi obtida entre as empresas que, por sugestão do agente, iniciaram os procedimentos de registro da marca junto ao INPI e são do segmento comércio. Do total de empresas acompanhadas, 21 estão no grupo citado. Isso é preocupante porque as demais empresas, que não fazem parte dessa amostra, não têm sequer a sua marca registrada.

A partir dessa amostra e usando um gráfico radar pudemos tirar conclusões quantitativas de quanto o registro da marca poderá influenciar no grau de inovação global. De posse desses resultados vimos quais ações poderiam ser realizadas para melhorar a inovação e a competitividade, dentro da sua realidade conjuntural, após o registro da marca.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. INOVAÇÃO

Inovação é a força propulsora que transforma uma empresa desde busca do conhecimento até pequenas ações internas que lhe tragam maior eficiência e qualidade. Segundo o Manual de Oslo, 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" (2006, p. 55).

Para Chiavenato (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". Explicitando 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 divide inovação em quatro tipos: de produto, de processo, de *marketing* e organizacional (2007, p. 61).

Quando o empresário assimila o entendimento de inovação como uma ação não apenas voltada para absorção de alta tecnologia, mas também voltada para a reflexão sobre seu ramo: onde, quando e de que forma se pretende chegar, observa-se sua satisfação em constatar que se pode inovar por meio de soluções simples.

Como exemplo de inovação de *marketing* pode-se citar, segundo o Manual de Oslo, o estabelecimento da marca como introdução de um símbolo fundamentalmente novo (2007, p. 61).

2.2. DIMENSÃO MARCA

2.2.1. MARCA

A marca de uma empresa é sua identidade e seu patrimônio intangível. Uma marca, segundo Kotler, "pode ser um nome, uma marca comercial, um logotipo ou outro símbolo" (2000, p. 426). Kotler ainda afirma que a marca é uma promessa da empresa de fornecer uma série de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores. Hoje em dia o uso da marca é tão poderoso que praticamente nada fica sem marca.

As marcas duram mais que os produtos e as instalações de uma empresa. Infelizmente, na busca de lucros sempre maiores, é fácil a marca perder o foco (KOTLER, 2000, p. 428).

Kotler afirma que "os distribuidores e varejistas querem nomes de marca porque as marcas facilitam a comercialização dos produtos, além de manter a produção em certos níveis de qualidade" (2000, p. 430).

O registro da marca garante ao seu titular o direito de exploração comercial da marca, o direito de impedir que terceiros imitem, reproduzam, importem, vendam ou distribuam produtos com sua marca sem sua autorização.

2.2.2. 2.2.2. A DIMENSÃO MARCA

Segundo Bachmann & Associados (2011, p. 11), o Radar da Inovação é um indicador da maturidade do processo de inovação nas PE. Entre 13 dimensões avaliadas para compor o seu resultado tem-se a dimensão marca, a qual é avaliada por meio de duas questões: (1) proteção da marca – se a empresa possui uma ou mais marcas registradas e (2) alavancagem da marca – se a empresa usa a marca em propaganda ou em outros tipos de produtos ou negócios, mesmo que não tenha havido esforço para seu registro.

Cada uma das questões acima tem como pontuação máxima o valor 5,0 e a dimensão marca constitui uma média dessas duas questões, ou seja: pode totalizar um máximo de 5,0 pontos. Para simplificar a medição, preservando a sensibilidade da medida, foi adotada uma escala com apenas três situações (Quadro 1), porém com uma graduação ampliada, variando de 1 a 5 (Bachmann):

Quadro 1 – Grau de Inovação

ESCORE	SITUAÇÃO
5	Organização inovadora sistêmica
3	Organização inovadora ocasional
1	Organização pouco ou nada inovadora

O Radar da Inovação tem como indicador final o grau de inovação global, que corresponde a uma média ponderada das 13 dimensões. Então tem, também, como pontuação máxima, o valor de 5,0 pontos.

2.3. O REGISTRO DA MARCA

2.3.1. AS DÚVIDAS MAIS FREQUENTES DOS EMPRESÁRIOS

No Brasil as marcas são registradas por classes. São 45 classes diferentes, que reúnem produtos ou serviços com afinidades. Então podemos ter uma marca registrada para uma empresa numa classe e a mesma para outra de classe diferente.

No Brasil o registro de marca é concedido por períodos de dez anos e pode ser renovado indefinidamente. Mas o titular da marca tem que solicitar a renovação do seu registro durante o nono ano de vigência do registro, caso contrário ele pode perder a marca.

Foi possível constatar com os empresários da amostra que algumas situações equivocadas a respeito do registro de marcas são frequentes, tais como:

- considerar que o simples registro na Junta Comercial já garante o registro da marca;
- acreditar que, tendo sua empresa muito tempo de registro de CNPJ, garante o direito de recuperar a marca que foi impedida de ser utilizada.

Agravando a situação, são poucos que conhecem e entendem da importância do registro. Os empresários entendem a necessidade de iniciar o processo de pesquisa e viabilidade do registro pelo INPI, porém possuem diversos questionamentos, como:

- Quais marcas podem ser registradas?
- Existe classificação de tipos de registro?
- É muito caro o processo de busca do nome e registro?

Usando o Manual do Usuário do Sistema e-Marcas do INPI (2013, p. 5), pode ser obtida orientação e resposta para cada um dos itens acima, respectivamente:

- O registro na Junta Comercial tem abrangência estadual, mas a marca registrada no INPI tem abrangência nacional. Além disso, o registro da marca no INPI pode cancelar o registro na Junta Comercial.
- Só uma marca registrada pode gerar receita por meio de licenciamento, franquia ou venda. Simplesmente mudar de marca quando houver problemas em utilizá-la não evita que o empresário responda pelo uso que fez da marca registrada de outra empresa. É comum que o titular da marca exija indenização, além da mudança imediata da marca.
- Existem exceções. Marcas muito conhecidas recebem uma proteção especial do INPI, mas isso não é nenhuma irregularidade. É simplesmente a manutenção do mesmo princípio que guia o registro da marca, que é evitar que o consumidor se confunda. Existem palavras de domínio público que o INPI não permite o registro (p. ex.: tudo, escola, carro, força etc.), a pesquisa pode ser feita pela palavra como um todo, separadamente ou de radicais (p. ex.: VED- de vedação registrada pela empresa VEDACIT).
- Sim, figurativa, mista e nominativa. As marcas mistas, também chamadas de logomarcas ou logotipos, são fundamentais para diferenciar uma empresa das demais. Quando se tem somente o registro da marca nominativa, tem-se somente o texto, então, podem-se ter problemas com um concorrente que imite o logo e escreva nele um nome parecido.
- Solicitar o registro de uma marca é um investimento baixo, comparado ao risco de poder ser impedido de usá-la e ainda estar sujeito a ser processado e ter que pagar uma indenização. Para microempresas, entidades sem fins lucrativos e pessoas físicas, várias taxas têm redução de 50%.

Observa-se que as empresas da amostra não registram a marca no INPI por falta de conhecimento da importância desse registro.

2.3.2. O PASSO A PASSO PARA SE REGISTRAR A MARCA

Segundo o Manual do Usuário do Sistema e-Marcas do INPI, para se registrar a marca, é ideal que se siga os oito passos a seguir:

Consulta ao Manual do Usuário e à Lei da Propriedade Industrial (Lei nº 9.279, de 1996) – para se conhecer os processamentos e os prazos relativos a um pedido de registro.

Cadastro no Sistema GRU e e-Marcas – no portal www.inpi.gov.br, o usuário deverá clicar no *link* "cadastre-se aqui", efetuar o cadastro no e-Marcas, obtendo um login e uma senha, tal como indicado na Figura 1.

Depois de clicar no botão "Cadastre-se aqui", o usuário encontrará a página abaixo.

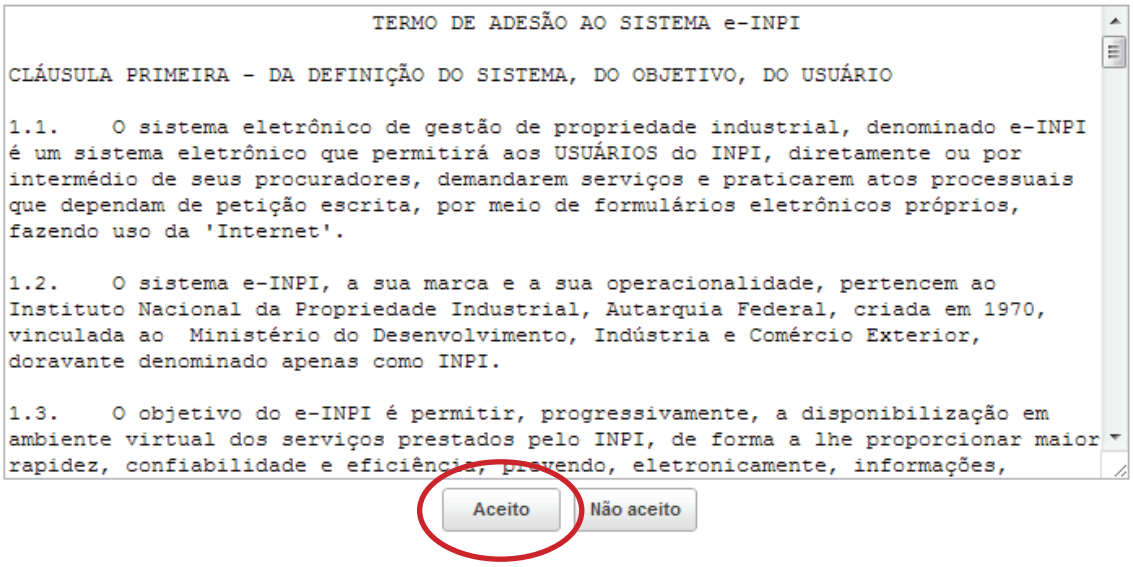
Depois de clicar no botão "Cadastre-se aqui", o usuário encontrará a página abaixo.

Figura 1 – Cadastro no Sistema GRU, início

Figura 2 – Cadastro no Sistema GRU, sequência

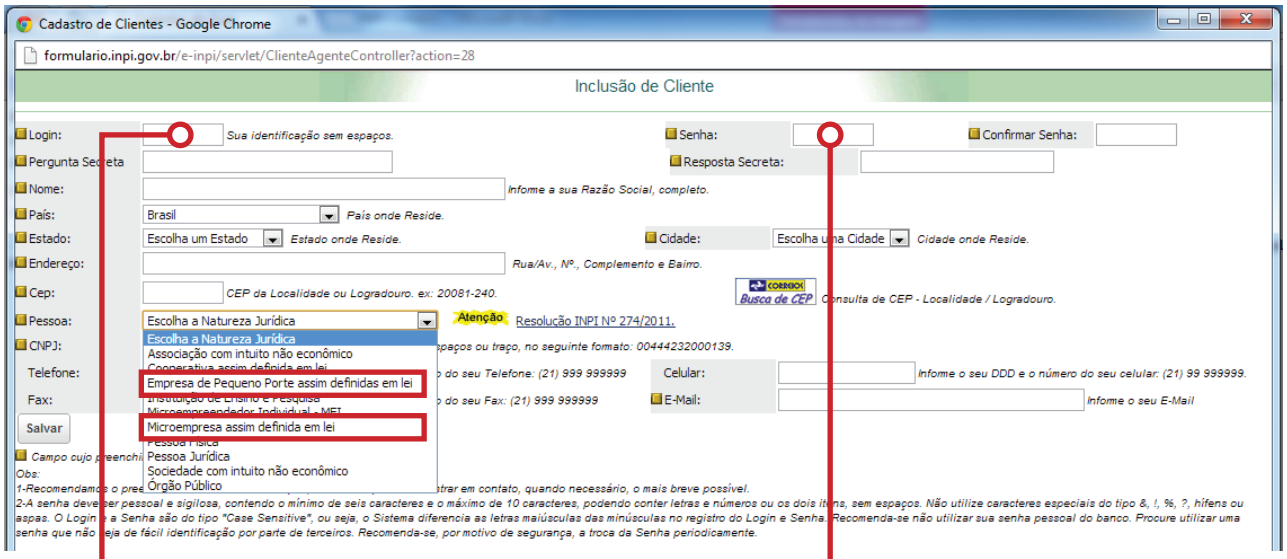
Em seguida, conforme Figura 3, o usuário deverá aceitar o "termo de adesão".

Figura 3 – Leitura e aceite do "termo de adesão"



Em seguida, o usuário é direcionado a página de cadastro, conforme a Figura 4.

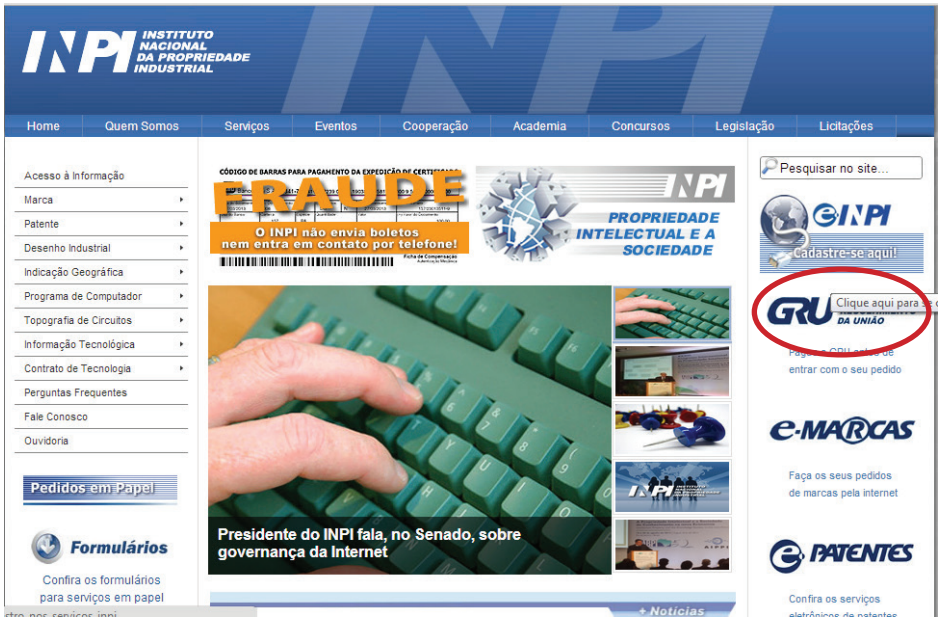
Figura 4 – Página de cadastro



Consulta à Tabela de Retribuições da Diretoria de Marcas – para se ter certeza que deseja protocolar e o valor.

Emissão da GRU – Acesse o *link* da GRU conforme indicado na Figura 5, a seguir, deverá preencher o *login* e senha, previamente cadastrados.

Figura 5 – Emissão da GRU



Pagamento da retribuição

Acesso e preenchimento dos formulários eletrônicos de pedidos e petições de marca clicando no *link* e-Marcas.

Figura 6 – Acesso aos formulários

Enviar o formulário eletrônico de pedido de registro de marca ou petição

Acompanhar o registro ou o pedido de registro de marca – o pedido de registro de marca será submetido a exame formal e, não havendo nenhuma exigência formal, será publicado na RPI para que terceiros possam contra ele se opor, respeitado o prazo de 60 dias a contar da referida publicação.

Um sistema acessório de acompanhamento de um pedido/registro, o qual não substitui o meio oficial, que é a RPI. O objetivo do referido sistema é prover informação, via *e-mail*, sobre publicações referentes a processo(s) previamente cadastrado(s) pelos usuários.

Para acessar o Sistema PUSH, o usuário deverá clicar na imagem PUSH-INPI, que se encontra na parte esquerda e inferior do portal, no menu serviços.

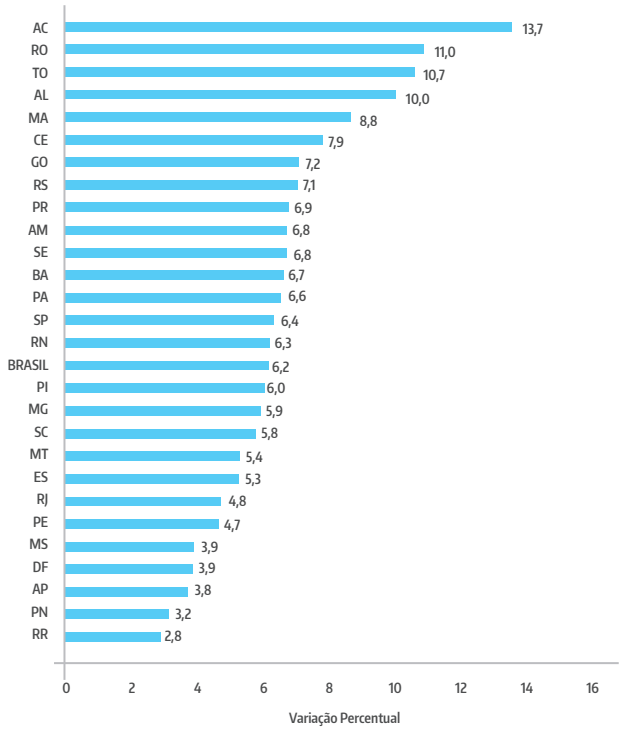
2.4. O COMÉRCIO VAREJISTA DE MACEIÓ

O *site* gestaoportal.sebrae.com.br, a seção Quero Abrir Um Negócio define empresas familiares como sendo empreendimentos geridos por uma ou mais famílias e onde a sucessão do poder decisório é hereditária.

A amostra estudada indica que o comércio varejista de Maceió é composto principalmente por empresas familiares que estão categorizadas como micro e pequenas empresas e possuem mais de dois anos em atividade.

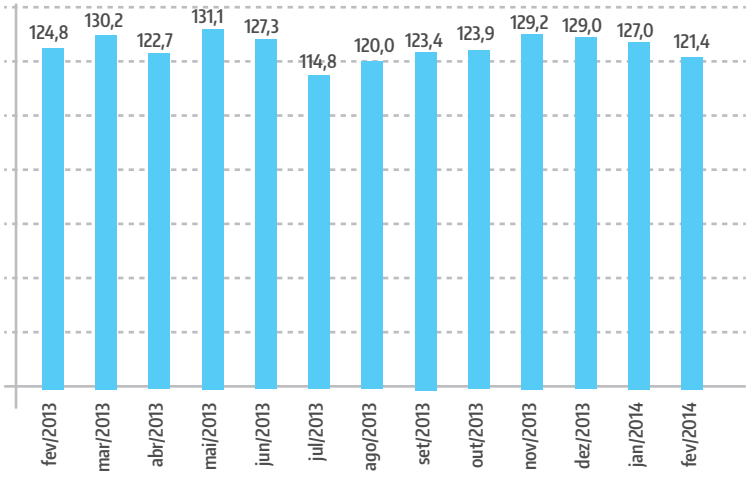
O IBGE demonstrou que todas as unidades da federação apresentaram resultados positivos no volume de vendas, na comparação de janeiro de 2014 com o mesmo mês do ano anterior. Os destaques foram para Acre (13,7%), Rondônia (11,0%), Tocantins (10,7%), Alagoas (10,0%) e Maranhão (8,8%). Os estados em destaque obtiveram, inclusive, um desempenho melhor que o Brasil como um todo, como se pode observar no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Taxa de variação do Volume de Vendas por UF Mês/Igual mês do ano anterior (janeiro de 2014)



Fonte: IBGE

Gráfico 2 – Evolução mensal do ICEC (últimos 13 meses)



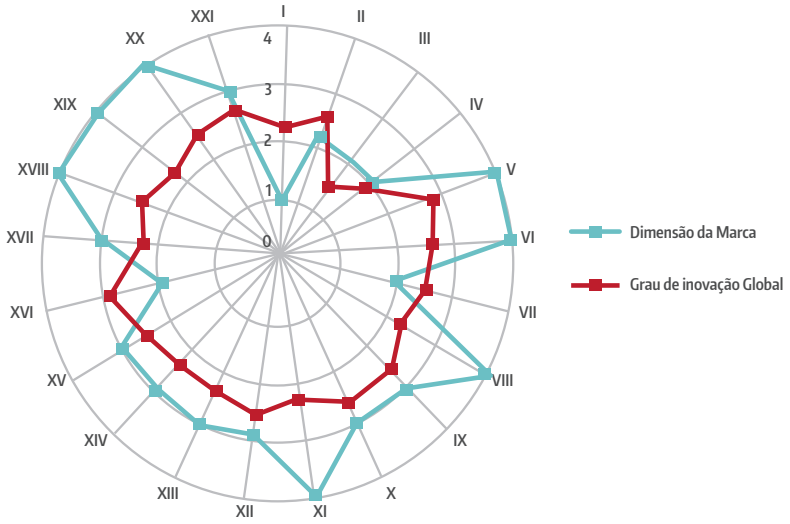
Fonte: IFEPD

O Instituto Fecomércio de Estudos, Pesquisas e Desenvolvimento (IFEPD) avalia as expectativas econômicas dos empresários do setor do comércio de Maceió. A análise tem como base a pesquisa do Índice de Confiança do Empresário do Comércio (ICEC), realizada pela Confederação Nacional do Comércio (CNC). Os dados indicam que, de novembro de 2013 até fevereiro de 2014, o ICEC só tem diminuido, corroborando as impressões colhidas informalmente com os empresários da amostra, em que a confiança do empresário do comércio de Maceió diminuiu, mesmo com os números positivos do início do ano fornecido pelo IBGE (Gráfico 2).

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

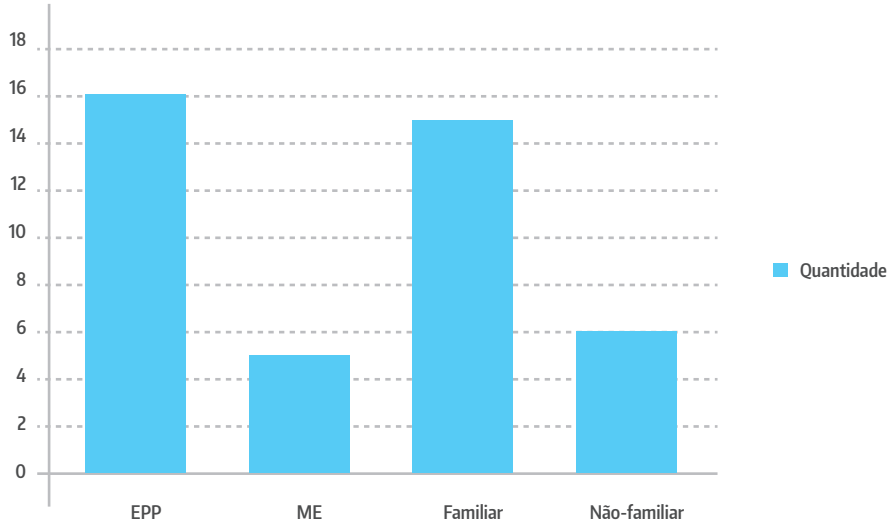
Na figura a seguir temos um gráfico de linhas do tipo radar plotado de acordo com as pontuações da dimensão marca e as obtidas para o grau de inovação global das 21 empresas selecionadas e diagnosticadas. Optou-se por se referir a cada empresa com letras do alfabeto romano.

Gráfico 3 – Dimensão marca e grau de inovação global atual



Foi realizado, adicionalmente, um levantamento das empresas que são organizações familiares, pois ao longo do acompanhamento das empresas foi verificado que a maioria delas tem essa característica.

Gráfico 4 – Quantitativo de MPE/ME de empresa familiar/não familiar



A amostra estudada evidencia que a maioria das EPP são empresas familiares. Esse tipo de organização tem vantagens, como a continuidade das diretrizes administrativas e as relações comunitárias e comerciais decorrentes de nome respeitado. Por outro lado, mesmo quando a formação empresarial dos sócios é consistente, podem ocorrer situações que afetem negativamente a sobrevivência do negócio. A fortificação das marcas dessas empresas traria maiores garantias de que os problemas internos teriam menos influência sobre a imagem da empresa externamente.

Segundo o Gráfico 3, o grau de inovação global aumentaria simplesmente com o registro da marca sendo concretizado, sendo essa a principal ação inicial a ser feita pelas citadas empresas com relação à dimensão marca para justificar ações mais efetivas com relação à divulgação da marca.

4. CONCLUSÃO

Apesar de o volume de vendas do comércio alagoano ter aumentado em relação ao ano passado, a confiança dos empresários em relação ao comércio de Maceió vem caindo. Porém, como a maioria dessas empresas são organizações familiares, elas prezam pelo nome a ser respeitado. Sendo assim, essas empresas possuem potencial para superar suas desconfianças em relação ao mercado e investir em estratégias mais agressivas.

O registro da marca trará o respaldo necessário para iniciativas que promovam a empresa, permitindo a divulgação da marca de forma livre e sem restrições realizando desde pequenas ações até aquelas mais elaboradas e onerosas.

AGRADECIMENTOS

Agradecimentos ao Sebrae e ao CNPq, financiadores do programa ALI. Também ao INPI por esclarecimentos sobre o registro de marcas.

REFERÊNCIAS

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO. **Manual de Oslo.** Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação. 3. ed., Tradução FINEP, 2006.

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

KOTLER, P. **Administração de *marketing*: a edição do novo milênio**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE.** Curitiba: Bachmann & Associados, 2011.

BACHMANN, D. **Agentes Locais de Inovação, uma medida do progresso nas MPE do Paraná** – Curitiba: Ceolin & Lima Serviços Ltda. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores IBGE, pesquisa mensal de comércio,** jan. 2014.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **Manual do Usuário do Sistema e-Marcas**. Versão 2.2., 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Na empresa familiar a gestão é centralizada**. Disponível em: <http://gestaoportal.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/que-negocio-abrir/tipos/empresa-familiar>. Acesso em: 11 abr. 14.

A dimensão relacionamento na era do encantamento: o uso da informatização pelas EPP

AUTOR: CORNACHI, CÁSSIO

ORIENTADORA: CARDOSO, FERNANDA DE ABREU

RESUMO

Esta publicação tem como objetivo apresentar o tópico "Informatização" da Dimensão Relacionamento, originalmente chamada de "Experiência do Cliente", do Radar de Inovação do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), realizado pelo Sebrae com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Serão apresentados dados obtidos de 32 pequenas empresas atendidas pelo ALI, apontando as mídias nas quais elas estão presentes e os responsáveis pelas atualizações, além de alguns equívocos que elas cometem em suas páginas *online*.

PALAVRAS-CHAVE:

Relacionamento. Informatização. Encantamento. Mídias Sociais.

ABSTRACT

This publication aims to present the "Informatization" topic of the "Relationship" dimension, originally called "Customer Experience", of Radar Innovation from Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), conducted by Sebrae and supported by the National Counsel of Technological and Scientific Development (CNPq). For this, we are going to show data information from 32 Small Businesses served by ALI, citing the channels where they have official pages and the responsible for the updates, also some mistakes they commit in their online medias.

KEYWORDS:

Relationship. Informatization. Enchantment. Social Media.

1. INTRODUÇÃO

Com "Dimensão Relacionamento na Era do Encantamento: O uso da informatização pelas EPP', pretendemos apresentar as ferramentas que podem ser utilizadas pelas Empresas de Pequeno Porte para a fidelização e conquista de consumidores.

Para desenvolver esse estudo, foram coletados, entre os meses de junho de 2013 e março de 2014, dados de 32 empresas atendidas no Radar 0 do Programa ALI no município do Rio de Janeiro. A maioria delas não desenvolve qualquer ação de relacionamento com os clientes, sejam eles atuais, sejam eles potenciais, o que dificulta a implementação de qualquer processo de encantamento nesses consumidores.

Segundo a Equipe MITH Consultoria de Pesquisa e Desenvolvimento (2013), "o encantamento deve ser a estratégia número 1 de *marketing* (...), porque ela mostra um lado muito mais 'mágico' e emocional do processo de fidelização de clientes. O encantamento é o processo de transformar clientes em fãs".

Entre a infinidade de ferramentas de informatização disponíveis para uso das empresas no intuito de relacionar-se melhor com os consumidores e, consequentemente, gerar uma experiência de encantamento, as mídias sociais são as que mais se destacam.

Para Rabelo (2013), "estabelecer uma presença nessas redes é completamente gratuito e ajuda donos de pequenos negócios a promover seus serviços, conquistar novos clientes e fidelizar sua clientela".

Essa importância já foi notada por um número expressivo de gestores de empresas de pequeno, médio e grande porte em todo o mundo, conforme evidencia pesquisa de 2010 realizada pela Regus, que entrevistou 17 mil gerentes em mais de 80 países e concluiu que "a maioria das companhias no Brasil consultadas (87%) e organizações em todo o mundo (74%) concordam que estratégias de *marketing* sem atividades em redes sociais têm muito menos chances de serem bem-sucedidas".

E tocar o público sentimentalmente é o melhor caminho, como reforça a MITH P&D (2013) ao afirmar que "não existe fã que não se prenda a um ídolo se não for pelo aspecto emocional". Espera-se que, com este artigo, as empresas comecem a desenvolver a informatização para ganhar reputação, aumentar as vendas e obter vantagem competitiva, fazendo com que tudo o que o consumidor veja, ouça, inspire e, principalmente, sinta, seja inesquecivelmente bom.

2. A EXPERIÊNCIA E AS MÍDIAS SOCIAIS PARA O RELACIONAMENTO COM CLIENTE

2.1. A IMPORTÂNCIA DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE

Prestar um bom atendimento é considerado parte fundamental do sucesso de uma empresa, entretanto, a relevância desse aspecto para os consumidores nem sempre é conhecida ou mantida num padrão alto pelos empresários. Uma pesquisa feita pelo *US News And World Report* aponta que 68% dos clientes não voltam ou não continuam a comprar determinado produto ou serviço por conta do mau atendimento e da má qualidade dos serviços prestados (MANZINI, 2013).

O número é ainda maior se levado em consideração estudo da *Kronos Inc.* (2014), que afirma que "82% dos consumidores interromperam suas relações comerciais com uma empresa em função da qualidade do serviço recebido e 60% acreditam que as companhias não focam de maneira suficiente para fornecer aos clientes um bom atendimento".

Mas só alcançar um grau satisfatório no atendimento não é o bastante para conquistar clientes e mantê-los fiéis à marca. Para isso, é preciso superar os limites do bom atendimento e das expectativas do consumidor. Pesquisa da Harris Interactive (2010) com mais de duas mil pessoas mostrou que 82% dos entrevistados julgam que uma experiência positiva é importante – ou muito importante – na fidelização. Além disso, 85% do total declarou que não se importaria de pagar de 5 a 25% mais por um produto/serviço se isso garantisse uma melhor experiência como cliente.

O processo de encantamento é formado, segundo Machado (2012), pelos seguintes fatores: conquista, gerenciamento adequado do conhecimento, transparência, maneira de encarar as críticas, expectativa X previsão, renovação dos conhecimentos e fidelização.

Ainda de acordo com Machado (2012), ao iniciar o processo de encantamento "o profissional deve estar completamente comprometido e envolvido a fim de fazer com que o cliente tenha a melhor experiência de relacionamento e, consequentemente, a melhor experiência de compra". Para o autor, a conquista se dá pelo comportamento e atos do vendedor, uma vez que "não é algo tangível, ela é muito mais sensorial. Por isso, o cliente precisa sentir-se especial, respeitado e valorizado".

Manifestar conhecimento sobre o que se está vendendo; agir de maneira transparente sobre valores; formas de pagamento e eventuais assistências técnicas ou trocas; saber absorver as críticas com inteligência para utilizar o conhecimento no incremento ou desenvolvimento de novos bens; superar as expectativas com o produto/serviço oferecido; manter uma sistemática de absorver novos ou atualizar os conhecimentos; e, por fim, encantar o cliente são todos mecanismos que contribuem para um bom relacionamento.

2.2. A CONTRIBUIÇÃO DAS MÍDIAS SOCIAIS PARA O SUCESSO DO RELACIONAMENTO COM O CLIENTE E DA EMPRESA

Tavares e Mendes Santos ressaltam que há uma mudança na maneira como a empresa está lidando com o cliente. Para as autoras, se está

> (...) procurando entrar por um caminho em que a organização busca conquistar um cliente para atendê-lo durante um tempo longo. Ela pretende demonstrar que possui as condições necessárias para atender as necessidades desse cliente de maneira superior, buscando criar um compromisso de relacionamento. (2013, p.2)

Segundo Zenone (2010, p.106), com a popularização da internet, pode-se acompanhar um crescimento no número de relacionamentos estabelecidos por meio de redes sociais virtuais. Então por que não aproveitar esses encadeamentos relacionais para o bem da empresa?

Para Nishiyama (2013, p.x):

> (...) não existe mais uma receita de bolo para o sucesso (...), quanto mais próximo do cliente estiver sua marca, melhor. Hoje, a fidelidade está muito difícil, por isso, acho que a palavra é 'relacionamento'. O desafio é criar bom vínculo com seu cliente, sem forçar a barra, mas deixando-o satisfeito.

Segundo pesquisa feita pela Global Index (2013), as maiores mídias sociais do mundo, no que se refere a visitantes ativos, são, nesta ordem: Facebook (720 milhões de utilizadores anuais), Google Plus (342mi), Twitter (340mi), Qzone (200mi), Sina Weibo (190mi), Tencent (185mi), Yoku (185mi), Tudou (170mi), *Link*edin (150mi) e RenRen (142mi).

No Brasil, as mais populares são Facebook, com 68,62% do share, seguido pelo Youtube (21,22%), Twitter (1,63%), Yahoo Respostas (1,47%) e ask.fm (1,38%). Abaixo ainda vem Instagram (0,65%) e a antiga febre Orkut (0,61%). Vice-mundial, o Google Plus aparece apenas na décima posição, com 0,45% das visitas às redes sociais em janeiro de 2014, de acordo com dados da Hitwise, ferramenta da Serasa Experian.

Gandelman (2013) cita três aspectos básicos em que a criação de uma página corporativa em mídias sociais pode influenciar e contribuir para o desenvolvimento de produtos, para a promoção de melhorias na gestão e no relacionamento e para a difusão da marca e dos respectivos valores da empresa.

1) Funcionar como um termômetro de como o público em geral enxerga a sua marca e produtos

> (...) nas redes sociais os clientes espontaneamente e sem qualquer estímulo direcionado lhe darão opiniões valiosas sobre o que pensam dos seus produtos, serviços e principalmente a melhor e pior forma de utilização dos mesmos. (GANDELMAN, 2013)

2) Atuar como uma Central de Atendimento ao Cliente

> Por meio das redes sociais, a empresa saberá antes de qualquer outro meio as maiores verdades e as coisas urgentes e importantes que deve saber. (...) Seja porque um funcionário no ponto de venda não tratou bem algum cliente, porque a mercadoria estava em falta ou até mesmo porque a empresa não se preparou para um bom serviço. (GANDELMAN, 2013)

3) Construir uma boa reputação para a sua marca

> (...) as redes sociais precisam atender aos objetivos da empresa, ou seja, ao posicionamento e a imagem que se deseja atingir. (GANDELMAN, 2013)

Pesquisa da Altimer Group e Wetpaint para a revista Business Week revelou, em 2010, que empresas que investem em redes sociais faturam 18% mais no período de um ano.

3. METODOLOGIA

3.1. O PROGRAMA ALI

O Sebrae, em parceria com o CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, criou o Programa ALI e o disponibiliza em todo os estados do País para auxiliar pequenas empresas que tenham faturamento anual entre 360 mil e 3,6 milhões de reais.

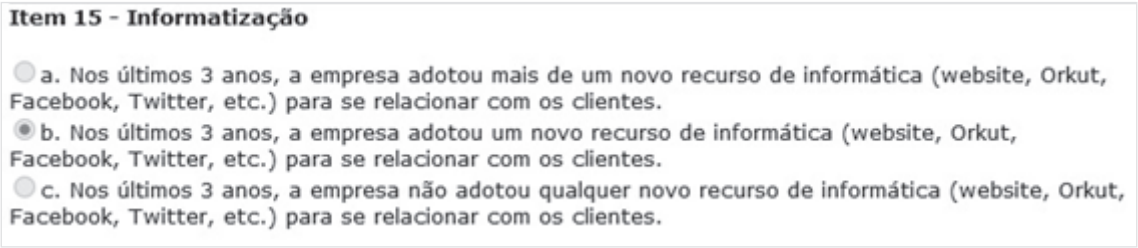
Os agentes capacitados pelos órgãos oferecem assessoria especializada para o desenvolvimento de inovações tecnológicas nos setores da Indústria, Comércio e Serviços. O atendimento é gratuito e as ações sugeridas pelos agentes são fruto do diagnóstico aplicado na empresa.

Com as ferramentas aplicadas no ALI (Diagnóstico Empresarial, Radar da Inovação, Comportamento Empreendedor, Práticas de Responsabilidade Social e Práticas de Inovação), os agentes identificam oportunidades de melhorias para as empresas, que, por sua vez, implementam apenas o que desejam.

3.2. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA NA FERRAMENTA RADAR DA INOVAÇÃO

Para desenvolver este artigo, foram observados dados referentes ao item 15 do Radar 0 (R0) do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) no município do Rio de Janeiro.

Figura 1 – Captura de tela de ferramenta do Sistema ALI


Item 15 - Informatização

a. Nos últimos 3 anos, a empresa adotou mais de um novo recurso de informática (website, Orkut, Facebook, Twitter, etc.) para se relacionar com os clientes.

b. Nos últimos 3 anos, a empresa adotou um novo recurso de informática (website, Orkut, Facebook, Twitter, etc.) para se relacionar com os clientes.

c. Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer novo recurso de informática (website, Orkut, Facebook, Twitter, etc.) para se relacionar com os clientes.

A escolha pelo R0 deu-se porque ele representa o cenário existente na empresa quando aderiu ao ALI, ou seja, ainda não havia modificado qualquer aspecto empresarial em virtude do acompanhamento e apoio do agente.

Ao todo, 32 empresas do município do Rio de Janeiro, dos mais diversos segmentos e regiões administrativas, com faturamento entre 30 mil e 360 mil reais mensais serviram de base para os dados que serão apresentados.

As informações foram obtidas por intermédio de entrevista presencial aos gestores das empresas e visita nas instalações das EPP, além de consulta sobre as respectivas páginas na internet, a fim de evidenciar a veracidade dos dados transmitidos pelos respectivos empresários.

A maioria das empresas está concentrada na Zona Norte do Rio de Janeiro, nas regiões administrativas de Madureira e Irajá, exceto uma, que está localizada na Taquara, compreendida pela R.A. de Jacarepaguá, três que estão localizadas na Tijuca e outra no Centro, correspondentes às R.A. homônimas. Os segmentos são: comércio varejista, serviços de comunicação, salões de beleza, marcenarias, marmorarias, vidraçarias, produção de eventos, instituições de ensino e academias.

4. ANÁLISE DE DADOS

No quadro a seguir constam os dados de presença das empresas nas mídias sociais Facebook, Twitter e Google Plus, além da existência ou não de *site* da instituição, e se elas utilizam outra forma de informatização para o relacionamento: *e-mail*, Pinterest, Instagram, *Link*edin etc.

Tabela 1 – Grau de inovação na Dimensão Plataforma

EMPRESA	COLABORADORES	SITE	FACEBOOK	TWITTER	GOOGLE+	OUTROS
E1	4	Não	Não	Não	Não	Não
E2	2	Não	Não	Não	Não	Não
E3	9	Não	Não	Não	Não	Sim
E4	80	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
E5	3	Não	Não	Não	Não	Não
E6	12	Não	Não	Não	Não	Sim
E7	6	Não	Não	Não	Não	Não
E8	8	Não	Não	Não	Não	Sim
E9	8	Sim	Não	Não	Não	Não
E10	8	Não	Não	Não	Não	Não
E11	7	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
E12	2	Não	Não	Não	Não	Não
E13	5	Não	Não	Não	Não	Sim
E14	6	Não	Não	Não	Não	Não
E15	5	Não	Não	Não	Não	Não
E16	4	Não	Não	Não	Não	Não
E17	6	Não	Não	Não	Não	Não
E18	14	Sim	Sim	Não	Não	Não
E19	8	Não	Não	Não	Não	Não
E20	5	Não	Não	Não	Não	Não
E21	3	Não	Não	Não	Não	Não
E22	16	Não	Não	Não	Não	Sim
E23	32	Sim	Sim	Não	Não	Sim
E24	32	Sim	Sim	Não	Não	Sim
E25	3	Sim	Sim	Não	Não	Não
E26	6	Não	Não	Não	Não	Não
E27	3	Não	Não	Não	Não	Sim
E28	2	Não	Não	Não	Não	Não
E29	10	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
E30	3	Sim	Sim	Não	Não	Sim
E31	8	Sim	Sim	Não	Não	Sim
E32	4	Sim	Não	Não	Não	Sim

Fonte: dados da pesquisa.

Desse levantamento é possível observar que:

- apenas 12 das 32 empresas possuem *site*;
- apenas 9 das 32 empresas possuem página no Facebook;
- apenas 2 das 32 empresas possuem conta no microblog Twitter;
- apenas 1 das 32 empresas possui conta no Google Plus;
- 14 das 32 empresas utilizam *e-mail* para disparar newsletter, *e-mail marketing* ou contato para pedidos e reclamações e/ou possuem contas em outras mídias, como Pinterest, Instagram, *Link*edin etc.;
- 16 das 32 empresas não possuem qualquer responsável por gerar relacionamento com clientes;
- em 12 empresas, o próprio empresário gera o relacionamento *online*;
- apenas duas possuem setor de *marketing* dedicado à prática;
- outras duas terceirizam o trabalho.

Pode-se, ainda, fazer uma relação entre a quantidade de colaboradores e a informatização das empresas visando ao relacionamento com a clientela. Considerando que uma empresa com mais colaboradores, possivelmente, tenha faturamento superior e, consequentemente, capacidade de fazer mais investimentos com recursos humanos. Para isso, levaremos em conta os e*score*s previstos no Radar: 5 para empresas com duas ou mais ações de relacionamento por meio da informatização, 3 para uma e 1 para nenhuma.

- Empresas com e*score* 1 (nenhum meio de informatização) possuem, em média, 4,6 colaboradores.
- Empresas com e*score* 3 (um meio de informatização) possuem, em média, 8,71 colaboradores.
- Empresas com e*score* 5 (dois ou mais meios de informatização) possuem, em média, 19,30 colaboradores.

Excluindo-se a instituição de ensino que possui 80 colaboradores, ainda assim as empresas que possuem duas ou mais formas de relacionamento *online* com os consumidores teriam mais pessoas na força de trabalho: média de 12,55.

Abaixo quadro com os responsáveis (pessoas ou setores) pelas atualizações das páginas oficiais das empresas na internet. Nota-se que, na maioria dos casos onde há gestão de mídias sociais, o próprio empresário é que se desliga das tarefas para promover o relacionamento.

Quadro 2 – Setor ou pessoa responsável pelo Relacionamento nas EPP

EMPRESA	RESPONSÁVEL PELO RELACIONAMENTO	EMPRESA	RESPONSÁVEL PELO RELACIONAMENTO	EMPRESA	RESPONSÁVEL PELO RELACIONAMENTO	EMPRESA	RESPONSÁVEL PELO RELACIONAMENTO
E1	Nenhum	E9	Nenhum	E17	Nenhum	E25	Empresário
E2	Nenhum	E10	Nenhum	E18	Empresário	E26	Nenhum
E3	Empresário	E11	Empresário	E19	Nenhum	E27	Empresário
E4	Marketing	E12	Nenhum	E20	Nenhum	E28	Nenhum
E5	Nenhum	E13	Empresário	E21	Nenhum	E29	Marketing
E6	Empresário	E14	Nenhum	E22	Empresário	E30	Empresário
E7	Nenhum	E15	Nenhum	E23	Terceirizada	E31	Empresário
E8	Empresário	E16	Nenhum	E24	Terceirizada	E32	Empresário

Fonte: dados da pesquisa.

Salienta-se que não basta ter as ferramentas de informatização se não forem geridas ou, pior ainda, se forem administradas de forma inadequada. De acordo com Turchi (2012), se não forem tomados alguns cuidados, as consequências do uso errado ou inadequado das redes sociais podem ser desastrosas, chegando a comprometer seriamente a imagem da empresa. Em seguida, são apresentados alguns exemplos desse uso inadequado:

Figura 2 – Empresa de marcenaria debocha de cliente em atualização no Facebook

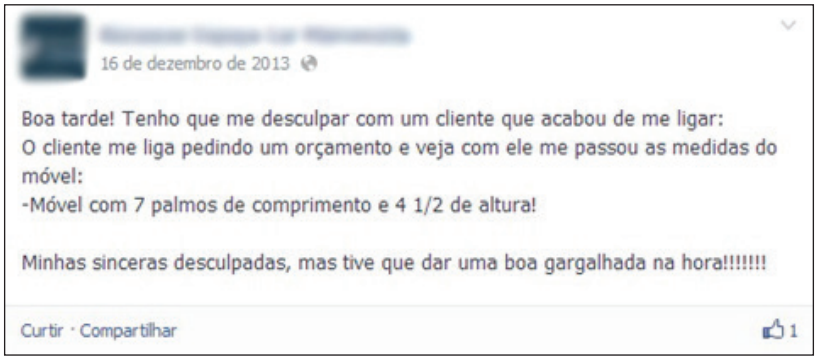
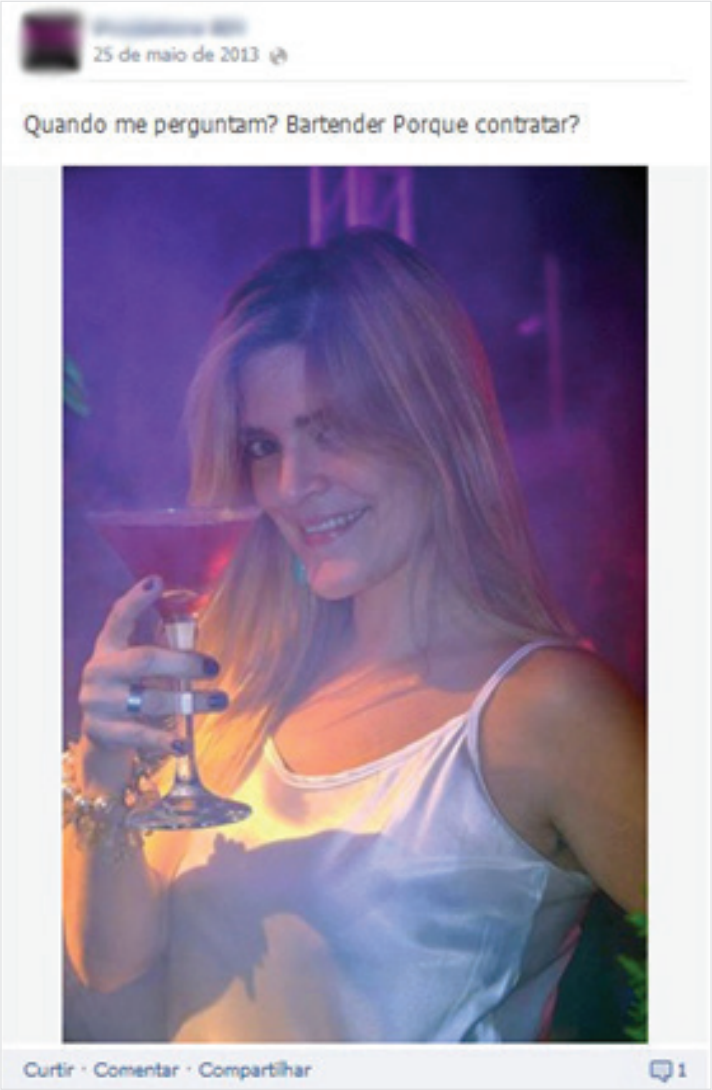


Figura 3 – Empresa de vidraçaria faz campanha política em página de rede social

Figura 4 – Empresa de produção de eventos sugere contratar mulheres apenas pela beleza



A autora dá, ainda, algumas dicas: defina o público, escolha os canais, defina os interlocutores, seja transparente e rápido nas respostas, prepare os porta-vozes, identifique os seguidores mais influentes, faça vídeos e infográficos para agregar valor às mensagens, estabeleça uma periodicidade para atualização dos *posts*, meça os resultados e monitore os concorrentes.

Há, inclusive, uma página no Facebook dedicada apenas a expor as falhas cometidas por empresas em suas respectivas contas nas mídias sociais, a Analista de Mídias Sociais da Depressão, que conta atualmente com 47 mil seguidores.

Figura 5 – Atualização da página Analista de Mídias Sociais da Depressão sobre campanha de mau gosto da empresa de sistemas de gestão online Bling!

5. CONCLUSÃO

Conclui-se que, embora todas as pesquisas apontem para um mundo cada vez mais interligado e desterritorializado em virtude da popularização da internet, nem todas as empresas de pequeno porte se deram conta disso. Tampouco, perceberam que, hoje, é muito mais fácil fazer a exposição da marca do que há alguns anos, quando era necessário pagar caro por materiais impressos ou propaganda eletrônica.

Ressalta-se, ainda, que os outros canais de mídia, não necessariamente, tem de ser abandonados em detrimento da presença *online*, contudo, pode-se agregar ou ser colocado em segundo plano, caso não haja um orçamento que comporte o investimento. O mais importante é identificar o perfil do seu consumidor e observar por qual dos caminhos é mais fácil impactá-lo e mantê-lo fiel à marca.

Visto que o perfil dos consumidores não converge para uma fácil fidelização, um relacionamento inexistente ou distante dos clientes atuais ou potenciais podem decretar o insucesso da empresa e, futuramente, seu total esquecimento.

Oferecer outros meios de contato e atender as manifestações de maneira transparente e rápida, respeitando o tempo do consumidor, são ótimas oportunidades para mantê-lo satisfeito e obter informações que podem ajudar a empresa a aperfeiçoar sua forma de atuação, mantendo-se sempre atualizada às curvas do mercado.

Essa é uma das melhores maneiras de praticar a inovação na empresa sem que os riscos sejam tão grandes, uma vez que as sugestões partem dos próprios usuários/consumidores: ouvir atentamente as manifestações dos clientes e identificar oportunidades para desenvolver novos meios de satisfazê-lo.

Fundamental frisar que o relacionamento pode contribuir para a formação de uma imagem carismática e positiva, mas também – em caso de deslize – arruinar completamente a marca. Ter bom senso, entender o perfil do consumidor e, acima de tudo, treinar os profissionais responsáveis pela manutenção das mídias dentro dos Valores, Missão e Visão da empresa devem ser exercícios rotineiros na empresa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Sebrae e ao CNPq pela possibilidade de aprender sobre o universo das empresas de pequeno porte.

Agradeço ao consultor sênior Sergio Dias pelo apoio ao longo de todo o trabalho.

Agradeço à orientadora Fernanda de Abreu por nortear este artigo.

REFERÊNCIAS

EQUIPE MITH DE P&D. **As 10 lições que a Disney nos ensina para encantar clientes, não apenas atendê-los. O cliente encantado é o melhor *marketing* que sua empresa pode alcançar**. Disponível em: <http://www.negociosecarreiras.com.br/2013/11/encantar-clientes-e-transforma-los-em-fas-as-10-licoes-da-disney/>. Acesso em: 24 mar. 2014.

GANDELMAN, C. **3 motivos para sua empresa estar nas redes sociais**. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/artigos/*marketing*-vendas/midia-social/3-motivos-para-sua-empresa-estar-nas-redes-sociais>. Acesso em: 24 mar. 2014.

HITWISE/SERASA EXPERIAN. **Facebook é líder há dois anos entre redes sociais no Brasil**. Disponível em: <http://www.agenciamestre.com/redes-sociais/facebook-e-lider-ha-dois-anos-entre-redes-sociais-brasil/>. Acesso em: 24 mar. 2014.

KRONOS INC. **82% dos consumidores abandonam empresa por mau atendimento**. Disponível em: <http://www.openmeetingbrasil.com.br/clipping-de-noticias/82-dos-consumidores-abandonam-empresa-por-mau-atendimento/>. Acesso em: 24 mar. 2014.

MACHADO, G. **7 maneiras de encantar o cliente**. Disponível em: <http://www.cofeci.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=433>. Acesso em: 24 mar. 2014.

NISHIYAMA, P. **Ferramentas auxiliam no relacionamento com o cliente**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/index.php/46-noticias/*marketing*/7946-ferramentas-auxiliam-a-gestao-do-relacionamento-com-o-cliente>. Acesso em: 24 mar. 2014.

RABELO, A. **Aprenda como aumentar o faturamento usando as redes sociais**. Disponível em: <http://www.cucco.com.br/blog/aprenda-como-aumentar-o-faturamentousando-as-redes-sociais/>. Acesso em: 24 mar. 2014.

SILVA TAVARES, T.; SOUTELLO MENDES SANTOS, M. H. **Redes Sociais e o Marketing de Relacionamento para as Organizações: Como o Facebook pode Ajudar as Organizações a Fidelizarem seus Clientes**. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/xii_semissec2013_artigos/redes-sociais-e-o-*marketing*-de-relacionamento.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2014.

TURCHI, S. **10 dicas para usar bem as redes sociais no mundo corporativo**. Disponível em: <http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/10-dicas-para-usar-bem-as-redes-sociais-no-mundo-corporativo/> Acesso em: 24 mar. 2014.

Evolução da gestão da inovação em estabelecimentos paraibanos de alimentação: processos e organização

AUTORA: MEIRA, CAROLINA

ORIENTADOR: SILVA, CARLOS ALBERTO DA

RESUMO

A utilização de diferentes práticas de gestão dentro das organizações e a implantação de inovações tecnológicas nos processos produtivos exigem mudanças institucionais e organizacionais ao mesmo tempo em que delas decorrem. Este artigo objetiva apresentar a evolução de 60 empresas de pequeno porte do segmento de alimentação da Zona da Mata Paraibana atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação/PB, no que se refere ao seu grau de inovação global e na inovação em processos e organização, resultantes da adoção de novas práticas de gestão, implantação de melhorias incrementais nos processos produtivos, reorganização, estabelecimento de novas parcerias, dentre outras ações. Para isso, a pesquisa utiliza uma abordagem quali-quatitativa e o método exploratório estudo de caso, tendo como instrumento de coleta o Radar da Inovação, ferramenta utilizada pelo Programa Agente Local de Inovação (ALI) do Sebrae. O estudo demonstrou que houve progressão da gestão da inovação na maioria das empresas da amostra, em especial nas dimensões: Organização, Rede, Soluções, Relacionamento e Cadeia de Fornecimento. Processos e Ambiência Inovadora são algumas das que obtiveram menor índice evolutivo entre os dois momentos de avaliação. A positiva evolução observada revela a importância de estimular inovação como parte da estratégia competitiva dos pequenos negócios, e, entre todas as inovações que podem ser introduzidas nas empresas, inovações na dimensão Organização foram as mais relevantes, pois direcionaram as demais.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Alimentação. Processos. Práticas de gestão. Organização.

ABSTRACT

The use of different management practices within organizations and the implementation of technological innovations in production processes require institutional and organizational changes at the same time they come from them. This paper aims to demonstrate the evolution of 60 small food companies from Zona da Mata, Paraíba which were guided by the Local Program Agents of Innovation to measure their global levels of innovation and processes innovation, resulting from the adoption of new organizational tools, the implementation of productive process improvements, reorganization, the establishment of new partnerships, among other actions. To fulfill its purpose the research used a quali-quantitative approach and the exploratory method of case study using SEBRAE's radar of innovation as data collection instrument. The research demonstrated that the levels of management innovation declined in most companies of the sample, especially among Organization, Network, Solutions, Relationship and Supply Chain dimensions. Innovative processes and Ambience obtained the lower evolutionary rates between the two evaluation moments. The positive evolution observed reveals the importance of stimulating innovation as part of the small businesses competitive strategies, and among all the innovations that can be introduced into enterprises, innovations in the organization dimension were the most significant because of its capacity to conduct the others.

KEYWORDS:

Innovation. Food. Processes. Management practices. Organization.

AUTORA: MEIRA, CAROLINA
ORIENTADOR: SILVA, CARLOS ALBERTO DA

1. INTRODUÇÃO

A inovação no setor de Food Service tem se tornado cada vez mais importante devido à busca por melhorias através de mudanças nos processos e da adoção de novas práticas de gestão as quais podem levar a um aumento da competitividade exigindo das eMPEas maior eficiência, redução de custos com otimização do ciclo de produção e melhora da qualidade dos produtos a fim de garantir a segurança dos alimentos destinados aos consumidores. A adoção de novas práticas e ferramentas de gestão deixaram de ser uma opção para se tornar uma questão de sobrevivência. Pela natureza do serviço ofertado este segmento tem na gestão de processos tanto um desafio quanto uma oportunidade. A gestão por processos é uma ferramenta para implementação da estratégia organizacional: dota o estabelecimento de flexibilidade, permite o uso de indicadores de desempenho e medição de melhorias nos processos, permite uma visão integrada do negócio, facilita a gestão do conhecimento e das competências gerenciais (MARUFF, 2010). Não aperfeiçoar o desempenho do processo implica não melhorar o desempenho da organização e não gerenciar efetivamente os negócios.

O Sebrae, através de seu Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), tem sido um elemento de promoção da inovação na Paraíba. Embasa seu trabalho no diagnóstico de inovação, modelo adaptado por Bachmann e Destefani (2011), o qual considera treze dimensões. O ALI tem auxiliado Pequenos Negócios a implantarem gestão da inovação. Segundo dados da Abrasel (2011), o segmento de Alimentação fora do lar é um dos que mais crescem e, na região metropolitana de João Pessoa, foi ampliado o número de restaurantes em mais de 200% na última década, tornando-se um setor expressivo da economia local. Empresários atendidos pelo ALI, entrevistados para esta pesquisa, indicam que esse crescimento foi acompanhado de sofisticação e variedade na oferta dos serviços. Diante do exposto, o objetivo deste estudo é apresentar a evolução global no grau de inovação e a evolução específica das dimensões Processos e Organização, bem como os resultados obtidos através da intervenção do ALI em empresas do setor alimentício da Zona da Mata Paraibana (ZMP), sendo este um setor de impacto em diversos outros devido a sua transversalidade. A pesquisa demostrou que a inovação ainda é incipiente, contudo, quando estimuladas adequadamente, as empresas tomam consciência da inovação na estratégia do negócio e os resultados aparecem.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Inovação, no contexto deste estudo, é entendida como a alteração em produto ou serviço a qual permite ao seu produtor uma recompensa, em especial, financeira (lucro) como resultado do processo. Além de um novo produto, algo de inovador pode estar por trás de novas tecnologias, novos processos operacionais, novas práticas mercadológicas, pequenas modificações e adaptações as quais estejam associados resultados financeiros. O mercado brasileiro de Alimentação Fora do Lar vem crescendo e faturou R$ 116,1 bilhões em 2013, representando uma importante contribuição para o setor alimentício como um todo, o qual faturou R$ 484,7 bilhões (ABIA, 2014). O Anuário Brasileiro da Alimentação Fora do Lar (2013) revela que, nos últimos dez anos, os setores ligados ao "Food Service" cresceram 292,3%, ante índice de 209% do varejo alimentício tradicional (supermercados/autosserviço). Como canal de distribuição a velocidade de crescimento foi 50% maior. Especialistas afirmam que a tendência é de uma expansão de 10% ao ano até 2020 (SEBRAE, 2012).

Em consonância com o Anuário supracitado, restaurantes são, no Brasil, um importante canal de distribuição na indústria de Food Service, dos quais 20% são negócios de pequeno porte. Esse setor responde por 7% do PIB nacional e é considerado como o segundo maior gerador de empregos no País, atrás apenas da Construção Civil (PEREIRA e MARQUES, 2013). Atualmente, mais de 30% das refeições dos brasileiros são feitas fora do âmbito doméstico, o que se deve à conjuntura econômica e às mudanças comportamentais de consumo da classe média. Dados do IBGE (2010) revelam que entre 2008 e 2009, mais de 1/4 das refeições no Brasil já eram consumidas fora do lar, e, houve um significativo aumento no percentual de despesas mensais direcionados à alimentação fora do lar – em média 31,1% das despesas familiares com alimentos, um crescimento de quase 30% em relação à pesquisa realizada em 2002 – de modo que na Região do Nordeste, este percentual está na faixa de 23,5% do orçamento médio mensal das famílias – valor médio de R$ 81,23/mês, o que demonstra o aquecimento do setor, inclusive no Estado da Paraíba. Houve um crescimento de 20,5%, nos últimos seis anos na região Nordeste, o qual esteve acompanhado de sofisticação e variedade na oferta dos serviços.

2.1. INOVAÇÃO EM PROCESSOS

Melhoria em processos consiste na realização de alterações que buscam maior eficiência, flexibilidade, qualidade aos produtos, redução de custos ou tempo de resposta (ciclo temporal de produção) menor. Isto pode ser conseguido com soluções criadas internamente à empresa ou trazidas de fora (SEBRAE/PR, 2010). No setor alimentício, as melhorias de processo bem implementadas são facilmente percebidas pelos consumidores e podem implicar diretamente nos seguintes benefícios empresariais: maior participação no mercado, melhor imagem dentro da sociedade, menores custos de operação, maior satisfação dos clientes e maior competitividade. Alguns exemplos de ações as quais, se executadas, podem contribuir para a melhoria dos processos são: mudanças de *layout*, aquisição ou substituição de máquinas e equipamentos, reforma nas instalações e informatização.

2.2. INOVAÇÃO E SISTEMAS DE GESTÃO

O incremento de produtos e serviços com qualidade não é algo fácil de se conseguir em uma pequena empresa. Para Oliveira (2004), faz-se necessário o desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade, para que se garanta o comprometimento de todos objetivando conquistar a excelência, possibilitando seu aprimoramento contínuo. Algumas das práticas de gestão utilizadas por prestadoras de serviços são: Planejamento Estratégico, Benchmarking, Manual de boas práticas, criação de Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) e Programa 5S.

2.3. INOVAÇÃO EM ORGANIZAÇÃO

A dimensão Organização se refere ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas e o papel ou responsabilidade dos colaboradores. Mudanças organizacionais são reflexos da adoção de diferentes sistemáticas de gestão e, mesmo que decididas empiricamente, também são inovações as quais estão altamente interligadas com mudanças tecnológicas, demonstrando claramente que a mudança tecnológica exige mudanças institucionais e organizacionais, ao mesmo tempo em que delas decorre (BACHMANN; DESTEFANI, 2011). A inovação, nesta dimensão, pode incluir ações como alterações no organograma, reorganização visando aquisição de agilidade ou qualidade, além do fornecimento de tratamento diferenciado a variados segmentos de clientes.

3. DESENVOLVMENTO

O estudo apresenta uma abordagem qualitativa, embora a análise dos dados tenha sido feita de forma quanti-qualitativa, uma junção do método qualitativo com o quantitativo. O método exploratório do tipo estudo de caso foi utilizado para análise de pequenas empresas do segmento de serviços de alimentação pertencentes à região metropolitana de João Pessoa, um recorte geográfico da Zona da Mata Paraibana. Foram considerados os dados coletados, no período de julho de 2012 a abril de 2014, de sessenta empresas de pequeno porte (EPP) do segmento Alimentação Fora do Lar, classificadas assim por apresentarem faturamento entre R$360 mil/ano e R$3,6 milhões/ano. As mesmas, conforme apurado, possuem em média, aproximadamente, 19 funcionários e 11 anos de existência no mercado. A amostra, selecionada por conveniência, inclui informações correspondentes a diferentes subsegmentos, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Descrição da Amostra

SUBSEGMENTO DA ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR	Nº DE EMPRESAS
Bares e Restaurantes	*45*
Pizzarias	*3*
Lanchonetes, Doçarias, Sorveterias, Cafeterias e Similares	*12*

Fonte: Autora, 2014.

Considerando o porte selecionado para estudo, apenas EPP, na Região Metropolitana de João Pessoa há uma maior quantidade de Bares e Restaurantes quando comparada a dos demais subsegmentos. Este fato justifica o maior número de empresas participantes da amostra analisada como sendo do Subsegmento de Bares e/ou Restaurantes.

Pode-se observar que mesmo estando todas as empresas no setor de alimentos, estas possuem características bastante distintas e peculiares. Para tanto, há a necessidade de uma pesquisa adicional, a fim de fornecer informações procedentes a cada subsegmento setorial. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas presenciais e as evidências relatadas foram verificadas *in loco*, por meio da análise de documentos físicos e digitais. A metodologia consiste na aplicação pelo Agente Local de Inovação do diagnóstico de mensuração do grau de inovação, formado por treze eixos que representam dimensões distintas e totalizam quarenta e duas questões objetivas. As dimensões avaliadas pelo Radar da Inovação são: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede e Ambiência Inovadora. A aplicação do diagnóstico acontece em três momentos: *Momento M0*: quando o ALI inicia o atendimento a empresa; *Momento M1*: realizado em média após cerca de 1 ano do acompanhamento ALI na empresa; *Momento M2*: próximo ao final do programa, após um período de aproximadamente 2 anos do acompanhamento ALI.

Em cada uma das dimensões foram estabelecidas variáveis que são avaliadas independentemente. A escala adotada no questionário para mensurar o Grau de Inovação das EPP tem três níveis que servem para identificar as empresas em: Organizações inovadoras sistêmicas (5), as quais beiram à perfeição quanto à prática da inovação;

Inovadoras eventuais (3) consideradas empresas inovadoras, porém ainda com pontos de melhoria; Pouco ou nada inovadoras (1), que não possuem preocupação identificada com a inovação. Os números (5), (3) e (1) são os e*score*s que geram a média aritmética em cada variável avaliada nas dimensões. O resultado corresponde à média ponderada dos e*score*s (grau de maturidade) em cada uma das treze dimensões da inovação. Porém, a dimensão Ambiência Inovadora (exclusivamente) recebe peso 2. Para cada item, que apresenta três afirmações, deve ser marcada apenas uma resposta. Como as pontuações em cada dimensão variam de 1 a 5, os e*score*s obtidos entre 1 e 3 são considerados insatisfatórios, caracterizando a possibilidade de implementações de melhorias nas empresas analisadas, e os e*score*s entre 4 e 5 considerados satisfatórios e inovadores.

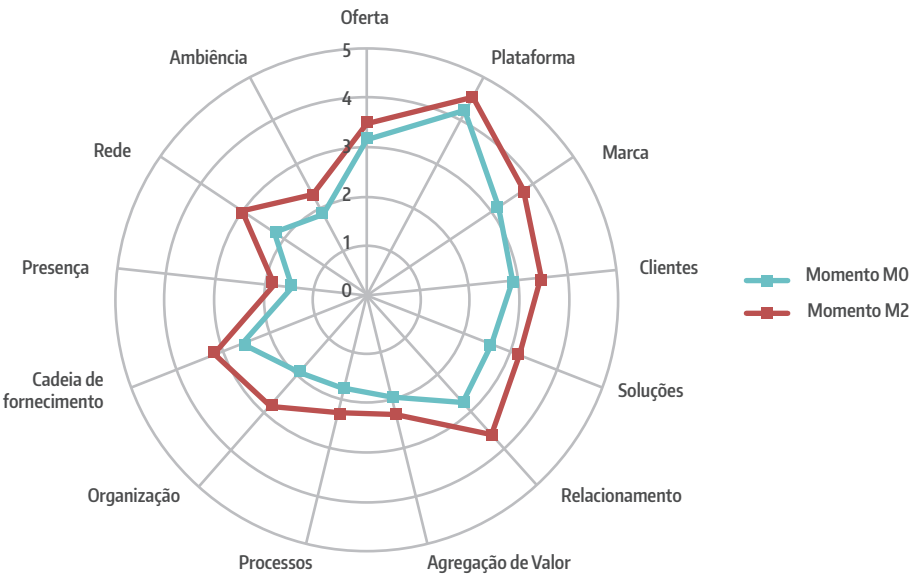
O valor que identifica o grau de inovação global da empresa é determinado através da soma total da pontuação obtida dividido por 42 (número total de itens objetivos). O conhecimento da pontuação, para cada um dos itens das distintas dimensões, também se constitui em ferramenta de diagnóstico, pois permite identificar os pontos de fragilidade e as potencialidades das empresas avaliadas (BACHMANN; DESTEFANI, 2011). Complementarmente à análise do grau médio de inovação das empresas e visando enriquecer o estudo, utilizou-se na pesquisa as evidências de inovação observadas e preenchidas no radar e também os planos de ações com as ações indicadas pelo ALI no sentido de elevar o grau de inovação das empresas. O presente trabalho detalha a análise específica das dimensões "Processos" e "Organização" do gráfico radar da inovação para as 60 empresas analisadas. A primeira é dividida no Radar da Inovação em seis subtemas: Melhoria dos Processos, Sistemas de Gestão, Certificações, *Softwares* de Gestão, Aspectos Ambientais (Ecológicos) e Gestão de Resíduos. A segunda em 4: Reorganização, Parcerias, Visão Externa e Estratégia Competitiva.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da tabulação dos dados obtidos em campo durante a aplicação dos diagnósticos nos diferentes momentos do acompanhamento ALI nas empresas, detalhes foram observados a respeito da realidade e das ações praticadas no universo das empresas pesquisadas. **Quanto ao grau de inovação global**: o grau de inovação global médio das empresas analisadas no momento inicial foi M_0 = 2,6, o que as classificaria como empresas não inovadoras de acordo com o modelo de avaliação adotado. A situação, compatível com as observações durante as etapas de sensibilização e adesão, indicava que a inovação ainda era incipiente. Na última avaliação realizada o resultado médio da amostra foi de M_2 = 3,2, evidenciando progresso significativo. Como o valor da escala varia de 1 a 5, o grau de inovação obtido no momento final M_2 sugere que a maioria destas empresas faz inovações incrementais e trabalha temas como: variedade na oferta de produtos/serviços, qualidade, normalização, organização, relacionamento e *design*. Dentre as empresas da amostra, cinco (8,3%) apresentaram um grau de inovação acima de 4, e como estas são as que mais se aproximam de 5, pode-se afirmar que são organizações com uma cultura interna inovadora sob o status de inovadoras sistemáticas, quando a inovação é vista como um dos principais meios utilizados pela empresa para ganhar competitividade e diferenciação no mercado, mais que isso, foram encontradas evidências efetivas na maioria das dimensões do radar da inovação. Analisando estes resultados, percebe-se a preocupação e efetiva implantação de ações por parte de grande maioria das empresas, visando o crescimento.

Quanto a inovação por dimensão: o Gráfico 1, apresenta a evolução obtida, entre M_0 e M_2, para as 13 dimensões estudadas.

Gráfico 1 – Comparativo do Grau de inovação nas diferentes dimensões do momento M_0 para o momento M_2 das 60 empresas analisadas



Fonte: Autora, 2014.]

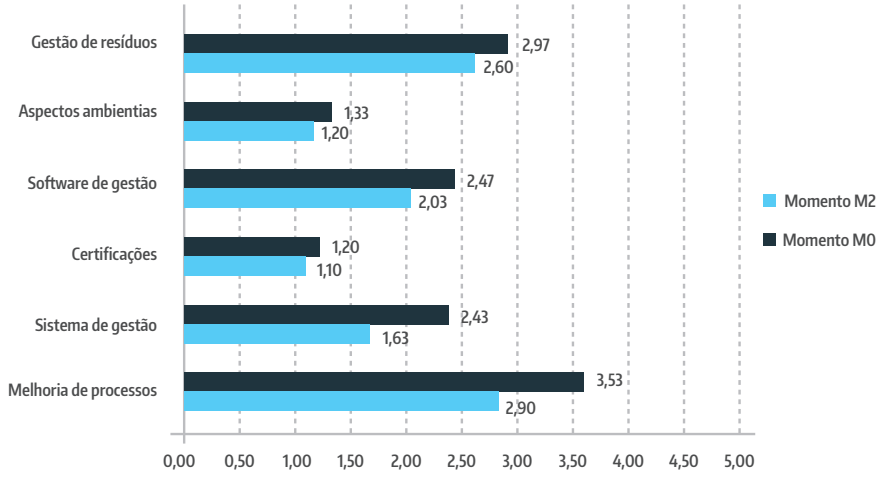
Baseando-se no gráfico 1, pode-se observar que todas as dimensões apresentaram crescimento, confirmando a eficácia do Programa ALI. O nível médio de inovação de cada uma das dimensões em toda a amostra assinala uma variação nos resultados e evidencia que as dimensões que apresentaram maior evolução do momento M0 para o momento M2 são: Organização, Rede, Soluções, Relacionamento e Cadeia de Fornecimento. E que a pontuação mais elevada foi obtida nas dimensões Plataforma e Marca, enquanto as dimensões Presença, Processos e Ambiência Inovadora tiveram os menores resultados. As maiores pontuações foram obtidas na dimensão Plataforma, devido ao oferecimento dos produtos e/ou serviços em diversas versões, e Marca, pois é constante a utilização da marca em propagandas, e registro no INPI. Verifica-se, a partir do gráfico 1, que o Programa ALI está sendo eficaz no processo de estimular e/ou incentivar a inovação, pois através de participação em cursos, treinamentos, eventos, as empresas percebem a importância de inovar oferecendo novas soluções, novos produtos e serviços a seus clientes de modo a agregar valor à empresa. Houve destaque na dimensão Organização já que grande parte dos empreendimentos avaliados na amostra apresentou uma flexibilidade em reorganizar suas atividades; estabeleceram parcerias estratégicas para efetuar troca de informações sobre processos, produtos ou mercado, redução de custo na participação em eventos ou de custos logísticos; criaram o hábito de trocar informações com outros empresários, em vista da maior participação dos gestores em eventos, principalmente os promovidos com o apoio do Sebrae PB; e realizaram mudanças parciais ou radicais na estratégia competitiva (mudanças de público, de mercado – bairro, cidade; mudança da atividade principal do negócio).

A dimensão Relacionamento leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos. Esta dimensão se sobressaiu devido ao fato de que quase todas as empresas adotaram algum recurso de informática para se relacionar com os clientes, tais como Facebook, Instagram, Twitter ou *Website*. As dimensões Soluções e Rede obtiveram uma boa evolução ao longo do período de acompanhamento, já que algumas empresas passaram a ofertar produtos ou serviços fora da sua linha principal, considerados produtos/serviços complementares, que trazem conveniência e conforto aos clientes, e geram receita (Exemplo: implantação de máquina de café, sucos e/ou bolinhas, facilitando a permanência do cliente no ambiente interno e ao mesmo tempo gerando uma receita adicional para o negócio). Além disso, grande parte das organizações passaram a treinar seus profissionais de venda e/ou atendimento, os quais estão em contínuo contato direto com o cliente. Alguns restaurantes também passaram a coleta coletar pedidos utilizando computadores portáteis (handhelds), adquirindo agilidade, redução nos erros devido à comunicação e maior controle pelo registro automático de cada refeição vendida. A Cadeia de fornecimento, corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega. Abrange, portanto, os aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega. A preocupação constante com a redução de custos com transporte e estoque, bem como a adoção de medidas como planejamento de rotas de entrega, aquisição de veículos próprios ou contratação de motoboy, cotação de preços em diferentes fornecedores, fizeram com que ocorresse esta elevação nesta dimensão.

A dimensão Presença está relacionada aos canais de distribuição (intermediação) que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e, também, aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores. A grande maioria das empresas analisadas não estabeleceu relação com distribuidores e representantes para a venda dos produtos em outros estados, nem criou novos pontos de venda, o que justifica o baixo índice de evolução entre os dois momentos de avaliação. Os Processos são as configurações das atividades utilizadas na condução das operações internas à empresa. Mesmo após o Momento 2, observa-se através do baixo grau de inovação na dimensão Processos que esse é um dos principais quesitos a ser explorado pelas empresas constituintes da cadeia de alimentos da Zona da Mata Paraibana. As ações desenvolvidas nesta dimensão serão citadas no tópico a seguir.

Quanto ao grau da inovação em processos: Apesar de, quando comparado com as demais dimensões, não ter obtido uma boa evolução média geral de inovação entre os momentos 0 e o 2 (variação de apenas 0,4 entre os *escores* médios 1,9 do M0 e 2,3 do M2), ao observar os dados dispostos, fica evidente a melhoria em processos da maioria das empresas analisadas. Em 68,33% da amostra (41 empresas), praticamente todas realizaram ações de melhoria que tiveram como objetivo não só entrar em concordância com as exigências dos órgãos fiscalizadores, mas também tornar essas empresas mais competitivas, capazes de produzir com maior eficiência, qualidade e controle dos processos, e ainda em um ambiente de trabalho mais organizado. Apenas em 1,67% da amostra (1 empresa) o grau de inovação regrediu e 30% (18 empresas) não evoluíram durante o período de acompanhamento, permanecendo com o índice de inovação estável. No momento M2 a maior pontuação obtida por uma empresa para a dimensão processos foi 3,7 e a menor 1,3. Os dados apresentados no gráfico 2 representam o desempenho médio obtido pelas 60 empresas do segmento de Alimentação fora do Lar na dimensão Processos, avaliada por seis itens ou subtemas citados em tópico anterior, durante os distintos momentos M0 e M2.

Gráfico 2 – Escore médio obtido em cada item da dimensão Processos nas empresas pesquisadas durante os dois momentos de avaliação no Programa ALI



Fonte: Autora, 2014.

As questões ou itens citados acima correspondem às seis perguntas feitas aos empresários para que através das respostas se possa obter a informação quanto à evolução da dimensão mensurada, neste caso, Processos. Diante destas, é possível mensurar modificações e melhorias, como as descritas em itens anteriores deste estudo. Demonstra-se por meio da análise do gráfico 2 que a maioria das melhorias de processo realizadas, dizem respeito a reformas na infraestrutura física, compra ou aluguel de equipamentos distintos dos existentes anteriormente nas empresas e/ou alterações de *layout* e a adoção de novas práticas de gestão. Também se destaca a adoção de *softwares* para gestão administrativa ou da produção e a preocupação com a correta destinação dos resíduos. Por sua vez, a tabela 2 apresenta o detalhamento das ações realizadas pelas empresas durante o acompanhamento do Agente Local de Inovação, o que explica por que as questões 1 e 2, referentes à melhoria dos processos e sistemas de gestão obtiveram a maior evolução dentro da dimensão processos do radar de inovação.

Tabela 2 – Ações executadas pelas empresas durante o período do atendimento do ALI

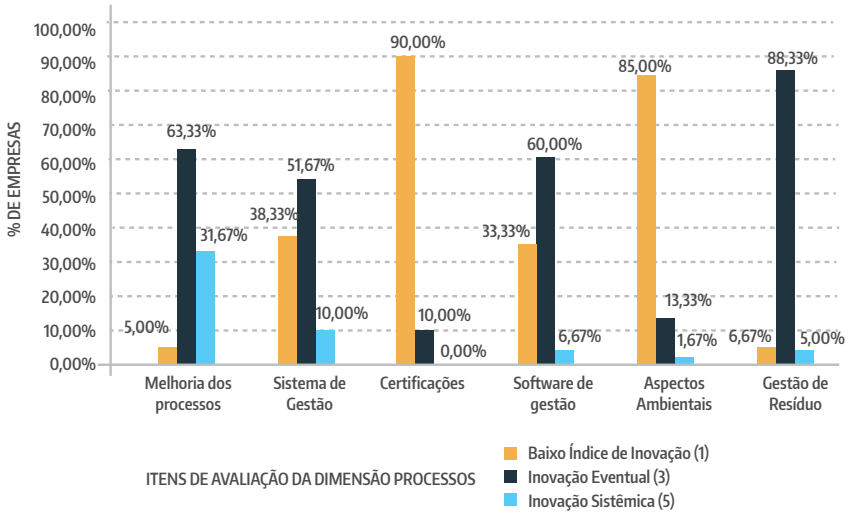
AÇÃO EXECUTADA	Nº DE EMPRESAS	% DE EMPRESAS
Aquisição de novos equipamentos	42	70%
Implantação ou revisão do Manual de B.P.F.	30	50%
Implantação do Programa 5S	6	10%
Reavaliação do Layout de produção	42	70%
Planejamento Estratégico	15	25%
Benchmarking	24	40%
Reforma nas instalações	32	53,33%
Informatização	25	41,67%

Fonte: Autora, 2014.

No segmento de restaurantes e similares, apenas 10% das empresas efetivamente implantaram o Programa 5S em suas unidades. Entretanto, 43,33% das empresas avaliadas possui o Programa Alimentos Seguros (PAS) implantado. Já que as Boas Práticas de Fabricação (BPF) são pré-requisitos para o PAS esses mesmos 43,33% possuem BPF implantadas ou revisadas e estão inseridos nos 50% apurados apresentados na Tabela 2. Verifica-se, assim, que para os serviços de alimentação, mais do que uma vantagem competitiva, a melhoria da qualidade dos serviços ofertados aos consumidores é fundamental para o sucesso desse tipo de negócio. Dentre outros aspectos, a efetiva profissionalização na manipulação e fabricação dos alimentos prontos para o consumo deve ser melhor trabalhada para possibilitar a oferta de alimentos com qualidade higiênico-sanitária.

A análise do gráfico 3, com dados coletados do M2, permite evidenciar que o item dentro de processos no qual as empresas menos inovaram nos últimos três anos, foi "Certificações", com 90% das empresas não tendo implementado nenhuma inovação. Já a "Melhoria dos Processos" foi o quesito em que as empresas mais inovaram, com 63,33% das empresas tendo inovado eventualmente e 31,67% sistematicamente.

Gráfico 3 – Porcentagem de empresas avaliadas durante o M2 que conseguiram escore 5, escore 3 e escore 1, em cada item da dimensão processos



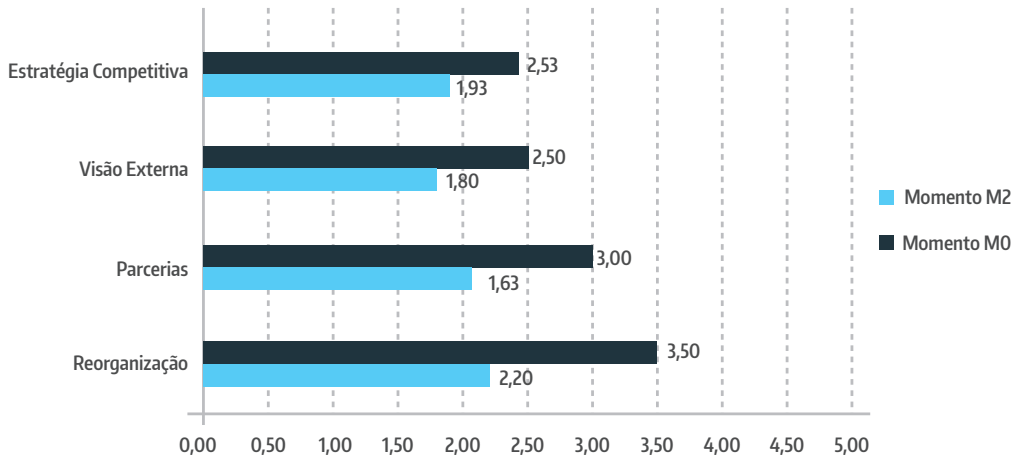
Fonte: Autora, 2014.

Outros itens de extrema relevância para a obtenção da média geral da dimensão foram: "Aspectos ambientais" e "Gestão de Resíduos". O primeiro demonstrou que 51 organizações (85%) não realizaram modificações em insumos ou no processo produtivo, visando o aumento de competitividade devido a aspectos ambientais. 8 (13,33%) alteraram apenas um processo ou insumo e apenas uma das empresas (1,67%) alterou mais de um processo ou insumo. Já através do segundo, percebeu-se que apenas 3 (5%) das organizações pertencentes à amostra, realiza a destinação dos resíduos de modo a gerar receita a partir dos mesmos. 53 entrevistadas (88,33%) contratam empresa especializada para realizar a destinação adequada, ou seja, alteraram a destinação de seus resíduos, porém sem gerar receita e 4 (6,67%) não realizaram nenhuma modificação nos resíduos nos últimos três anos.

Quanto ao grau de inovação na dimensão organização: a dimensão Organização foi aquela cuja média apresentou maior evolução entre o período de avaliação M_0 e o M_2 (crescimento de 0,9 entre o M_0 com e*score* médio 2,0 e o M_2 com 2,9). Em 80% da amostra (48 empresas), notou-se ações de melhoria relacionadas a pelo menos um dos subitens. Apenas em 1,67% da amostra (1 empresa) o grau de inovação regrediu e 18,33% (11 empresas) não evoluíram durante o período de acompanhamento, permanecendo com o índice de inovação estável. No momento M_2 a maior pontuação obtida por uma empresa para a dimensão organização foi 5,0 e a menor 1,0.

Conforme citado no tópico 3, a dimensão organização envolve quatro diferentes aspectos da forma de atuação da empresa, os quais são aqui analisados individualmente O gráfico 4 demonstra o e*score* médio obtido pelas 60 empresas do segmento estudado na dimensão Organização, durante os distintos momentos M_0 e M_2.

Gráfico 4 – Escore médio obtido em cada item da dimensão Organização, nas empresas pesquisadas durante os dois momentos de avaliação no Programa ALI



Fonte: Autora, 2014.

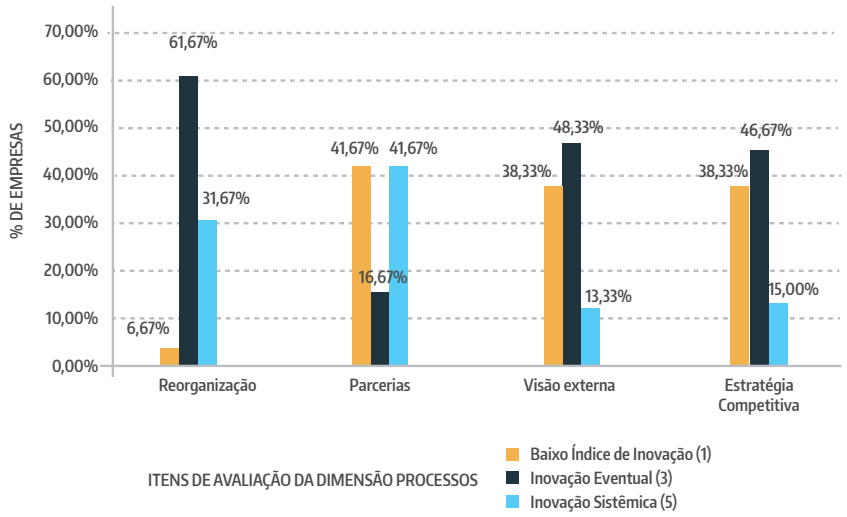
Maior evolução entre os e*scores* foi observada em "Reorganização" (com variação de 1,30 entre os e*scores* médios) e "Parcerias" (com variação de 0,97). Observa-se que a postura conservadora dos empresários está sendo, aos poucos, deixada para trás, pois grande parte deles fizeram, nos últimos 3 anos, alguma ação nesse aspecto: solução de problemas em equipe; abertura de filiais ou escritórios de vendas para atingir novos mercados; divisão da área de vendas ou atendimento por tipo de clientes ou de produto; etc.). As ações inovadoras relacionadas à reorganização

do trabalho estão se tornando mais comuns para esses empresários, contudo, ainda é necessário apresentar e explanar exemplos desse tipo de inovação para que os mesmos possam estudar a viabilidade de novas implantações.

A formação de parcerias é prejudicada pela elevada competitividade apresentada no segmento de Alimentação Fora do Lar da região, teoricamente sem barreiras para novos entrantes, embora alguns empresários tenham formado nos últimos três anos parcerias com empresas de logística, empresas de publicidade e *marketing*, guias de turismo e/ou com os fornecedores baseadas em exclusividade. Muitas das empresas estão dispostas a trocar ideias com os fornecedores, para ampliar a sua visão externa do mercado, embora isso ocorra de forma rara com os concorrentes; e essa troca de ideias se dá sempre pelos métodos convencionais (Encontros empresariais, eventos relacionados ao segmento de atuação da empresa, visita do representante e/ou gestor, telefone, redes sociais e aplicativos como o Whatsapp). A estratégia competitiva sistematizada é algo quase inexistente entre essas empresas, que na maioria dos casos não possuem um público alvo bem definido, o que dificulta a definição de quem é e quem não é concorrente.

A análise do gráfico 5, para M2, permite evidenciar que nos últimos três anos, houve menos inovação em "Estratégia Competitiva", com 38,33% das empresas não tendo implementado nenhuma inovação relacionada, e apenas 46,67% (28 empresas) tenham inovado eventualmente somente 15% (9 empresas) Sistematicamente; e "Visão Externa", devido ao fato de que apesar de 48,33% (29 empresas) terem inovado ocasionalmente e 13,33% (8 empresas) terem apresentado inovação sistêmica, 38,33% das empresas não implementaram nenhuma inovação relacionada a esse aspecto. Já Reorganização foi o quesito em que as empresas mais inovaram, com 61,67% das empresas tendo inovado eventualmente e 31,67% Sistematicamente. Apenas 6,67% (4 empresas) não modificaram sua forma de atuação/organização no trabalho.

Gráfico 5 – Porcentagem de empresas avaliadas durante o M2 que obtiveram escore 5, escore 3 e escore 1, em cada item da dimensão organização



Fonte: Autora, 2014.

O gráfico 5 mostra que os quatro aspectos envolvidos em Organização são importantes para o sucesso da empresa, sendo necessário que ela empresa defina como atuará, quais serão seus diferenciais, seus parceiros, entre outras coisas. Realizar inovações na dimensão Organização é prioritário.

5. CONCLUSÃO

O objetivo previsto nesse artigo foi atingido à medida que foi possível identificar a ocorrência de relevante evolução no grau de inovação global dos estabelecimentos relacionados à Alimentação Fora do Lar situados na Zona da Mata Paraibana, tendo como base as 60 empresas pesquisadas e a metodologia do radar da inovação, o que indica a realização de inovações predominantemente incrementais (3,2), manifestando ainda um acentuado potencial de introdução de melhorias e inovações em diversas áreas. As dimensões que apresentaram maior evolução do momento M_0 para o momento M_2 foram as dimensões Organização, Rede, Soluções, Relacionamento e Cadeia de Fornecimento. E a pontuação mais elevada foi obtida nas dimensões Plataforma e Marca, enquanto as dimensões Presença, Processos e Ambiência Inovadora tiveram os menores resultados. A positiva evolução no grau de inovação da dimensão organização revela a importância de levar as empresas da região a desenvolverem seu direcionamento estratégico e, em consonância com este, a sua forma de atuação dentro e fora da empresa. Entre todas as inovações que podem ser introduzidas nas empresas, as inovações em organização foram prioritárias, pois direcionaram as demais. Dentro dos quatro aspectos envolvidos na dimensão organização, um dos que mais carece de inovação é a estratégia competitiva, merecendo bastante atenção por parte dos agentes locais de inovação, pois as empresas da região, devido ao fato de a maioria dos empresários terem habilidades e experiências mais técnicas do que empreendedoras, normalmente não possuem uma estratégia clara, definida e conhecida pelos colaboradores.

Os dados coletados através do Programa ALI permitem que se faça um retrato da realidade da micro e pequena empresa brasileira. Sendo assim, esse programa torna-se peça fundamental na conscientização dos empresários quanto à importância da utilização de ferramentas da qualidade como base para a implantação da gestão da inovação. É imprescindível destacar, por outro lado, que o estudo possui algumas limitações. A primeira delas é o fato de que foram analisadas apenas as empresas cadastradas no Programa ALI, que podem ter características específicas e caracterizar um viés nos dados coletados. Outra limitação é decorrente da amostra pesquisada, tendo sido selecionado apenas um segmento (Alimentação fora do lar) e uma região (Zona da Mata Paraibana) específicos. Portanto, não é possível extrapolar os resultados do estudo realizado para empresas de outros segmentos ou localizações. Tais limitações são oportunidades que se abrem a futuros estudos que podem avançar em profundidade nas questões que aqui surgiram. Neste sentido, sugere-se que estudos futuros possam (i) analisar dois grupos de empresas, separando as que pertencem ao Programa ALI, e as que não pertencem; (ii) realizar estudos similares, utilizando o mesmo modelo, em empresas de outros segmentos e/ou outras regiões; e (iii) relacionar outras dimensões para o aumento do grau de inovação em MPE. Apesar das limitações, não se pode minimizar o valor da pesquisa aqui apresentada, seja pela reduzida oferta de trabalhos sobre os temas, seja para a importância de aprofundar as informações sobre a relação entre esforço inovativo e competitividade nas pequenas empresas.

AGRADECIMENTOS

Aos empresários do setor alimentício da Zona da Mata Paraibana por abrirem as portas de suas empresas para a inovação; ao SEBRAE pela idealização do Programa ALI, bem como ao CNPq, por financiá-lo e viabilizar esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABIA – Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. **O setor em números**. Disponível em: <http://www.abia.org.br/vs/setoremnumeros.aspx>. Acesso em: 15 abr. 2014.

ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Comer fora de casa é hábito crescente entre brasileiros**. 2011. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/index.php/component/content/article/7-noticias/852-311011-comer-fora-de-casa-e-habito-crescente-entre-brasileiros.html>. Acesso em: 25 jan. 2014.

ANUÁRIO BRASILEIRO DA ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR. **Os números do setor Alimentação Fora do Lar (Food Service).** p.14-26, 2013. Disponível em: < http://issuu.com/aforadolar/docs/anu__rio_da_alimenta____o_fora_do_l>. Acesso em: 30 de abril de 2014.

BACHMANN, Dórias. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. Bachmann & Associados – Curitiba, 2011.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009: Despesas, rendimentos e condições de vida**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2008_2009/POFpublicacao.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2014.

MARUFF, Alexandre Rezende. VI, 80 p. 29,7 cm (EPD/UFJF, Graduação, Engenharia de produção, Abril, 2010). **Abordagem por processos segundo o modelo de excelência da gestão para microempresa**. Monografia – Universidade Federal de Juiz de Fora - Minas Gerais, Departamento de Engenharia de Produção.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

PEREIRA, Giuliana de Moura; MARQUES, Luis. **Inovação em Processos:** análise das empresas de pequeno porte do setor alimentício de Porto Alegre. Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: Comércio e Serviços, v.1, n.1, nov.2013. Programa Agentes Locais de Inovação. SEBRAE/CNPq.

SEBRAE. **Boletim Sebrae:** oportunidades de negócios para 2014. Cuiabá – MT, Dez. 2012. Nº 9. Disponível em: <http://www.sebrae2014.com.br/sebrae/Sebrae%202014/Boletins/cuiaba_boletim_2014_dezembro.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2014.

SEBRAE/PR - **Guia para a inovação.** Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação. Curitiba: Sebrae/PR, 2010. 116p.

A ausência de relacionamento das empresas com seus clientes

AUTORA: SANTOS, CÍNTHIA XIMENES PONTES

ORIENTADOR: MARQUES, GILMAR DOS SANTOS

RESUMO

Este artigo aborda os aspectos que envolvem o relacionamento das microempresas com seus clientes. A análise foi realizada por meio da ferramenta denominada Radar da Inovação, que é utilizada para medir e definir um processo inovador em 12 dimensões dentro da empresa, com foco na contribuição da Dimensão Relacionamento na melhoria da relação cliente e empresa. As empresas escolhidas para realização da pesquisa estão localizadas em São Sebastião, Brasília/DF. Com o estudo desta dimensão, tem-se a noção de como o relacionamento está sendo utilizado na empresa. Sua contribuição dentro do diagnóstico aplicado está na visão que ela oferece ao empresário sobre que pontos podem ser melhorados dentro de seu empreendimento. Percebeu-se que há a necessidade de intensificar ações e soluções na Dimensão Relacionamento, levando às empresas a cultura da inovação. Um bom sistema de relacionamento das empresas com seus clientes deve ser algo que integre todo o sistema da organização, para saber as reais necessidades deles e atender ao cliente em sua totalidade, tornando-o satisfeito e fiel à empresa e em consequência também trazer novos clientes para ela.

PALAVRAS-CHAVE:

Relacionamento. CRM. Microempresas. Clientes.

ABSTRACT

This article discusses the aspects that involve the relationship of microenterprises with their customers. The analysis was performed by means of a tool called the Innovation Radar which is used to measure and define an innovative process in twelve dimensions within the company, focusing on the contribution of the relationship dimension in improving customer relationship and business. The colors chosen for conducting the survey companies are located in São Sebastião, Brasília/DF. With the study of this size has the notion of how the relationship is being used in the company. His contribution in the diagnosis is applied in the vision she offers the businessman on points that can be improved within your enterprise. It was noticed that there is a need to intensify actions and solutions at Dimension Relationships, at leading companies, the innovation culture. A good system of enterprises relationship with their clients should be something that integrates the entire system of organization for them to know the real needs and serve the customer in its entirety, making it satisfied and loyal to the company and consequently also bring new customers to her.

KEYWORDS:

IRelationship. CRM. Microenterprises. Customers.

1. INTRODUÇÃO

O Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) presta um trabalho de acompanhamento para o micro e pequeno empresário com o objetivo de promover a inovação e tecnologia dentro das empresas. Agentes com perfil multidisciplinar visitam os empreendimentos, verificam os problemas, apresentam soluções e oferecem respostas às demandas da empresa atendida, no que diz respeito ao desenvolvimento econômico e financeiro, estrutural, de produtos, serviços e processos produtivos.

O relacionamento faz-se primordial nas empresas para não somente fidelizar clientes, mas construir com elas uma relação de satisfação, confiança e respeito. Segundo o Gartner Group, como conceito: CRM (*Customer Relationship Management*), é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades e potenciais de uma empresa.

No geral, o CRM abrange três áreas: gestão comercial, automação de gestão do *marketing* e gestão de serviços/produtos ao cliente; resultando, assim, em um banco de dados para ser utilizado sempre que necessário para tomada de decisões.

As microempresas são fundamentais para o crescimento econômico, criar empregos e melhorar as condições de vida da população. Essas empresas oferecem na maioria das vezes oportunidades do primeiro emprego aos jovens e oferta de trabalho aos moradores que estão próximos a elas.

Segundo Risola (2012), diretor-executivo do Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (Cietec), incubadora de empresas da Universidade de São Paulo (USP), "pequenas empresas são o sustentáculo de uma economia em qualquer lugar do mundo. São elas que agregam valor a produtos e serviços".

O setor que será objeto de estudo são as pequenas e micro empresas da cidade de São Sebastião em Brasília/DF, cidade que se encontra em pleno desenvolvimento perante o comércio, pois, novas cidades próximas a ela estão crescendo, além dos Condomínios do Jardim Botânico, e novos setores que estão em desenvolvimento, são eles: Mangueiral e Jardim Botânico III.

Diante de informações e desenvolvimento do trabalho em campo, o problema de pesquisa a ser estudado é: Como a Dimensão Relacionamento contribui para melhorar a relação cliente/empresa?

Com o estudo dessa dimensão, tem-se a noção de como o relacionamento está sendo utilizado na empresa. Sua contribuição dentro do diagnóstico aplicado está na visão que ela oferece ao empresário sobre que pontos podem ser melhorados dentro de seu empreendimento. Com isso, elaboram-se junto ao empresário, ações para que tragam melhoria à empresa perante o cliente.

Segundo Garcia (2013), do *site* Mundo do *Marketing*, muitas empresas mantêm o foco de suas ações na conquista de novos clientes e na ampliação de sua base, mas não dão a devida atenção às experiências geradas em toda a régua de relacionamento com seu público. Com a utilização de novas metodologias, contudo, é possível não apenas monitorar todos esses pontos de contato como mensurar o valor da experiência positiva gerada junto a um consumidor. Garantir a qualidade durante esse relacionamento pode promover grandes ganhos para o negócio. Ao medir quanto vale a percepção de seus clientes, algumas empresas visualizaram que pequenas melhorias no atendimento são capazes de aumentar consideravelmente a rentabilidade.

Com isso, pode-se perceber que pequenas ações no relacionamento com o cliente podem trazer significantes resultados não somente no tratar o cliente, mas também lucros.

O grande déficit verificado numa mostra de 42 empresas atendidas é que na maioria das vezes não são desenvolvidas ações eficazes para manter o cliente na empresa, ou preocupam-se somente em obter mais clientes e esquecem os clientes que já estão há mais tempo comprando e indo à empresa.

Há uma ausência nas empresas de metodologias e sistemas para ter padrão de avaliação para mensurar fatores como: qualidade no atendimento, retorno do cliente e satisfação. As empresas em sua maioria possuem necessidade de organizar o relacionamento com sua clientela. Como não há nenhum parâmetro para avaliação, o inicio das ações é sugerido pelo menos quando for criado um cadastro, em que, aos poucos, a empresa comece a formar sua cartela de clientes. Pesquisas feitas mostram que, dentro do universo das micro e pequenas empresas (MPE), 46% não têm cadastro de clientes e apenas 37% o mantêm atualizado, ou seja, não basta ter o cadastro e não atualizá-lo para saber as experiências do cliente para com a empresa.

O objetivo geral deste trabalho é analisar o ambiente e demonstrar a importância de uma gestão de relacionamento eficaz nas MPE. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos que são: a) verificar a aplicabilidade dos conceitos destacados na literatura; b) apresentar os motivos pelos quais as empresas não investem no relacionamento com o cliente; c) identificar soluções para melhoria nas MPE na relação empresa/cliente.

A metodologia utilizada no programa é o Diagnóstico Empresarial e o Radar da Inovação, que são ferramentas eficazes para o bom desenvolvimento da inovação nas MPE.

Inicialmente os dados colhidos na aplicação das ferramentas são lançados pelo agente no Sistema ALI e, então, são gerados os *score*s. Com esses dados, é produzido pelo ALI a Devolutiva, na qual é entregue ao empresário em uma próxima visita agendada. O sistema possibilita fazer uma análise completa das 13 dimensões avaliadas na empresa e ainda tem-se o campo de análise SWOT, em que são verificados pontos de fraqueza e fortaleza da empresa, dando, assim, uma visão geral do empreendimento.

Depois dessa etapa, elabora-se com o empresário os Planos de Ação para execução das melhorias na empresa, onde são estabelecidos prazos para execução e quem colocará os planos em ação é o empresário. Com essa execução, ele também consegue criar um ambiente mais favorável à inovação em sua empresa.

2. INOVAÇÃO EMPRESARIAL

2.1. INOVAÇÃO

Segundo o Manual de Oslo, há quatro tipos de inovação, sendo que a de produto e processos são denominadas inovações tecnológicas, pois seus métodos e recursos têm fundamentação de utilização da tecnologia.

Os quatro tipos de inovação têm pontos em comum, são eles: novidade, ganho e inovação para o mercado e empresa.

Sendo assim, a inovação na empresa só é reconhecida quando há retornos financeiros obtidos por meio da implementação de novos produtos ou processos ou práticas de *marketing* ou organizacionais.

Produto – é a introdução de um novo bem ou serviço no mercado. A mudança substancial de um bem ou serviço já existente também é considerado inovação de produto. Para que um bem ou um serviço seja reconhecido como inovador, é necessário que o mercado o acolha e passe a utilizá-lo. Portanto, é o volume de compras pelo mercado que define se um produto é inovador ou não. O simples lançamento de um produto novo, mesmo que tenha patente concedida, não significa que a empresa inovou.

Processos – é a introdução de um novo método de produção ou de distribuição de um produto. A inovação de processos pode viabilizar a fabricação e distribuição de produtos novos, a redução de custos de produção e logística e melhoria na qualidade de produtos já existentes.

***Marketing* –** é a implementação de um novo método de *marketing* na empresa. Este novo plano mercadológico deve alterar significativamente a concepção do produto, identidade visual (embalagem etc.) e forma de comercialização (promoção, precificação etc.). Essas mudanças têm o objetivo de abrir novos mercados, melhorar o atendimento dos consumidores e aumentar as vendas de produtos novos ou já existentes. O novo método mercadológico pode ter sido elaborado na empresa ou adquirido ou copiado de outros empreendimentos.

Organizacional – é a implementação de métodos organizacionais não utilizados anteriormente pela empresa a fim de reduzir custos administrativos e de suprimentos. A Inovação Organizacional é de caráter administrativo, de gestão de pessoas e de gestão da organização. Na prática, significa a implantação de: novas rotinas e procedimentos; sistemas de produção enxutos; gestão da qualidade; centralização/descentralização de atividades; integração de diferentes negócios etc. A Inovação Organizacional também pode ocorrer nas relações externas da empresa, por exemplo, o estabelecimento de parcerias com entidades do mesmo setor, fornecedores e clientes, universidades e institutos de pesquisas.

Para Naisbitt (2007), autor da obra O Líder do Futuro, escritor consagrado especialista na previsão do futuro e autor de **Megatendências**, John Naisbitt, revela neste livro os 11 Modelos Mentais que considera fundamentais para se guiar neste mundo assolado por informações e se antecipar ao que está por vir.

O texto trata de modo geral sobre os aspectos de mudança, que em sua maioria permanecem constantes.

O *site* da Amazon.com relacionou 56.170 livros sobre mudança, 11.195 sobre mudança empresarial e 2.404 sobre mudança global, porém, apesar da alta quantidade de livros de negócios, as práticas empresariais permaneceram, em grande parte, estagnadas.

Apesar de grandes avanços na tecnologia, diversos aparelhos fazem o que o ser humano faz. Só que esses aparelhos fazem de maneira diferente, dentro de todas possíveis evoluções.

Embora a vida no campo seja de mais tranquilidade, o que mudou foi o modo de como se trabalha no setor agrícola. De acordo com a adaptação dos fazendeiros às novas tecnologias, houve um progresso. Alguns deles encontram um novo nicho de mercado e adaptam às demandas mutáveis do mercado. Outros, por diferentes razões, não obtêm sucesso e desistem de atuar no ramo.

A maior parte da mudança não está no que é feito, mas, sim, em como é feito. Quanto mais se consegue estabelecer diferenças entre o que é constante e o que muda, mais eficácia terá para reagir a novos mercados e lucrar com a transformação.

Os esportes são um bom exemplo disso. Muitas vezes, uma mudança de técnica abre uma porta para um potencial maior.

Outro exemplo de mudança é a moda. Todos os desfiles propõem novidades. Porém, existem as suas constantes, como a calça jeans, que foi ''Levi's'' por quase um século, até novas opções começarem a surgir; a moda masculina também permanece constante e quando há alguma mudança, não é algo que gere uma grande diferença, o que se tem notado ao longo dos anos de mudança é a largura das gravatas que se modificam a cada 20 anos.

Nos negócios, assim como nos esportes, novas técnicas às vezes introduzem uma nova constante. É interessante fazer uma lista do que se imagina que será modificado nos próximos dez anos do que acreditar que continuará como está. Nem sempre a única certeza nos negócios é a mudança.

Um objetivo comum aos modelos mentais apresentados no livro refere-se a não se perder no não essencial, contudo concentrar nas coisas que exercem e exercerão influência mais forte em sua vida.

O texto trata das grandes evoluções que têm ocorrido no mundo ao longo dos anos. Concordo quando o autor diz que somos beneficiários dos progressos revolucionários dos últimos anos do século XX e que a próxima metade do século XXI será uma época de absorção, ampliação e aperfeiçoamento desses avanços. Vive-se em uma época que se ergue sobre um terreno já preparado, porém, ficar esperando pela próxima grande novidade é como acreditar que algo cairá do céu, esse é um modelo mental para o passado.

A época em que houve o grande avanço do espírito intelectual foi a Renascença, na qual surgiram importantes universidades. Uma época em que se tem 'grandes novidades' foi na Revolução Industrial, em que surgiram diversas invenções que se tem aperfeiçoado até os dias de hoje.

O texto abrange áreas das evoluções no mundo que permanecem até os dias atuais, nas últimas décadas do século XX, quando começaram a surgir as inovações, as pessoas queriam tornar seus produtos melhores ou diferentes. O futuro traz a nanotecnologia, bom, acredita-se que este futuro é o que se está vivendo atualmente, porém, ainda em processo de evolução.

O autor finaliza com observações que são relevantes para os leitores, em que ele diz: 'Se a necessidade é a mãe da invenção, a mudança é o pai da inovação', ou seja, mudar é necessário para manter-se no mercado.

2.2. INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE

Dados do Sebrae demonstram que 49,4% dos micro e pequenos negócios fecham as portas antes de completar dois anos de existência. De acordo com a gerente adjunta da Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia do Sebrae Nacional, Gláucia Zoldan, isso se deve à concorrência de mercado, que está cada vez mais exigente e fundamentada em qualidade, requisitos ambientais, sociais e, preponderantemente, inovação.

De acordo com Zoldan, "a inovação nas micro e pequenas empresas deve acontecer com base na capacitação em gestão da inovação e apoio continuado e estratégico de recursos públicos para P&D [pesquisa e desenvolvimento], além da ampliação da participação do setor privado nos investimentos no setor e uso estratégico de informações contidas em bancos de patentes".

Segundo ela, os resultados dos investimentos diretos em inovação realizados em pequenas empresas por meio da subvenção (modalidade de financiamento viabilizada pela Lei de Inovação – Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004) ainda são recentes.

O conceito de competitividade mais aceito e utilizado é de Michael Porter. Segundo Porter (1993), a competitividade é a habilidade ou talento resultante de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência.

Ainda de acordo com Porter (1993) as taxas de câmbio, juros, déficits e políticas governamentais entre outros, e, acima de tudo, diferenças de práticas administrativas, determinam o nível de competitividade das empresas. Quanto maior for o estímulo, maior será a capacidade da empresa em desenvolver diferenciais competitivos.

A inovação é fator primordial para a sobrevivência das MPE no mercado, se a empresa não busca inovar seus produtos e processos, tende a ficar para trás perante a concorrência. Para alavancar a competitividade no mercado, existem programas governamentais para dar subsídio às MPE, como o Inova Brasil, porém na maioria das vezes os empresários não têm conhecimento das ferramentas que o governo disponibiliza.

Na obra, Inovadores em Ação, Taylor (2008) discorre sobre algumas empresas que de alguma forma buscam inovar constantemente o que ela oferece aos clientes, mas também procuram com os baixos custos terem diferenciais e proporcionar aos clientes experiências únicas, sem deixar cair a qualidade.

Taylor (2008) mostra que as empresas traçam estratégias de inovação para diferenciar-se das outras, ganhando mais espaço no mercado dentro do segmento em que atuam. William C.Taylor é criador e editor da revista *Fast Company*, voltada para executivos e empreendedores. Ele assina a coluna "Under New Management", no *The New York Times*, e colabora regularmente com entrevistas e ensaios para a *Harvard Business Review*. Polly LaBarre, também autora da obra, foi editora e articulista da *Fast Company* durante oito anos. Hoje viaja o mundo fazendo conferências sobre estratégia, criatividade e sucesso pessoal.

A obra procura mostrar por meio de exemplos de companhias, as estratégias que elas utilizam, estilos de liderança e práticas administrativas, levando aos leitores a descoberta de tendências e constantes transformações que ocorrem no mercado.

No primeiro capítulo, 'Mais do que uma empresa, uma missão: a estratégia como defesa de uma causa', destaca-se empresas que buscam diferenciais em sua estratégia empresarial, como o Banco ING Direct USA, onde o seu CEO Arkadi Kuhlmann é um inovador, que desafia as práticas tradicionais do setor bancário, segmento em que atua, oferecendo aos clientes uma carteira de produtos e serviços bancários simples, porém, que vários clientes ainda valorizam, como a caderneta de poupança.

Já no segundo, 'A competição e suas consequências: transgressores, diplomatas e uma nova maneira de falar sobre negócios', o texto fala sobre as empresas que não seguem o sistema pré-determinado de sobrevivência no mercado e percebem oportunidades de mudar as regras e lutam por um futuro melhor e diferente para o setor em que atuam. O autor cita empresas como o Google, a Dell e a Netscape, que em um primeiro momento parecem empresas que tinham ideias que pareciam malucas, mas sobrevivem no mercado. Em contrapartida existem umas 300 empresas nessa linha de ideias malucas que acabam falindo muitas vezes por não aproveitar de fato as ideias e oportunidades que surgem no mercado.

Para o autor, ser diferente faz toda diferença, pode parecer mais viável para as empresas tomarem o caminho mais convencional. Porém, muitas que seguem esse modelo não sobrevivem no mercado. Por sua vez, as que mudam algo que foge dessa padronização, sobressaem-se e permanecem mais firmes para enfrentar a instabilidade do mercado.

A obra é útil para o aprendizado do que realmente significa inovar. Traz ideias e exemplos de algumas empresas que fazem algo diferente e buscam mudar questões de prestação de serviços, produtos oferecidos aos clientes e relacionamento com eles. Mostra que na maioria das vezes são pequenos diferenciais que tornam a empresa mais competitiva no segmento em que ela atua. É um livro destinado a futuros empreendedores e a empresários que já estão no mercado por trazer informações de grande interesse e por explicar de forma simples o que realmente significa inovar e como obter resultados positivos por intermédio da inovação.

2.3. INOVAÇÃO NAS MPE

O Brasil tem mais de seis milhões de micro e pequenas empresas, que totalizam 99% dos negócios do país. A pesquisa foi feita pelo Sebrae em parceria com o Dieese, entre 2000 e 2011. 51% delas estão na região Sudeste. Quase 24% estão na região Sul e outros 15% no Nordeste. Na região Norte, estão 3,5%, enquanto 7% estão no Centro-Oeste.

As pequenas empresas geram quase 15 milhões de empregos formais. O estudo mostra que, a cada R$100 em salários, R$40 são pagos por micro e pequenos empresários. E o mais importante: no período pesquisado, os funcionários tiveram um aumento real três vezes maior que o de trabalhadores de grandes empresas.

A taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras (MPE) segue aumentando. O índice de sobrevivência das MPE de todos os setores – indústria, comércio, construção civil e serviços – ultrapassa os 70%, de acordo com o estudo Sobrevivência das Empresas, divulgado pelo Sebrae.

A pesquisa indica que as indústrias são as que obtêm o maior sucesso no período inicial, com índice de sobrevivência chegando a 79,9% nos dois primeiros anos de vida. Em seguida, aparecem comércio (77,7%), construção civil (72,5%) e serviços (72,2%). O estudo do Sebrae indica que, a cada cem empresas criadas no Brasil, quase 76 sobrevivem aos dois primeiros anos de vida (75,6%). Na pesquisa anterior, que avaliou o período entre 2005 e 2007, o índice foi de 73,6%.

Oito estados apresentaram desempenho acima da média nacional, sendo eles: Minas Gerais (81%), Paraíba (80%), Distrito Federal (80%), São Paulo (78%), Rondônia (78%), Alagoas (78%), Espírito Santo (77%) e Santa Catarina (76%).

A inovação deve ser constantemente aprimorada e aplicada na empresa para que ela se mantenha competitiva. No DF, há diversos prêmios para as MPE concorrerem e terem mais visibilidade. Com isso, elas adéquam-se às exigências e são estimuladas a inovar para concorrer aos prêmios.

2.4. RADAR DA INOVAÇÃO

O Radar da Inovação é o instrumento desenvolvido por Sawhney (2006), que utiliza 12 dimensões pelas quais uma empresa pode procurar caminhos para inovar. A ferramenta foi complementada por Bachmann e Destefani (2008) com a Dimensão Ambiência Inovadora. É utilizada para medir e definir um processo inovador. Por meio do Radar, pode-se analisar 12 dimensões dentro da empresa. Cada dimensão possui representatividade distinta, mas todas estão interligadas.

De acordo com a obra de Filho, Gois & Cavalcanti, o Radar pode ser descrito conforme segue abaixo.

Dimensão Oferta – desenvolvimento de produtos com características inovadoras.

Dimensão Plataforma – relaciona-se com a adaptabilidade do sistema de produção face à diversidade de produtos demandados

Dimensão Clientes – identificar necessidades dos clientes, ou novos nichos de mercado.

Dimensão Praça – identificar novas formas de comercialização e/ou distribuição.

Dimensão Processos – redesenho dos processos produtivos de modo a permitir incremento de eficiência operacional.

Marca – forma como as empresas transmitem aos clientes seus valores.

Soluções – sistemas ou mecanismos para simplificar as dificuldades do cliente.

Relacionamento – relaciona a experiência do cliente com a empresa.

Agregação de Valor – melhorar a forma de captar o valor dos produtos percebidos por cliente e fornecedores.

Organização – melhorar a estrutura da empresa.

Cadeia de Fornecimento – incrementar a logística com os fornecedores e clientes, internos ou externos.

Rede – comunicação entre os elos da cadeia de fornecimento.

Ambiência Inovadora – relaciona-se com os profissionais que compõem a empresa e que colaboram com a cultura da inovação.

Essas são as treze dimensões utilizadas na aplicação do diagnóstico para avaliar o estado em que a empresa se encontra. No gráfico e nos *score*s, têm-se os pontos de melhoria e, assim, são traçados os planos de ação para trazer inovação à empresa.

2.4.1. DIMENSÃO RELACIONAMENTO

Na ferramenta Radar da Inovação, a Dimensão Relacionamento é definida como: originalmente denominada de 'experiência do cliente', leva em conta tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo em todos os momentos ao interagir com a empresa, ou seja, mede-se por meio da ferramenta o grau de inovação nesta dimensão. Numa mostra de 42 empresas atendidas até o presente momento, tem-se uma média de 2,3 de avaliação, o que representa baixo relacionamento destas para com seus clientes.

- Oferecer uma planilha eletrônica que ajude o cliente a selecionar o produto mais adequado.
- Uma sala de espera com *design* mais elaborado.
- Um catálogo com recursos visuais diferenciados ou com amostras.

Para avaliar a dimensão Relacionamento, as questões são as seguintes:

» A empresa adotou alguma facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, vitrine etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes?

» A empresa adotou algum novo recurso de informática (*website*, email, CD etc.) para se relacionar com os clientes?

Em relação às perguntas, senhas, cafezinhos entre outros, são apenas exemplos e sugestões para despertar no empresário se ele está desenvolvendo algo relacionado para melhor atender seus clientes. Pesquisas mostram que somente o cafezinho não é fator de manter o cliente na empresa, mas ele, aliado a uma gestão eficaz com um sistema que ofereça parâmetros e registros, traz impactos positivos à empresa.

No que tange as inovações tecnológicas, mostra-se ao empresário a importância da tecnologia estar presente nos processos da empresa. Para o relacionamento com os clientes, é imprescindível um banco de dados atualizado dos clientes, com as principais informações e histórico de convivência. Com base nessas informações, é possível traçar métodos mais eficazes para atender melhor aos clientes.

É interessante ter o cadastro para manter contato com o cliente, informar novidades da empresa e ter *feedback* sobre o produto ou serviço fornecido a ele.

2.5. NO GRUPO DE EMPRESAS

Até o final do ano, sessenta empresas deverão ser contatadas para adesão e atendidas pelo programa. Deste número, numa mostra de trinta empresas atendidas até o presente momento, tem-se uma média de *score* na Dimensão Relacionamento de 2,0, o que caracteriza que o relacionamento dentro das MPE tem sido falho. Tal resultado mostra que é um ponto de correção a ser aplicado nas empresas e que deve ser constantemente aprimorado, visto que sempre surgem novidades e inovações na área de atendimento e relacionamento com os clientes.

É essencial considerar as dificuldades para início da implementação de um relacionamento das empresas para com seus clientes, sendo que na maioria das empresas é algo nunca antes falado.

Por meio do programa ALI, planos de ação para melhoria são traçados neste ponto da empresa e acompanhados com o intuito de mensurar os efeitos positivos das ações. Caso não mostre eficácia, pensa-se em outros caminhos que gerem a inovação no ambiente empresarial.

3. ANÁLISE DE DADOS

O processo de sensibilização, adesão e início dos planos de ação, começou no final de janeiro na cidade de São Sebastião.

Após aplicação do Diagnóstico e do Radar da Inovação na empresa, agenda-se nova visita com o empresário para a entrega do documento Devolutiva, em que se tem as considerações iniciais e finais do que foi analisado pelo sistema e pelo ALI, tudo com aprovação final do consultor sênior que está à frente da equipe.

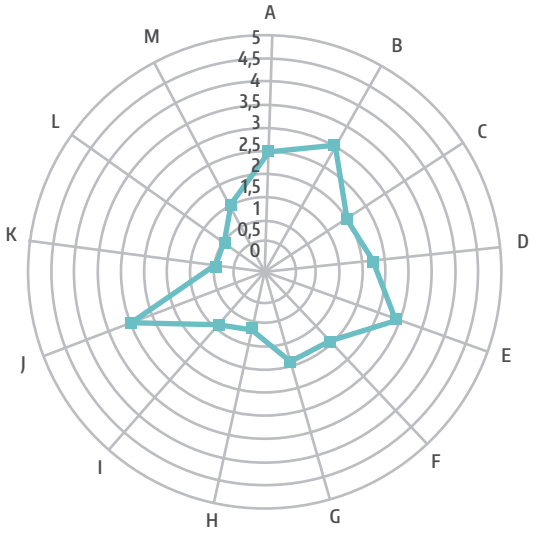
O Radar da Inovação gera *scores*, conforme a figura 1 a seguir:

Figura 1 – Grau de inovação

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

E os projeta no gráfico, para melhor visualização da avaliação de cada dimensão na empresa, conforme figura a seguir:

Figura 2 – Grau de inovação



Após análise das empresas, obteve-se na Dimensão Relacionamento, foco deste estudo, uma média de *score* 2,0, grau de inovação considerado baixo, demonstrando ponto a ser melhorado nas MPE. Este resultado foi obtido por meio da equação:

$$\text{Dimensão Relacionamento: } \frac{\text{emp.1 + emp. 2 + emp.3 ... 30}}{30} = Y$$

Conforme essa avaliação, avalia-se que há a necessidade de intensificar ações e soluções na Dimensão Relacionamento, levando às empresas, a cultura da inovação e mostrando a elas que inovação não é algo caro e que necessariamente necessita de investimento, nas pequenas ações, atitudes por parte dos empresários e formas estratégicas de pensar, trazem para a empresa inovações que são uteis para que ela mantenha-se firme perante as instabilidades do mercado.

Ter o hábito de observar pontos em que o cliente não está sendo bem atendido na empresa, ouvir o que ele tem a dizer, ter registro de suas sugestões e reclamações, são alguns caminhos que levam as MPE a melhor sua gestão de relacionamento. Ouvir, registrar e tratar o que o cliente disse e dar *feedback* a ele é uma forma de valorização da clientela.

Com base no Programa ALI, muitas empresas estão implantando em seus ambientes empresariais melhorias na gestão com o cliente e já estão obtendo retorno disso.

No que tange à inovação nas MPE, o Programa ALI mostra aos empresários que a implantação da cultura de inovação em sua empresa é algo que exige estratégia e pequenas ações, para somente depois implantar ações maiores. Isso os leva à reflexão de seu negócio como um todo e com o auxílio das outras dimensões também disponíveis no Radar da Inovação.

É um trabalho de fundamental importância para as MPE da cidade de São Sebastião, local que se encontra em plena expansão populacional, crescimento das empresas e aumento de poder de compra da população.

AGRADECIMENTO

Agradeço ao Sebrae e ao CNPq por proporcionar-me o desenvolvimento deste artigo com o trabalho que desenvolvo como Agente Local de Inovação. É com grande satisfação que contribuo com este material para agregar mais informações sobre a inovação nas MPE do país.

Este artigo foi monitorado pelo orientador Gilmar dos Santos Marques e pelo consultor sênior Roberto Nunes, que com seus conhecimentos contribuíram para o bom desenvolvimento deste trabalho.

REFERÊNCIAS

BACHMANN, D; DESTEFANI, J. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE**: Cultura do Empreendedorismo e Inovação. 30 abr. 2008. Disponível em: <http://www.bachmann.com.br/*website*/documents/Artigo-GraudeInovacaonasMPE.pdf> Acesso em 30 de set. 2013.

BRASIL. Conselho Nacional das Fundações de Amparo à Pesquisa. **Investimento em inovação garante competitividade das micro e pequenas empresas**. Disponível em: <http://www.confap.org.br/investimento-em-inovacao-garante-competitividade-das-micro-e-pequenas-empresas/> Acesso em: 30 set. 2009.

G1 SP. **Brasil tem 1,26 milhão de novos empresários de janeiro a agosto**. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2013/09/brasil-tem-126-milhao-de-novos-empresarios-de-janeiro-agosto.html> Acesso em: 30 set. 2013.

GARCIA, R. **Cadastro de clientes em dia**: a porta de entrada para bons negócios na pequena e média empresa. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI99487-17141,00-CADASTRO+DE+CLIENTES+EM+DIA+A+PORTA+DE+ENTRADA+PARA+BONS+NEGOCIOS+NA+PEQUEN.html> Acesso em: 30 set. 2013.

GLEINA, F. **Taxa de sobrevivência de MPE sobe para 75,6%, indica Sebrae**. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2013/07/taxa-de-sobrevivencia-de-MPE-sobe-para-756-indica-sebrae.html> Acesso em: 30 set 2013.

NAISBITT, J. **O líder do futuro**. Tradução: Korytowski, I. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda, 2007.

PEGN. **Micro e Pequenas empresas são 99% do total do país, mostra pesquisa**. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2012/02/micro-e-pequenas-empresas-sao-99-do-total-no-pais-mostra-pesquisa.html> Acesso em: 30 set. 2013.

PORTAL BRASIL. **Mapa das micro e pequenas empresas**. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em: 4 set. 2013.

TAYLOR, W; POLLY L. B. **Inovadores em Ação**: Estratégias para Inovar. Tradução de Carlos Irineu da costa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

VERAS, C. **O que é inovação?** Disponível em: <http://clariceveras.wordpress.com/2009/03/11/o-que-e-inovacao/>. Acesso em: 30 set. 2009.

WENNINKAMP, A. **CRM**: O que é CRM e como funciona? Customer Relationship Management. Disponível em:<http://www.administradores.com.br/artigos/*marketing*/crm-o-que-e-crm-e-como-funciona/34063/>. Acesso em: 4 set. 2013.

Papel do líder empreendedor na construção da ambiência inovadora em EPP: lições do programa ALI/ES em venda nova do imigrante

AUTORA: VENTURIM, LORENZA

ORIENTADORA: DALCOMUNI, SONIA MARIA

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar os resultados e as ações inovadoras desenvolvidas pelo grupo de empresas atendidas pelo Agente Local de Inovação – ALI – dentro do Programa ALI/Sebrae-CNPq. Para atingir tal objetivo, foi feito um recorte dentro do grupo de empresas atendidas a fim de analisar empresas de um determinado espaço geográfico e dentro de um mesmo segmento. O município do estado do Espírito Santo escolhido foi Venda Nova do Imigrante e as empresas são do setor indústria. A forma de análise adotada foi a análise comparativa, para a qual foi utilizada a ferramenta do Programa ALI (o Radar da Inovação) retratando dois momentos das empresas – R0 (primeiro diagnóstico de inovação da empresa) e R2 (terceiro e último diagnóstico) – como forma de avaliar seus desempenhos durante o atendimento do ALI. Além disso, esse comparativo foi relacionado com um levantamento do perfil empreendedor dos empresários atendidos, de forma a buscar uma conexão entre o desempenho da empresa e o do seu líder, considerado propulsor e promotor de um ambiente favorável à inovação. O referencial teórico adotado foca inovação, empreendedorismo e liderança por meio de autores como Freeman e Soete, Drucker, Dolabela, Fillion, Dalcomuni, Vergara e Bertero, dentre outros. A análise aponta para resultados positivos nas ações ALI no conjunto de empresas atendidas, com escopo para maiores aperfeiçoamentos na operacionalização do programa. Catalisar a inovação em pequenas empresas no Brasil é um desafio de longo prazo.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Empreendedorismo. Ambiência inovadora. Programa ALI/ES.

ABSTRACT

The objective of this paper is to present the results and innovative actions taken by the group of companies serviced by Local Agent for Innovation (ALI) within the ALI Program / SEBRAE-CNPq. To achieve this goal, a cut was made within the group of companies met to analyze a given geographical area and within a single business segment. The municipality of State of the Holy Spirit has chosen Sale New Immigrant and businesses are the sector Industry. The form of analysis was adopted benchmarking, for which the tool was used ALI Program - The Innovation Radar - depicting two moments of companies - R0 (first diagnosis of company innovation) and R2 (the third and final diagnosis) - as a way of evaluating their performances during the service of ALI. Furthermore, this comparison was related to a survey profile of the entrepreneur entrepreneurs met in order to seek a connection between the performance of the company and the leader of it, considered propellant and promoting a favorable environment for innovation. The theoretical approach focuses on innovation, entrepreneurship and leadership through authors such as Freeman and Soete, Drucker, Dolabella, Fillion, Dalcomuni, and Bertero Vergara among others. The analysis points to positive outcomes in ALI actions in the set of companies attended, with scope for further improvements in the operation of the program. Catalyze innovation in small companies in Brazil is a long-term challenge.

KEYWORDS:

Innovation. Entrepreneurship. Innovative ambience. ALI program/ES.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho constitui-se no artigo final requisitado ao término do segundo ano de execução do Programa ALI/Sebrae-CNPq como forma de disseminar e documentar as experiências vividas e proporcionadas pelo programa. Iniciativa nacional do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae – em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. O Programa ALI objetiva incentivar a cultura da inovação nas Empresas de Pequeno Porte – EPP – no Brasil e, nesse caso específico, no estado do Espírito Santo.

No Espírito Santo, o Programa ALI está em sua segunda edição, que se encerra em março de 2014. De forma geral, o objetivo deste artigo é apresentar os resultados e as ações inovadoras desenvolvidas pelo grupo de empresas atendidas pela Agente Local de Inovação – ALI – dentro do Programa ALI. Para atingir tal objetivo, foi feito um recorte dentro do grupo de empresas atendidas a fim de analisar empresas de um determinado espaço geográfico e dentro de um mesmo segmento. O município do estado do Espírito Santo escolhido foi Venda Nova do Imigrante e as empresas são do setor indústria. A forma de análise escolhida foi o estudo comparativo, para o qual foi utilizado como base a ferramenta do Programa ALI (o Radar da Inovação) que retrata dois momentos das empresas – R0 (primeiro diagnóstico de Inovação da empresa) e R2 (terceiro e último diagnóstico) – como forma de avaliar seus desempenhos durante o atendimento do ALI. Além disso, esse comparativo foi relacionado a um levantamento do perfil empreendedor dos empresários atendidos, de forma a buscar uma conexão entre o desempenho da empresa e o líder, considerado propulsor e promotor de um ambiente favorável à inovação.

Dessa forma, a dimensão escolhida para este artigo foi ambiência inovadora, sendo que o que motivou essa escolha foi a observação das diferentes formas com que os empresários conduzem os empreendimentos e as diferentes percepções de mercado. Contudo, como era necessário um grupo com características semelhantes para uma análise comparativa, entre as empresas atendidas, foram selecionadas empresas do setor indústria em um mesmo município, porém de diferentes ramos de atividade. No total foram selecionadas nove empresas. Para atingir o objetivo este artigo foi dividido como segue: inicialmente provê-se uma breve explicação teórico-conceitual sobre inovação; e de sua relação com o empreendedorismo e liderança – fundamentais para analisar a dimensão escolhida. Em seguida, sistematiza-se de forma breve o Programa ALI e o Radar da Inovação, além da caracterização das empresas, seus respectivos R0 e R2, e as ações que foram indicadas e as que foram realizadas. Finalizando, apresentam-se as conclusões sobre o programa e as experiências vividas e observadas como agente local de inovação.

2. INOVAÇÃO, EMPREENDEDORISMO E LIDERANÇA

Ao longo da evolução da economia é possível constatar exemplos de crescimento consideráveis na produtividade de empresas e setores após avanços tecnológicos em produtos ou processos. Esses avanços resultam, por exemplo, em ampliação de oferta e barateamento de produtos que passam a ser acessíveis a um maior número de consumidores. Em geral, esses crescimentos ocorrem em decorrência da combinação de inovações técnicas e organizacionais, fato que vem sendo observado pelos economistas desde o século XVIII. Como Freeman e Soete (2008) apontam, os economistas clássicos estavam cientes da conexão entre ciência e indústria, entre avanços científicos e progressos técnicos. Porém, essas relações não garantem o sucesso de uma inovação.

Freeman e Soete buscaram as motivações para o surgimento da inovação e constataram ao longo do século XIX e XX uma mudança da então expressiva participação de inventores-empreendedores individuais, enquanto geradores de inovações, para a constituição de departamentos/laboratórios de pesquisa e desenvolvimento – P&D – dentro de unidades industriais, organizações governamentais e universidades, com o objetivo de promover avanços tecnológicos e inovações de produto e processo. Segundo Drucker (2003), uma das grandes realizações do século XIX foi a "invenção da invenção", pois antes invenção era vista como "lampejo de gênio". Afirma ainda que "quando estourou a Primeira Guerra Mundial, a 'invenção' tornou-se 'pesquisa', uma atividade sistematizada, com um propósito determinado, planejada e organizada e com um alto grau de previsibilidade dos resultados almejados e das possibilidades destes serem alcançados" (DRUCKER, p. 45, 2003). Assim, a profissionalização do processo de inovação por meio dos departamentos de P&D aumentou a frequência do desenvolvimento de inovações – em geral resultados alcançados após longos períodos de investimentos em pesquisa.

Contudo, qual o papel do mercado nesse desenvolvimento científico e tecnológico? Nesse ponto é possível apresentar as duas principais correntes teóricas presentes na literatura sobre inovação que trabalham a origem da motivação da inovação: a primeira já foi apresentada e pode ser definida como a teoria *technology push* (ou *science push*), que afirma que a origem da inovação advém de avanços científicos e tecnológicos. A segunda teoria é chamada *demand pull*, que prioriza e destaca a atuação do mercado na definição e origem das inovações.

Além da importância da demanda para a origem da inovação, os autores afirmam que existe uma correlação das duas teorias como elementos fundamentais na análise do sucesso de práticas ou produtos inovadores, sendo importante analisar os avanços tecnológicos sem esquecer-se do mercado potencial, dos métodos de venda e dos custos dos produtos desenvolvidos. Resumindo essas considerações, Freeman e Soete chegam a três conclusões:

> Primeiro, como os avanços da pesquisa científica constantemente dão origem a novas descobertas e se abrem - novas possibilidades técnicas, uma firma capaz de monitorar os avanços desta fronteira por um meio ou outro pode ser uma das primeiras a perceber as novas possibilidades. (...) Segundo, a firma que tem contatos próximos com as exigências de seus consumidores pode identificar mercados potenciais para essas ideias originais, ou constatar as fontes de insatisfação dos consumidores, que a levam a projetar produtos ou processos novos ou aperfeiçoados. (...) Terceiro, o teste de um empreendimento bem-sucedido ou de uma boa administração é repre-

> sentado pela capacidade de interligar estas possibilidades técnicas e de mercado, por meio dos dois fluxos de informação e de novas ideias. (p. 351, 2008).

Para completar a análise dessas considerações é importante acrescentar o que poderia ser definido como o conceito de inovação que baseia os estudos de Freeman e Soete que aparece quando apontam o caminho que uma ideia percorre para se tornar uma invenção e até ser considerada uma inovação.

> A inovação é um processo de acoplamento, e este ocorre primeiro na mente de pessoas imaginativas. Uma ideia se materializa ou fica mais compreensível em algum lugar das constantemente mutáveis interfaces da ciência e da tecnologia com o mercado. (...) Mas, depois que a ideia estalou na mente de um inventor ou de um empresário, ainda existe um longo caminho antes que ela se torne uma inovação bem-sucedida, no sentido exato do termo. O *rayon* foi "inventado" duzentos anos antes de tornar-se uma inovação, o computador pelo menos um século antes e as aeronaves, ainda mais cedo. (p. 352, 2008).

Dessa forma, podemos afirmar que nem toda invenção é uma inovação, mas que toda inovação é uma invenção. O que difere uma da outra, basicamente, é a aplicabilidade e/ou utilidade no mercado. Dessa forma, voltando às conclusões dos autores citados anteriormente, é possível perceber, por meio da terceira conclusão, a importância do comportamento empreendedor para o sucesso de uma inovação na medida em que é responsável por fazer a ligação entre novas ideias e aplicações no mercado, ou criação de novos mercados. Conforme sintetizado por Dalcomuni (2013), para esses autores a inovação resulta do entrelaçamento exitoso das duas "lâminas da tesoura": desenvolvimento técnico-científico e aproveitamento de oportunidades de mercado. Segundo Drucker, o mesmo processo de profissionalização da invenção em pesquisas precisa ser feito com relação à inovação, na medida em que os "empreendedores precisarão aprender *a praticar a inovação sistemática*". Sendo que inovação sistemática "consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, e na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social". (p. 45, 2003). O que possibilita a inovação é a busca pela mudança. O que permite interpretação de que empreendedorismo é elemento crucial no processo inovativo.

Sendo assim, para embasar a análise sobre comportamento empreendedor e suas características, buscamos as considerações de Fernando Dolabela em seu livro O segredo de Luísa (2008) sobre o tema. Segundo o autor, empreendedorismo tem relação com determinado comportamento, que pode ser desenvolvido em qualquer pessoa, e pressupõe criatividade, senso de oportunidade, além de determinação para aproveitar a oportunidade e transformá-la em um negócio lucrativo. De fato, quando Dolabela escreve sobre o perfil do empreendedor, ele seleciona duas definições, Schumpeter e a associação de empreendedorismo com desenvolvimento econômico, inovação, e oportunidade de negócios; e Louis Jacques Filion e sua teoria visionária com o conceito de empreendedor como "uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza suas visões" (p. 65, 2004), que dão base para sua própria definição: "o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade". Quanto ao empreendedorismo pode ser definido como "o processo pelo qual se faz algo novo (algo criativo) e algo diferente (algo inovador) com a finalidade de gerar riqueza para indivíduos e agregar valor para a sociedade" (FILION, p. 65, 2004).

No que se refere às principais características do empreendedor, Dolabela apresenta o que foi "descoberto" pela academia sobre o perfil dos empreendedores de sucesso, características de comportamento que não são determinísticas, tais como:

1. o empreendedor tem um exemplo, uma pessoa que o influencia;

2. tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização; além de perseverança, tenacidade, determinação, comprometimento e dedicação ao trabalho, senso de oportunidade, para diferenciar-se no mercado, superar padrões e obstáculos;

3. desenvolve forte intuição. É criativo e inovador. Consegue sonhar e ser racional. Transforma sonhos em ações, com foco em objetivos e resultados;

4. aprende com os próprios erros, com seus fracassos. Busca aprender o que precisa para atingir seus objetivos. É proativo;

5. é líder. Conhece muito bem o ramo em que atua. Sabe gerenciar recursos. Tece rede de relações como suporte para seus objetivos. Consegue influenciar pessoas a apoiá-lo e segui-lo na sua realização, tendo alto grau de persuasão;

6. aceita o dinheiro como uma forma de medir seu desempenho;

7. emoção, envolvimento e paixão definem sua relação com o "negócio", seja empresa, seja projeto. É altamente motivado e contagia os que estão a sua volta; e

8. tem predisposição para assumir riscos calculados e lidar com incertezas. Busca a mudança. Acredita que pode fazer diferente, que pode mudar algo no mundo.

Com base nessas características do comportamento empreendedor fica mais evidente a relação entre comportamento empreendedor, inovação e liderança, sendo que essas duas últimas seriam características desse comportamento, o que não reduz sua importância nem seu significado independente. Para evidenciar a relação com liderança pode-se destacar o seguinte trecho ainda do texto de Dolabela,

> [...] quando uma pessoa está em uma posição de liderança, deve exercer influência sobre as pessoas para que as coisas ocorram como desejado. Esse é um dos elementos que fazem com que a liderança exista e se desenvolva. Por isso, a internalidade, característica comumente atribuída a empreendedores, é uma habilidade gradualmente aprendida por alguém que quer assegurar que seus desejos se realizem (p. 89, 2008).

Outros dois autores também apresentam conceitos sobre liderança. Vergara (p. 61, 2007) afirma que "o líder deve responder a um ambiente de dilemas e contradições mediante aquisição de competências sobre si mesmo, sobre seus liderados e sobre o contexto em que atua". E segundo Bertero (p. 57, 2007), o que leva os liderados a seguir e apoiar o líder é o "estabelecimento de um vínculo de natureza emocional em que a confiança, a motivação e o entusiasmo tomariam conta dos liderados, propiciando a mobilização de vontades, inteligências e talentos que levariam à consecução de grandes objetivos".

De acordo com Bertero (2007) a liderança ganhou maior força no ambiente empresarial a partir de 1980 à medida que o mercado começou a exigir respostas mais rápidas para que as empresas se mantivessem competitivas. "Demandava-se agora das empresas mais capacidade de inovar, surpreender e de se reinventarem. Da mesma forma, também se passou a demandar do administrador capacidade empreendedora." (BERTERO, p. 58, 2007). Sendo que, o líder deve constantemente aprender e buscar desenvolver suas competências e sua consciência de si, do próximo e do ambiente em que atua, para ter condições de lidar com os conflitos dentro de sua equipe e incentivar a cooperação (VERGARA, 2007). "Liderar deve conduzir à criação de climas organizacionais adequados ao desenvolvimento de pessoas, equipes e à **criatividade** e realização pessoais" (BERTERO, 2007, p. 58-9, grifo

nosso). Assim, com base nesses trechos é possível perceber a ligação existente entre empreendedorismo e liderança, principalmente tendo em vista a determinação dos empreendedores por agir, mudar, controlar seu entorno e atingir objetivos.

Uma vez efetuada breve contextualização da importância da inovação para o desenvolvimento econômico e sua relação com o comportamento empreendedor, torna-se importante evidenciar os conceitos de inovação e ambiência inovadora no âmbito do Programa ALI e caracterizar as empresas selecionadas, bem como identificar as ações que foram propostas e realizadas nos planos de ação acompanhados, analisando seus resultados.

3. PROGRAMA ALI E RADAR DA INOVAÇÃO

A busca por competitividade é inerente à atividade empresarial. Nesse sentido, perante o que foi colocado sobre a motivação para novos produtos, processos ou busca por novos mercados, a inovação pode ser considerada a forma mais evidente e eficaz de competir. Há quem diga que "a competição é o motor da inovação", mas também é possível dizer o contrário, que a inovação é o motor da competitividade, tendo em vista a necessidade de diferencial que a globalização impõe às economias nacionais e aos avanços que a inovação traz para a geração de riqueza, formando assim um círculo virtuoso.

Por esses motivos, diferentes instituições brasileiras estão cada vez mais promovendo a inovação, tendo em vista sua importância para o desenvolvimento econômico e social. Nesse sentido, o Programa ALI se enquadra como uma iniciativa do Sebrae em promover e incentivar a cultura da inovação com foco no crescimento e manutenção da competitividade das EPP. Dessa forma, para explicar melhor o Programa ALI é necessário apresentar o conceito de inovação que baseia o programa e sua ferramenta de diagnóstico, o Radar da Inovação.

O conceito de inovação que baseia o trabalho dos ALI consta no material da capacitação do Programa ALI (unidade temática) e foi extraído do Manual de Oslo (1997), segundo o qual "uma inovação é a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas". Com base nesse conceito, o material da capacitação apresenta quatro principais práticas que estimulam a cultura da inovação dentro das empresas que são: o 1) incentivo à criatividade; 2) comunicação; 3) capacitação; e 4) reconhecimento e recompensa. Essas práticas buscam, fundamentalmente: 1) estimular a participação dos colaboradores no processo de inovação, com sugestão e discussão de ideias, análise de viabilidade, retorno e aplicação, sendo que para isso é essencial; 2) estabelecer formas eficientes e claras de comunicar as ações entre a equipe de trabalho, que precisa ser constantemente; e 3) capacidade para aprimorar e adquirir conhecimento para ser compartilhado com os demais possibilitando sua aplicação nos negócios. E não há maior estímulo à participação nesse processo do que reconhecer uma boa ideia/ação ou um objetivo alcançado e recompensar o(s) autor(es), de alguma maneira formalizada, para que ele(s) sinta(m) a importância do fato, e para isso é essencial medir o desempenho.

A partir dessas informações é possível perceber que as práticas de estímulo apresentadas anteriormente possibilitam a configuração de um ambiente interno favorável à inovação. Além delas, também é possível citar a importância de ouvir clientes e fornecedores, conhecer o que os concorrentes estão fazendo e realizar *benchmarking*, como fatores externos que incentivam esse ambiente favorável.

Dessa forma, o conceito de inovação apresentado é a base fundamental do Radar da Inovação que é uma das ferramentas utilizada no trabalho dos ALI para diagnosticar o grau de inovação das empresas participantes do Programa ALI, bem como acompanhar seu desempenho durante o atendimento. As informações referentes a esta ferramenta são provenientes do material fornecido na capacitação dos agentes. A metodologia do radar foi desenvolvida pelo professor Mohanbir Sawhney, diretor do Center for Research in Technology & Innovation, da Kellogg School of Managment, Illinois, EUA, complementada pela Bachmann & Associados a pedido do Sebrae/PR, com a finalidade de estabelecer um instrumento de avaliação dos esforços em implantar a gestão da inovação das EPP (SEBRAE, 2011). O Radar da Inovação, segundo Sawhney, apresenta 12 dimensões, contudo como não destaca o ambiente interno da organização foi adicionada uma dimensão chamada ambiência inovadora, que "avalia a existência de um clima organizacional propício à inovação, requisito importante para uma empresa inovadora" (SEBRAE, 2011).

O radar também pode ser considerado como uma forma de medir a maturidade do processo de gestão da inovação nas EPP. Com base nos resultados dessa avaliação é possível dimensionar os pontos fortes da empresa e suas oportunidades de melhoria e estabelecer um plano de ação para aproveitar essas oportunidades. Foi desenvolvido em três versões para atender os setores de indústria, serviços e comércio, com adaptações em cada uma de acordo com as características dos setores.

O radar tem três características básicas: utiliza 13 dimensões de inovação, que se subdividem em 42 itens, se baseia em uma escala para enquadrar as práticas das empresas, e determina um período de tempo para aplicar a avaliação. O horizonte temporal é de três anos e a escala de enquadramento se divide em três situações que podem ser visualizadas na tabela 1. De forma geral, como resultado do diagnóstico radar, é feita a média dos e*score*s por dimensão, e a média das 13 dimensões gera o grau de inovação da empresa.

Tabela 1 – Enquadramento Radar da Inovação

ESCORE	SITUAÇÃO
5	É sistemática ou comum
3	Faz ocasionalmente
1	Não faz/não tem

Fonte: Sebrae (2011).

Com base nesse enquadramento é possível identificar o que se convencionou no Programa ALI de oportunidades de melhoria e pontos fortes, na qual a primeira situação identificada é quando o enquadramento por dimensão fica abaixo de três, e a segunda situação é quando está acima de três. Como o foco deste artigo é a ambiência inovadora, apresenta-se a seguir o conceito dessa dimensão retirada do Sistema ALI, um sistema *on-line* de gerenciamento dos dados das empresas atendidas pelos ALI no Brasil inteiro, por ser o conceito mais completo e atual disponível.

> **Dimensão 13: Ambiência inovadora** - Uma forma de avaliar o "Ambiente Propício à Inovação" é medir a fração da equipe que é composta por profissionais com formação voltada para a pesquisa. Assim, a quantidade de colaboradores com mestrado ou doutorado pode ser um fator relevante. Entretanto, a presença destes profissionais não é comum nas pequenas empresas (com exceção das empresas que surgiram em universidades). Outro aspecto que caracteriza as organizações com disposição para inovar é a existência de mecanismos que incentivem os colaboradores a apresentar ideias. Nas pequenas empresas, devido ao tamanho das equipes, muitas vezes o incentivo existe, porém não é documentado, o que dificulta o levantamento de evidências (SISTEMALI, 2014).

Segundo o manual do participante da capacitação do Programa ALI/Sebrae essa dimensão,

> Avalia a importância que a empresa dá à inovação. Uma forma de avaliar o "ambiente propício à inovação" é medir o relacionamento existente com fontes de conhecimento externas à organização, o valor dado ao conhecimento adquirido ou desenvolvido, o grau de aceitação de erros e o conhecimento sobre fontes de financiamento para a inovação. Como a experimentação é uma das ferramentas da inovação, também é avaliada a ousadia da organização em testar produtos e processos (2011b)

Essa citação da unidade temática 7 evidencia as questões presentes no Radar da Inovação na dimensão ambiência inovadora, na qual avalia-se se o empresário busca apoio de instituições como Sebrae e Findes, se participa de feiras do setor, se busca conhecimento em fontes externas etc. Sendo assim, é importante destacar a característica empreendedora presente no conceito de ambiência inovadora apresentado por meio do papel do líder ou de quem tem papel de liderança para tomar decisão e conduzir o ambiente e as pessoas. Considerando que a importância dada à inovação busca por fontes de conhecimento e de financiamento, aceitação de erros e disposição em ousar são atitudes essenciais para ter resultados na dimensão supracitada (ou seja, para ter e*score* 5), e que de forma geral são atitudes de quem conduz e decide na empresa, logo é possível concluir que o perfil dessa pessoa faz diferença no desempenho da empresa. Quem decide e em que embasa suas decisões são aspectos relevantes na análise.

Sendo assim, é preciso analisar o que foi observado e acompanhado no atendimento como ALI, ponderando entre o desempenho comparativo no Radar da Inovação e as ações realizadas pelos empresários nesse período. E para complementar essa análise, sentiu-se a necessidade de aplicar outras duas ferramentas com os dirigentes das empresas selecionadas: uma para colher o *feedback* do atendimento do ALI e outra para levantar seu perfil empreendedor, por intermédio de uma autoavaliação. A primeira ferramenta foi um questionário desenvolvido pela própria agente com validação da orientadora, e a segunda ferramenta foi um questionário obtido por meio da internet, que fazia parte de um Projeto do Sebrae-NA chamado Próprio[1], dessa forma, por ser do próprio Sebrae, considerou-se que teria respaldo suficiente[2]. Nosso objetivo com esse último questionário é relacioná-lo com as características empreendedoras citadas por Dolabela (2008), e consequentemente com o diferencial do perfil empreendedor na análise das empresas selecionadas. Ao longo desse contexto, as empresas selecionadas neste trabalho serão caracterizadas com base no Radar da Inovação, na sistematização dos planos de ação, acompanhados pela agente, e com base nas ferramentas complementares aplicadas.

1 O Programa de Orientação ao Candidato e Empresário – Próprio – foi criado com o objetivo de propiciar assessoria completa para abrir um negócio, desde a análise do perfil empresarial e conhecimentos para planejar seu negócio, até a consultoria de viabilidade (SEBRAE, 2005).

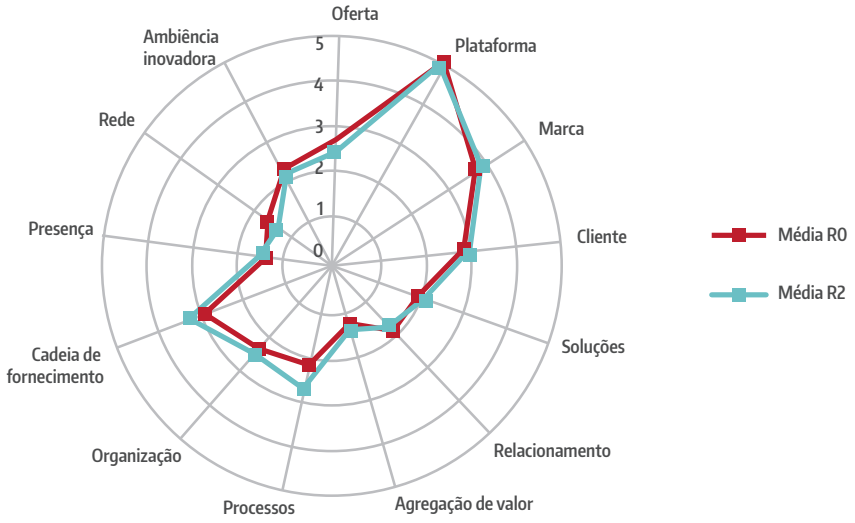
2 Inicialmente a intenção era trabalhar com o mesmo questionário do Prêmio MPE Brasil. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/novo/>. Acesso em: 27 fev. 2014. Porém, não foi possível acessá-lo por ser um período diferente do período de realização do prêmio.

4. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

O critério de seleção das empresas, dentre o conjunto de empresas atendidas, foi de acordo com a proximidade geográfica, o que possibilita a análise comparativa, critério esse que vai de encontro com a delimitação da área de atendimento da agente, que não tinha enfoque em ramo de atividade. Portanto, foram selecionadas nove empresas de pequeno porte do setor indústria, de diferentes ramos de atividade, localizadas no município de Venda Nova do Imigrante/ES. Para preservar a identidade das empresas selecionadas, foi adotada como forma de identificação uma numeração por ordem de adesão ao Programa ALI, a seguir as informações desse grupo de empresas.

Com base na média aritmética do resultado do radar, o estágio das empresas no início de sua adesão ao Programa ALI (R0) e no final do programa (R2), segundo suas dimensões, pode ser observado no seguinte gráfico radar.

Gráfico 1 – Comparação das empresas segundo Radar da Inovação



Fonte: Produção própria, com base nos diagnósticos aplicados.

O grau de inovação é o resultado individual das empresas proveniente da média das 13 dimensões. A média aritmética desses valores para o grupo de empresas selecionadas era de 2,7 no R0 e de 2,5 no R2, valores que podem ser considerados na média dentro do enquadramento, tendo em vista que o máximo é cinco. Fica evidente que houve uma queda no valor global do grau de inovação das empresas no decorrer do atendimento. Duas indicações possíveis: 1) houve uma mudança no cálculo da dimensão ambiência inovadora, enquanto que no R0 ela tinha peso dois, no R2 esta dimensão passa a ter peso 1 como as demais. Dessa forma, mesmo empresas que mantiveram seu desempenho igual em todas as dimensões, inclusive com as respostas da dimensão ambiência inovadora nos mesmos enquadramentos, apresentaram grau de inovação mais baixo;

2) devido ao recorte temporal de três anos para realização do enquadramento nas dimensões, ao longo do atendimento algumas empresas tiveram o enquadramento de suas respostas rebaixado, pois a situação de inovação identificada inicialmente passou a exceder o tempo observado. Ressalta-se que em termos de análise comparativa, mudanças metodológicas tendem a alterar a base de análise.

Ainda vale ressaltar que, com base na experiência adquirida nos dois anos do Programa ALI, constata-se que nas 13 dimensões do Radar da Inovação, analisando as situações ideais por ele indicadas (respostas com e*score* 5), as empresas não conseguem inovar em todas dentro de um mesmo período de três anos. É plausível que se planejem para inovar em algumas delas em ciclos de três anos, mesmo que de forma complementar para atingir todas as dimensões. E ao longo da execução desse planejamento, certamente inovações enquadradas em determinadas dimensões sairão do período temporal requerido.

Voltando ao gráfico radar, é possível perceber que o R0 do grupo de empresas selecionadas feito a partir da média dos resultados individuais por dimensão demonstra pontos de melhoria nas dimensões agregação de valor e presença, enquanto que a dimensão ambiência inovadora apresenta um desempenho superior que as citadas, porém próximo da média geral das empresas, que foi de 2,3. As dimensões consideradas pontos fortes no R0 são plataforma, marca e cadeia de fornecimento. No R2 as dimensões que demonstram pontos de melhoria são agregação de valor e rede; ambiência inovadora apresenta média geral de 2,2, e os pontos fortes observados são os mesmos, sendo que os dois primeiros mantiveram-se nos mesmos valores e a terceira dimensão aumentou de 3,0 para 3,2. É importante destacar as dimensões que tiveram melhores desempenhos comparativamente, que são processos e organização, que respectivamente passaram de 2,3 para 2,8, e de 2,4 para 2,6, o mesmo acréscimo da dimensão cadeia de fornecimento.

A partir dos diagnósticos individuais realizados foram apresentados planos de sugestão para as empresas os quais à medida que foram aprovados pelos empresários se tornaram planos de ação. Esse método foi realizado do R0 para o PA0, e do R1 para o PA1. O R2 nesse sentido tem como objetivo mensurar os resultados do PA1, assim como o R1 [3] tinha como objetivo mensurar os resultados do PA0 ou o andamento do atendimento que estava sendo realizado. Com o objetivo de visualizar as ações indicadas às empresas selecionadas e às que elas efetivamente realizaram, tanto no PA0 quanto no PA1, foi feita uma sistematização que pode ser observada na tabela 2. A classificação como ações de gestão abarca as indicações de consultoria SGC[4] ou ações que poderiam ser desenvolvidas pelos próprios empresários e suas equipes (cursos, levantamentos, participação em prêmios etc). As ações de inovação consideram as indicações de Sebraetec[5], Sebrae mais[6], oficinas tecnológicas[7], movimento para inovar, registro de marca e afins.

3 Diagnóstico Radar da Inovação intermediário, realizado durante o atendimento da agente, com o objetivo de embasar o acompanhamento durante o período de execução do programa.

4 Sistema de Gerenciamento de Credenciados do Sebrae/ES.

5 Programa nacional do Sebrae para acesso à consultoria tecnológica.

6 Cursos em diferentes áreas de gestão, desenvolvidos pelo Sebrae nacional para empresas avançadas, ou seja, com enquadramento de EPP.

7 Palestras ou cursos sobre temas relacionados com consultorias tecnológicas, foco no mesmo público do Sebraetec.

Tabela 2 – Sistematização dos planos de ação no ciclo R0 e no ciclo R2, correspondente ao PA1*

SISTEMATIZAÇÃO DAS AÇÕES INDICADAS E REALIZADAS – PA0					SISTEMATIZAÇÃO DAS AÇÕES INDICADAS E REALIZADAS – PA1				
ESCORE	AÇÕES DE GESTÃO		AÇÕES DE INOVAÇÃO		ESCORE	AÇÕES DE GESTÃO		AÇÕES DE INOVAÇÃO	
	INDICADAS	REALIZADAS	INDICADAS	REALIZADAS		INDICADAS	REALIZADAS	INDICADAS	REALIZADAS
1	3	1	2	1	1	0	0	2	0
6	5	1	2	1	6	1	0	1	0
7	4	1	2	0	7	0	0	2	0
13	1	0	4	2	13	0	0	2	1
27	2	0	4	0	27	0	0	2	0
33	2	0	2	1	33	1	0	2	0
36	1	0	3	1	36	0	0	3	2
43	2	0	2	0	43	1	0	2	0
51	4	0	0	0	51	2	0	0	0
Total	**24**	**3**	**21**	**6**	**Total**	**5**	**0**	**16**	**3**

Fonte: Produção própria, baseado no acompanhamento da agente e não em dados de sistema gerencial.
** Ciclo porque se considera a realização do R0 até o PA0 aceito/validado pelo empresário.*
Com o R2 o ciclo se altera um pouco, pois ele avalia o que foi feito/realizado no PA1.

O que a tabelas 2 apresenta é desafiante. Nos PA0 entregues às empresas selecionadas, das 45 ações indicadas para o grupo de nove empresas (média de cinco ações indicadas por empresa), apenas nove foram realizadas. Já analisando os PA1, foram indicadas 21 ações para o mesmo grupo, sendo que somente três foram executadas. O percentual de indicação/realização no primeiro ciclo é de 20%, e no segundo ciclo de 14, 28%. As empresas que mais executaram ações indicadas em todo o período de atendimento foram as 13 e 36 com três ações; as empresas 1 e 6 executaram duas ações; as empresas 7 e 33 executaram uma ação; e as demais empresas 27, 43 e 51 não executaram nenhuma. Contudo, as empresas 27, 6[8] e 1 executaram ações por conta própria, com reorganização dos controles/relatórios internos, construção de nova sede e implantação dos requisitos da ISO9001, respectivamente ações que não foram indicadas nos planos de ação, mas que tomam tempo e dedicação, além do investimento necessário. Contudo, esse cenário precisa ser relacionado com fatores temporais e operacionais relevantes. Para isso, é preciso acrescentar um conjunto de informações à caracterização das empresas selecionadas.

Existiram dois ciclos de adesão de empresas, de maio até novembro de 2012 e de fevereiro a abril de 2013. Das empresas selecionadas, cinco estão no primeiro ciclo e quatro no segundo. O que muda no processo é o prazo para realização dos diagnósticos e aplicação dos PA. As empresas que entraram no primeiro ciclo, principalmente no começo dele, tiveram mais tempo para executar as ações, pois para elas o R1 foi realizado entre junho e setembro de 2013. Agora, para as empresas do segundo ciclo, o R1 foi realizado no mesmo ano, entre outubro e novembro de 2013. Enquanto as primeiras tiveram até um ano para execução, as empresas do segundo ciclo tiveram seis meses, ou seja, metade do tempo. E além disso, analisando que todas as empresas em dezembro de 2013 estavam no estágio de R1, e que o R2 foi realizado entre janeiro e fevereiro de 2014, as empresas tiveram pouco prazo para colocar algo em prática nesse segundo ciclo do PA1 ao R2. As ações podem ser pertinentes e necessárias, porém

8 A empresa praticamente precisou mudar de local, pois tinha indícios de que o dono do terreno anterior pediria o ponto. Assim, resolveram se antecipar e mudar para um novo terreno com contrato de locação mais extenso.

foi curto o prazo de acompanhamento. Os empresários ou não tem tempo para se dedicar a todas, ou não querem fazer muitos investimentos de uma vez. Esses fatos não alteram o resultado apresentado na tabela 2, porém elucidam a conjuntura complexa na qual eles foram construídos.

Contudo, apesar desse cenário, é importante destacar uma ação que foi desenvolvida no primeiro ciclo, e que tem ligação direta com o desempenho de algumas dimensões na análise comparativa do R0 e do R2. Das nove empresas selecionadas, foram indicados para sete delas, dentro dos seus respectivos PA, alguns módulos do curso Sebrae Mais gestão da qualidade. A forma de execução foi reestruturada por meio da orientação da consultora sênior do Programa ALI/ES, aumentando as horas de consultoria por meio de demandas Sebraetec. Das sete indicadas, cinco participaram do curso que foi realizado também na cidade Venda Nova do Imigrante. Sendo assim, retomando a tabela 2 de sistematização das ações, das seis ações de inovação executadas, cinco são de empresas que participaram da turma de gestão da qualidade. Nessa turma, foi proporcionado aos empresários conhecimentos do módulo D'olho na qualidade – 5s para pequenos negócios e do módulo padronização e melhoria contínua, e as consultorias auxiliaram na aplicação desse conhecimento nas respectivas empresas. Os conhecimentos transmitidos nesses módulos estão inseridos nas dimensões processos e organização, que foram dimensões que apresentaram crescimento no enquadramento, ao longo do atendimento da agente.

Com base nas análises precedentes, pode-se inferir que o ponto forte do resultado alcançado com o atendimento da agente foi a ação desenvolvida que interligava os produtos Sebrae Mais com Sebraetec, dois produtos do Sebrae que são os que mais se enquadram no perfil das empresas atendidas pelo ALI. Porém, apesar da contextualização citada, o número de ações realizadas é baixo. Após o exposto acima, é possível perceber que, em certa medida, os empresários estavam dispostos a participar e realizar as ações, não se sabe ao certo se todas as ações indicadas. Dessa forma, como não foi possível ter um número mais expressivo de ações, fica o questionamento se as empresas realmente estavam satisfeitas. Para buscar essa resposta foi aplicado um questionário de *feedback*, cujo resultado pode ser analisado na tabela 3.

Tabela 3 – Sistematização dos questionários de feedback

SISTEMATIZAÇÃO – QUESTIONÁRIO DE FEEDBACK							
EMPRESA	FICOU SATISFEITO COM O ATENDIMENTO?	HOUVE MUDANÇAS NOS PROCESSOS INTERNOS?	ALCANÇOU RESULTADOS FINANCEIROS?	AUMENTO DE MERCADO	AUMENTO DE VENDAS	AUMENTO DE RECEITA	OUTRO.
1	Sim	Sim	Sim. Sem %	Sim	Sim	Sim	Sim
6	Sim. Ótimo	Sim	Sim. Sem %	Sim	Sim	-	-
7	Sim	Não	Não	-	-	-	-
13	Sim. Bom	Sim	Sim. Produtividade cresceu 28%	-	Sim	-	-
27	Sim	Sim	Sim. Sem %	-	-	-	Sim
33	Sim	Sim	Não	-	-	-	Sim
36	Sim. Ótimo	Sim	Sim. Sem %	-	-	-	Sim
43	NR	NR	NR	NR	NR	NR	NR
51	Sim. Ótimo	Não	Não	-	-	-	-

Fonte: Produção própria, com base nos questionários aplicados.

Como é possível perceber na tabela 3, todos os empresários que responderam as perguntas ficaram satisfeitos com o atendimento, principalmente por atender a expectativa. Dos oito que responderam, apenas dois afirmaram que não houve mudanças internas na empresa. Um deles porque não teve tempo/disponibilidade de realizar as ações indicadas, por mais que achasse que eram pertinentes e necessárias – segundo palavras do dirigente, escritas no questionário –, e a outra empresa que relatou a falta de mudança teve uma alteração no seu contrato social, e com isso o responsável que acompanhava o trabalho da agente na empresa passou a ser outro, que até então não tinha tomado conhecimento do Programa ALI[9]. Quanto ao resultado financeiro, a maioria dos empresários teve dificuldade de mensurar um valor, e muitos indicaram que houve um ganho em organização, tempo e menor desperdício, indicado na tabela como outros. Outros empresários indicaram ganhos de mercado, volume de vendas, receita maior, mas esses resultados não são, necessariamente, decorrentes das ações indicadas, podendo também ser fruto de investimentos próprios. Vale destacar que um empresário indicou aumento de produtividade (28%), fruto das ações de melhoria de processos desenvolvidas na empresa.

Com base na tabela 3 é possível observar que apesar do baixo número de ações realizadas, os empresários estão satisfeitos com o acompanhamento e/ou trabalho da agente. O que indica que esse baixo desempenho realmente se deve a outros fatores, podendo ser "problemas" internos – rotatividade da equipe, sazonalidade, outras prioridades etc. – que são inerentes à realidade de qualquer empresa em atividade.

Por último, será acrescentado mais um levantamento de dados feito para complementar a análise do resultado do atendimento realizado nas empresas, já iniciada com o Radar da Inovação e sistematização dos PA. A seguir apresenta-se o levantamento das características empreendedoras encontradas nos dirigentes das empresas selecionadas, levantadas por meio de um questionário de autoavaliação. Nosso objetivo com essa iniciativa é cruzar os dados das empresas que executaram ações ao longo do atendimento com o resultado das outras tabelas apresentadas como forma de identificar se o papel da liderança possibilita (ou traz oportunidades) melhores desempenhos das empresas, ou mesmo se existe investimento em ações para melhorar o desempenho da empresa, porque, afinal, nem sempre o planejado/investido obtém êxito. Portanto, na tabela 4 é possível perceber o que foi levantado.

Tabela 4 – Características empreendedoras dos dirigentes das empresas selecionadas

CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS	RESULTADO DOS DIRIGENTES DAS EMPRESAS SELECIONADAS									
	1	6	7	13	27	33	36	43	51	MÉDIA POR CARACTERÍSTICA
Correr riscos calculados	5	2	5	4	3	0	4	NR	4	3,375
Persistências	5	0	5	3	5	3	4	NR	2	3,375
Comprometimento	5	4	3	4	5	4	3	NR	4	4
Exigência de qualidade e eficiência	5	4	4	4	3	4	4	NR	4	4
Estabelecimento de metas	5	1	5	4	5	3	4	NR	5	4
Busca de oportunidades e iniciativa	3	2	4	4	5	2	2	NR	4	3,25
Busca de informações	5	3	3	4	5	3	5	NR	4	4
Planejamento e monitoramento sistemáticos	5	0	5	2	5	2	4	NR	3	3,25
Persuasão e rede de contatos	5	4	3	3	4	2	3	NR	1	3,125
Independência e autoconfiança	4	1	4	2	2	3	3	NR	3	2,75
Média por dirigente	**4,7**	**2,1**	**4,1**	**3,4**	**4,2**	**2,6**	**3,6**	**NR**	**3,4**	**3,5125**

Fonte: Produção própria, com base nos questionários aplicados.

9 *Quando o fez, decidiu que primeiro precisava reestruturar as empresas, financeiramente, para depois investir em inovação nas ações indicadas. Esse período durou de abril até novembro de 2013.*

De início, é preciso destacar que apesar das várias abordagens a empresa de número 43 não respondeu o questionário em tempo hábil, não retornando o questionário entregue para que fosse analisado. Sendo assim, não será possível analisar o resultado englobando todas as empresas selecionadas.

Quanto ao resultado da tabela 4, para interpretá-lo, é preciso relacionar as características do perfil do empreendedor apresentadas por Dolabela (2008), citado anteriormente neste artigo, dividas em oito tópicos, com as características do questionário de perfil empreendedor aplicado, no qual são abordadas dez características. De forma geral, o que se busca no questionário de perfil é nota 5 nas características, o que representa que a característica é forte em quem responde[10]. Comparando as características do perfil empreendedor com as elencadas por Dolabela, é possível perceber as semelhanças quanto à necessidade de ter iniciativa, correr riscos calculados, comprometimento, persistência, autoconfiança, dedicação, estabelecer metas, buscar informações e oportunidades, principalmente por meio de redes de contatos e, claro, ser persuasivo – caso contrário não consegue conduzir sua equipe – estão presentes nos dois. Agora quando analisamos a média do grupo de empresários por meio do perfil empreendedor, é possível visualizar alguns pontos relevantes.

Primeiro ponto: podemos selecionar quatro características que seriam consideradas pontos de melhoria, por serem de valor menor, comparativamente, ficando entre 2,75 e 3,25, que são elas: busca de oportunidades e iniciativas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e rede de contatos e, por fim, interdependência e autoconfiança. As caraterísticas que podem ser consideradas pontos fortes são: comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, estabelecimento de metas e busca de informações, as quais apresentaram valor exato de 4,0.

Segundo ponto: ao analisarmos o desempenho expresso antes citado, pode-se projetar um perfil do grupo. Os empresários selecionados têm alto comprometimento com suas empresas/negócios, se dedicam ao que fazem até podendo abrir mão de momento de lazer para cumprir o que tenha sido combinado, sendo que prezam pela qualidade no que fazem e, consequentemente, no que os que estão a sua volta fazem, transparecendo sua exigência no dia a dia. Contudo, apresentando persuasão e rede de contatos como oportunidade de melhoria, é preciso ficar atento para a necessidade de maior envolvimento da equipe com a qual trabalha, para que possam se engajar no mesmo comprometimento e qualidade que os empresários almejam, além de buscarem pouco a rede de contatos, que podemos incluir as entidades de apoio como Sebrae, Sistema S etc. O grupo estabelece objetivos para sua vida pessoal e profissional, o que pode ser um indício de perspectiva de futuro e, consequentemente, de busca pelo crescimento e melhor desempenho possível para a empresa. Porém, é preciso ficar atento para o planejamento e monitoramento desses objetivos, pois foi uma característica que apresentou necessidade de melhoria, o que pode representar que eles estabelecem metas/objetivos, mas podem não ser postos em práticas ou postergados. Quanto à busca de informação, os empresários se consideram bem informados sobre seus negócios e sobre fontes de consulta, embora não aproveitam tanto as oportunidades identificadas nessa busca ou falte iniciativa. Por fim, quanto à persistência e a predisposição em assumir riscos calculados, por não estar tão distante das oportunidades de melhoria, pode ser um indício da falta de iniciativa e execução das oportunidades identificadas – que em geral representam riscos, mas que calculados e medidos reduzem a probabilidade de fracasso e proporcionam maiores ganhos –, sendo que também podem estar relacionadas com a baixa autoconfiança, sem a qual, mesmo com persistência, não se vai muito longe, ou ainda pode ir para a direção contrária a que se deseja.

10 Evidentemente, é preciso fazer a ressalva de que sendo um questionário de autoavaliação pode ser um tanto distorcido, tanto por uma superestimação quanto por uma subestimação. Porém, isso não inviabiliza seu uso. Em uma próxima oportunidade pode ser feito uma análise 360º, na qual se busca avaliação cruzada de si segundo sua própria análise, a de um superior e a de um subordinado hierarquicamente.

Para finalizar essa parte de análise dos dados levantados, é preciso relacionar esse perfil geral com a tabela 2 de sistematização dos planos de ação, para poder observar o terceiro ponto importante e destacar mais uma ressalva quanto ao baixo número de ações executadas. De forma geral, em comparação com outras características, os empresários apresentaram índice de iniciativa/autoconfiança e rede de contatos menor, o que pode ser considerado um dos motivos da dificuldade de execução das ações indicadas. Além disso, com comprometimento alto e busca por qualidade e eficiência, mas planejamento e monitoramento baixos, o processo de atendimento fica lento e perde em efetividade, na medida em que os empresários não fazem o acompanhamento correto ou não observam os prazos estabelecidos. Por último, o fato de não ter maior predisposição em correr riscos calculados também gera uma ressalva no processo de atendimento, na medida em que pode existir uma resistência a mudanças, mesmo que as informações fornecidas/selecionadas sejam favoráveis e tenham boas perspectivas.

5. CONCLUSÃO

Após as análises dos dados é preciso retomar um dos objetivos iniciais desse artigo que era a busca por uma conexão entre desempenho da empresa e perfil do líder/dirigente. Tendo em vista o que já foi exposto e as tabelas apresentadas de perfil empreendedor e sistematização dos PA, não é possível correlacionar as duas variáveis, pois as empresas que mais executaram ações não são as de empresários com maior média individual no questionário de perfil, considerando o resultado do Radar da Inovação e da execução dos PA como forma de mensurar o desempenho das empresas. Esse resultado indica a existência de outras condicionantes no processo de decisão/execução de ações para as empresas, talvez tão subjetivas que seja difícil de mensurar, como prazo de execução/momento que a empresa vive, dificuldades com a equipe/rotatividade de colaboradores, mercado consumidor em baixa/redução de vendas, dentre tantas outras.

A potencialização do ambiente inovador não foi o foco no primeiro ciclo de planos de ação (PA0), mas que indiretamente acabou sendo trabalhada nas ações indicadas. Contudo, esse foi o foco no segundo ano de atendimento, no qual estava previsto trabalhar com as empresas atendidas o processo de gestão da inovação. A forma como se escolheu realizar esse objetivo foi organizando na cidade de Venda Nova do Imigrante/ES um curso sobre gestão da inovação, de modo a atender a demanda coletiva das empresas atendidas. Para tanto, inicialmente, foi pensado como caminho viável o Movimento para Inovar[11] por ter mais subsídio e também ser um parceiro do Sebrae no incentivo à inovação nas MPE no Espírito Santo. Porém, não foi possível realizar uma turma na cidade e optou-se por organizar uma turma do curso Sebrae Mais Gestão da Inovação: inovar para competir. Tendo em vista o atraso operacional indicado anteriormente, esse curso ainda será realizado com previsão para abril de 2014. Por conta disso, não será possível apresentá-lo como resultado das ações e nem será possível mensurar os resultados para o grupo de empresas que participarão do curso.

Mesmo assim, de forma geral, espera-se que as análises feitas possam contribuir no processo de reflexão da busca e incentivo à inovação nas MPE do Espírito Santo, tanto a partir do próprio Programa ALI quanto de outras fontes/programas/projetos do Sebrae ou fontes/iniciativas externas. Além disso, espera-se que, mesmo sem atingir o objetivo quantitativo dos planos de ação (talvez um pouco utópicos), esses tenham sido o início de um processo de busca de conhecimento para as empresas atendidas no município em estudo e fora dele, para que elas continuem no caminho com ainda mais qualidade e disposição.

11 Iniciativa do sistema Findes. Disponível em: <http://www.iel-es.org.br/item/443-movimento-para-inovar-e-apresentado-para-empresarios-capixabas>. Acesso em: 27 fev. 2014.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Sebrae e ao CNPq pela oportunidade e apoio para desenvolver este artigo, bem como agradeço pela oportunidade de atuar como agente local de inovação. Aproveito a oportunidade para agradecer também à Professora Doutora Sonia Maria Dalcomuni, pela orientação e conhecimento compartilhado mais uma vez para realização deste segundo artigo. Ultrapassou as expectativas.

REFERÊNCIAS

BERTERO, C. O. O administrador líder. **FGV/EAESP**, v. 6, n. 1, jan./fev. 2007.

CONSELHO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Mobilização empresarial pela inovação**: cartilha. Gestão da inovação. Brasília, 2010.

DALCOMUNI, S. M. O papel dos *gatekeepers* no processo de inovação: a inovadora experiência de capacitação propiciada pelo Projeto ALI. In: _____. **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios**: comércio e serviços [recurso eletrônico]. Brasília: Sebrae/CNPq, 2013.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DRUCKER, P. F. A inovação deliberada e as sete fontes de oportunidade inovadora. **Inovação e espírito empreendedor (*entrepreneurship*)**: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como *visionistas*. **Revista de Negócios**: Blumenau, v. 9, n. 2, abr./jun. 2004.

FREEMAN, C., SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. 3. ed. London: Pinter, 1997.

_____. **A economia da inovação industrial**. Campinas: Editora da Unicamp, 2008.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO; GABINETE DE ESTATÍSTICAS DA UNIÃO EUROPEIA. **Manual de Oslo**. 1997.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO; GABINETE DE ESTATÍSTICAS DA UNIÃO EUROPEIA. **Manual de Oslo**. Tradução Finep. 3. ed. 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Despertando o empresário**. Brasília: Sebrae NA, 2005.

_____. **Agentes locais de inovação**: uma medida do progresso nas MPE do Paraná. Curitiba: Sebrae PR, 2010.

_____. **Unidade temática 6: inovação na pequena empresa, conceitos e gestão**. Capacitação do Programa ALI. Manual do Participante. Brasília: Sebrae NA, 2011a.

_____. **Unidade temática 7**: diagnóstico e plano de ação. Capacitação do Programa ALI. Manual do Participante. Brasília: Sebrae NA, 2011b.

_____. **Sistemali**. Disponível em: <www.sistemali.sebrae.com.br>. Acesso em: 25 fev. 2014.

VERGARA, S. C. A liderança aprendida. **FGV/Ebape**, v. 6, n. 1, jan./fev. 2007.

Brazilian Bakery: os desafios da gestão da inovação no setor de panificação no Grande Recife

AUTOR: COSTA, LUIZ HENRIQUE MONTEIRO BARRETO DA

ORIENTADOR: MOURA, GUILHERME LIMA

RESUMO

Este estudo apresenta a análise evolutiva do grau de inovação por meio da inserção de ações mediadas pelo programa ALI nas Micro e Pequenas Empresas (MPE) do setor de panificação da Região Metropolitana Recife (RMR), tecendo considerações sobre a administração estratégica e os principais entraves aos processos de inovação tecnológica. Como amostragem para o desenvolvimento do estudo, foram analisadas MPE participantes da segunda edição do Programa Agentes Locais de Inovação realizado em parceria entre o CNPq e o Sebrae no estado. Foram utilizados como ferramenta quantitativa e qualitativa estudos realizados in loco com o auxílio de pesquisas bibliográficas, somados ao Radar da Inovação e análise SWOT, ambos fornecidos pelo Sebrae. Pode-se observar que as principais vulnerabilidades para o desenvolvimento de processos de inovação tecnológica estão na gestão que se desdobra na concentração das decisões gerenciais em poucos gestores, dificuldade de retenção de conhecimentos, alta rotatividade de funcionários, baixa escolarização de colaboradores e gestores e a dificuldade de mensuração dos processos devido às características artesanais apresentadas pelas empresas prospectadas. Os resultados apontam a necessidade da mudança de cultura para a sustentabilidade de uma gestão inovadora garantindo a sobrevivência das MPE frente à forte concorrência de mercado.

PALAVRAS-CHAVE:

Micro e Pequenas Empresas. Panificação. Tecnologia. Entraves à inovação. Gestão. Processos. Competitividade. Inovação. Grau de Inovação.

ABSTRACT

This study presents an evolutionary analysis of the Degree of Innovation by inserting actions mediated ALI program in Micro and Small Enterprises (MSEs) sector of the Bakery Recife Metropolitan Region (RMR), with considerations on the strategic management and key barriers to technological innovation processes. As sampling for the development of the study were analyzed MSEs participating in the second edition of the Local Innovation Agents Program conducted in partnership between the CNPq and SEBRAE in the state. Were used as a quantitative and qualitative tool, studies conducted in situ with the aid of literature searches, plus the Radar Innovation and SWOT analysis, both provided by SEBRAE. It can be observed that the main vulnerabilities for the development of processes of technological innovation are managing that unfolds in the concentration of managerial decisions in a few managers, difficulty retaining knowledge, high employee turnover, low education of employees and managers and the difficulty of measuring the processes due to the handcrafted characteristics displayed by companies prospected. The results indicate the need for culture change for sustainability of innovative management ensuring the survival of MSEs face stiff competition from the market.

KEYWORDS:

Micro and Small Enterprises. Baking. Technology. Barriers to innovation. Management. Processes. Competitiveness. Innovation. Degree of Innovation.

1. INTRODUÇÃO

A globalização é caracterizada pela expansão e intensificação das relações socioeconômicas no globo, capaz de criar uma constante mestiçagem de forças delineando cartografias socioeconômicas mutáveis, colocando em cheque seus habituais contornos, ao mesmo tempo em que busca uma identificação pela originalidade. Esse escumar de fronteiras eleva acirramento competitivo de mercado, exigindo dinamismo, flexibilidade, rapidez nas tomadas de decisão e implementação de novas estratégias. Para os gestores, adaptar-se às modificações do ambiente tornou-se sinônimo de competência e sobrevivência e a inovação tecnológica a bússola necessária para navegar pelos riscos do mercado competitivo e desconhecido.

A globalização provocou o acirramento da competição por mercados, que ocorre de forma cada vez mais agressiva, com tecnologias possibilitando o tráfego de informações em tempo real, e distâncias podendo ser mensuradas em base temporal. De tal forma, os negócios passam por grandes transformações. Essa afirmação, embora lugar comum, não pode ser evitada, pois suas consequências são irreversíveis (MARTINS, 2000, p. 12).

> As dificuldades de responder as mudanças de mercado trouxe profunda crise ao segmento de panificação e confeitaria na década de 90, quando a abertura comercial, o fortalecimento da moeda local, a suspensão dos controles às importações e adoção de um cronograma de redução de tarifa influenciaram a entrada de novos concorrentes ao segmento, como os supermercados que investiram em novas estratégias competitivas, entre elas a produção de bens panificáveis. Após o fechamento de mais de 8 mil panificadoras, o setor mudou seu modelo de negócios e passou a investir em uma nova estruturação de mercado apostando no acesso às novas tecnologias trazidas pelo mundo globalizado.

Esse novo perfil de panificadora anexou setores de comércio, serviço e indústria transformando a padaria em centro gastronômico capaz de atrair tanto o freguês costumeiro como a clientela dos mercados varejistas e serviços de alimentação (LOBO, 2012). Tal modelo, além de reverter a crise de mercado e garantir o setor de panificação e confeitaria entre os seis maiores segmentos de indústrias do País, tornou-se responsável por uma parcela de 36,2% no setor de produtos alimentícios e 7% na indústria de transformação (ITPC/ABIP, 2014). Esse novo padrão de negócios passou a ser chamado *Brazilian Bakery*.

O segmento atualmente é composto por 63,2 mil panificadoras em todo o País e em 2013 contrataram 18 mil funcionários, gerando cerca de 820 mil empregos diretos e 1,85 milhão de forma indireta (PROPAN, 2013).

Entre as principais linhas do modelo brasileiro de panificação estão gourmet, produtos de limpeza, hortifrútis, açougues, mercadinho, serviços de bufê, entregas de produtos variados etc. Entre os serviços elencados, as empresas que oferecem um serviço completo de *food service* e conveniência registraram um aumento de mais de 15% em 2013 e foram as que mantiveram o setor em crescimento

Figura 1 – Gráfico referente ao faturamento e ao crescimento do setor

Fonte: ITPC/ABIP(2014).

Embora, entre 2010 e 2013, o segmento demonstre crescimento com o aumento do faturamento das empresas de panificação e confeitaria em 35%, os custos aumentaram 37% no mesmo período, correspondendo a um aumento de 8% do custo total no setor. Ainda de acordo com o ITPC/ABIP, o aumento de 9,5% observado no tíquete médio reflete apenas o reajuste de preços pelas empresas de panificação e não efetivamente um aumento no consumo e destaca que o fluxo de clientes nas padarias e confeitarias caiu 1%. O mesmo estudo informa que, entre os clientes de panificação, 52% têm um grau de exigência muito elevado sobre os produtos panificados. Essas exigências entram em contraste com a conduta gerencial do setor, que, de acordo com o Sebrae (2012), apresenta 80% das empresas em modo artesanal, o que determina ausência de indicadores e traz como necessidade primária o fechamento das contas no final do mês. Tais deficiências do setor são potencializadas pela variação do câmbio em relação aos insumos, como o trigo, dificuldade de padronizar processos, alta rotatividade de colaboradores e ausência ou dificuldade de domínio das tecnologias primárias ao empreendimento. Duarte Filho (2002) destaca que esses fatores influenciam principalmente os métodos e padrões de produção que, quando existentes, tornam-se dependentes da sensibilidade do padeiro em ajustar a receita à matéria-prima de qualidade variável.

Dentro desse cenário, o desafio consiste em promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas de panificação e confeitaria e fomentar o empreendedorismo, potencializando a gestão da inovação utilizando a tecnologia como mola propulsora. Desse modo, torna-se fundamental o aprimoramento dos recursos administrativos e dos conhecimentos e habilidades adequados aos processos desenvolvidos, ampliando sua capacidade tecnológica. Duarte Filho (2002) ressalta que a capacidade de elaborar inovações tecnológicas sistemicamente para atender às exigências do mercado é uma das principais dimensões competitivas das empresas.

A sistematização da inovação é uma estratégia fundamental na determinação da competitividade organizacional e adquire maior importância com mutabilidade ambiental de um mundo globalizado que instiga os empreendi-

mentos a estarem em constante adaptação. Ela permite a compreensão, otimização e reinvenção dos processos de gestão, utilizando por ferramenta as inovações tecnológicas, possibilitando uma melhor mensuração das ações e desenvolvimento de estratégias pelo empreendimento. Esta análise permite compreender os pontos fortes e solucionar as vulnerabilidades, mitigando riscos e sistematizando as oportunidades, otimizando o empreendimento e potencializando positivamente suas relações com sociedade.

Desse modo, o presente estudo tem por objetivo mensurar a evolução do grau de inovação por meio da inserção de ações mediadas pelo programa ALI nas Micro e Pequenas Empresas (MPE) do setor de panificação da Região Metropolitana Recife (RMR), observando as estratégias administrativas e os principais entraves aos processos de inovação tecnológica.

2. INVENÇÃO, INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO

A inovação pode ser observada como a ação capaz de gerar valor à organização, tornando-a competitiva frente ao mercado globalizado, sendo um processo caracterizado pela descontinuidade com o que está estabelecido, por meio de novas combinações que são concebidas pela introdução de um novo processo (SCHUMPETER, 1997).

O processo de inovação possui fluxos e refluxos ao longo de suas ações, variando as tarefas, os problemas e as respostas gerenciais (AGOSTINI et al., 2009). Esses processos não possuem uma regularidade ou sincronicidade específicas ou bem definidas, apenas um elencar de boas práticas que dependem do contexto ao qual serão inseridos para obter êxito, podendo o projeto de inovação sofrer inovações de caráter incremental ao longo de todo o seu ciclo de vida. Para Alvarenga et al. (2014), por meio das ideias de Scherer e Carlomagno (2009), as inovações incrementais são ocasionadas por processos organizados de gestão da inovação a partir de ideias concebidas no âmbito interno ou de necessidades externas identificadas no mercado, sendo continuidade de algo já existente.

O processo de mudança de paradigma é interativo e depende da capacidade de aprender a gerar e absorver conhecimentos, da articulação e das fontes de inovação para os diferentes agentes, bem como da localização e do nível de conhecimentos implícitos existentes nesses ambientes. As ações de inovação objetivam uma nova combinação de conhecimentos para gerar um novo conhecimento com valor de troca e não só valor de uso. Desse modo, diferencia-se da invenção pelo seu aspecto econômico, pois enquanto a invenção, sendo uma solução tecnicamente viável de um problema, ficaria restrita ao âmbito das ideias, esboços e modelos para um novo ou um melhor produto, processo etc., a inovação é uma solução técnica economicamente viável do problema. Esta pode ser tanto resultado da atividade de resolução de problemas de rotina como pode ser o resultado de um processo de pesquisa ou de invenção (ZAWISLAK, 1994).

É preciso ressaltar que ações de criatividade, inovação e percepção de mercado são requisitos fundamentais para o sucesso de um empreendimento. Entretanto, essas ações devem estar pautadas por ferramentas gerenciais contábeis que permitam uma visualização das necessidades e possibilidades das empresas de modo a auxiliar o gestor na tomada de decisão e no estabelecimento das estratégias empresariais (VIEIRA, 2008). O sucesso para uma gestão inovadora transcorre do alinhamento de recursos (pessoas, conhecimento, financeiros, entre outros) com a capacidade de organização para geri-los, alinhados com a geração de novas ideias, seleção estratégica e implementação para transformação de um produto, serviço ou processo acabado e disponível (Rosa et al., 2013).

Do mesmo modo, a tecnologia pode ser compreendida como a sistematização do conhecimento materializada em recursos técnicos (máquinas e instalações) e em conhecimento e habilidade humana (pessoas capazes de dominar os procedimentos e operar as máquinas) para operar ou modificar um padrão de funcionamento (DUARTE FILHO, 2002).

A capacidade tecnológica de uma empresa vem da competência de assimilar e utilizar a tecnologia que lhes são úteis, realizando as mudanças necessárias e estabelecendo um ambiente para o encontro de novas soluções para novos problemas.

> [...] o estímulo para a deflagração de um processo de inovação na empresa pode originar-se em diferentes setores externos ou internos à organização e será concretizado com a participação destes segmentos através da combinação, da criação e da integração de elementos extraídos do estoque de conhecimentos científicos e tecnológicos existentes e do agregado de aspirações e necessidades da sociedade (RIBEIRO, 10, 2011).

Assim sendo, a ausência de planejamento estratégico para processos de inovação tecnológica leva a desperdício de tempo e de recursos, incoerência com políticas anteriormente estipuladas, aumento do custo e perda de qualidade, flexibilidade e confiabilidade da empresa com seus colaboradores e mercado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é por natureza aplicada, por gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Quanto aos objetivos, o estudo apresenta caráter exploratório-bibliográfico, por recorrer ao uso de materiais, como livros, revistas, monografias e artigos, além do *ex post facto*, analisando os resultados de ações. Quanto aos meios, é descritiva, pois propende descrever ações observadas *in loco* utilizando como ferramenta de análise o Radar da Inovação no perfil de indústria e análise SWOT. Quanto aos fins, a pesquisa cambia entre o qualitativo, pois requer a interpretação e atribuição de significados no processo de observação e análise e o quantitativo, demonstrando objetividade por meio da composição de análise de gráficos e demais dados.

Para a pesquisa, foram selecionadas 30 empresas do segmento de panificação e confeitaria localizadas na Região Metropolitana do Recife (RMR), que compreendeu os municípios de Jaboatão, Camaragibe, Recife e Olinda, inseridas na segunda edição do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) em Pernambuco, realizado em parceria com o CNPq e o Sebrae. Os diagnósticos do Radar da Inovação e análise SWOT foram aplicados e analisados em três diferentes momentos entre os anos 2012 e 2014.

O Radar da Inovação aplicado pelo Programa ALI do Sebrae foi desenvolvido pela Bachmann & Associados com o objetivo de mensurar a inovação nas pequenas empresas. Essa ferramenta possui 13 dimensões: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede, ambiência inovadora. Cada dimensão é subdividida, contando o Radar da Inovação com 40 subdivisões ou constructos em formas de perguntas.

A partir do diagnóstico das 30 empresas prospectadas pelo programa no setor de panificação, elaboramos o grau médio de inovação (GMI), representando os momentos R0[1], R1 e R2 do Radar da Inovação aplicado nas empresas.

Quadro 1 – Resultado médio das dimensões do Radar da Inovação R0 (momento inicial), R1 e R2 nas 30 empresas e conceituação detalhada de cada dimensão

DIMENSÃO	R0	R1	R2	DESCRIÇÃO DA DIMENSÃO
Oferta	2,7	2,7	3,3	Refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado.
Plataforma	3,4	3,4	4,0	Conjunto de componentes, métodos e tecnologias usados para oferecer o portfólio de produtos.
Marca	2,9	3,0	3,4	Símbolos, palavras ou formatos pelos quais a empresa transmite sua imagem e de que forma ela é utilizada pela empresa.
Clientes	2,1	2,1	2,7	Como a empresa consegue atender as necessidades e ouvir as pessoas, ou organizações, que consomem seus produtos.
Soluções	1,7	1,7	2,4	Oferta de serviços extras que podem render lucro, ou não, para a empresa.
Relacionamento	1,5	2,2	2,9	Forma como a empresa se relaciona com o cliente, está ligado à comunicação e amenidades.
Agregação de Valor	1,3	1,3	1,7	São as possibilidades de gerar receita ou valor, seja nas marcas comercializadas, nos serviços ou de forma generalista na própria empresa.
Processos	2,0	2,2	3,0	Forma como a empresa usa seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou menor tempo de resposta.

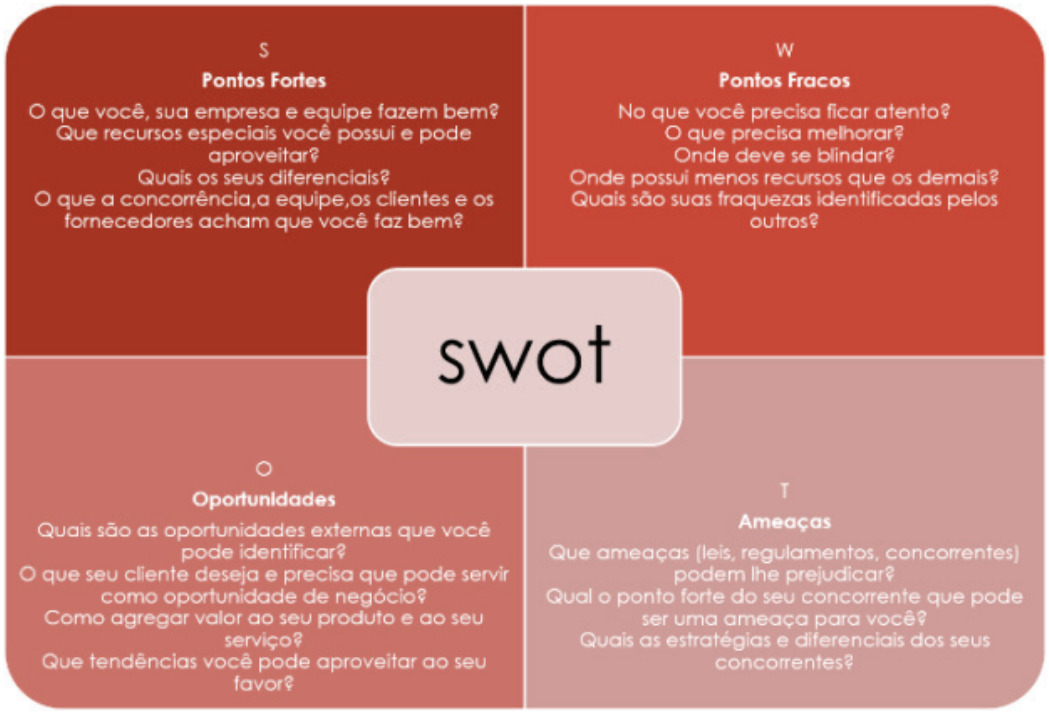
1 O R0 compreende o primeiro diagnóstico realizado pelo ALI em contato com a empresa. É com base nele que é elaborado o primeiro Plano de Ação.

DIMENSÃO	R0	R1	R2	DESCRIÇÃO DA DIMENSÃO
Organização	1,8	2,5	3,6	Métodos pelos quais a empresa estrutura o papel e as responsabilidades dos colaboradores.
Cadeia de fornecimento	2,0	2,7	4,3	Métodos pelos quais a empresa minimiza o impacto dos custos oriundo dos aspectos logísticos.
Presença	1,2	1,6	1,8	Corresponde aos diversos canais de distribuição, ou pontos de venda, que a empresa utiliza para promover os seus produtos ao mercado.
Rede	1,1	1,4	1,8	Forma como a empresa interage com os clientes, permitindo um vínculo de comunicação entre a empresa e os clientes.
Ambiência inovadora	1,8	2,2	2,8	Afere a forma como a empresa cria um ambiente propício à inovação.
Grau de inovação global	2,1	2,4	3,1	Representa a média ponderada da pontuação obtida nas 13 dimensões avaliadas.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A sigla SWOT é originária do inglês e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). A análise SWOT, traduzida para o português como FOFA, é uma ferramenta de simples utilização capaz de sopesar e posicionar ações estratégicas da empresa no ambiente em questão. Sua análise permite sistematização dos recursos que compreendem o mapeamento interno observando os Pontos Fortes (S) e Pontos Fracos (W) que determinam as vantagens e desvantagens da empresa em relação aos concorrentes e o mapeamento externo, em que são observadas as Oportunidades (O) que podem potenciar a vantagem competitiva da empresa, e as Ameaças (T) que podem trazer riscos negativos à vantagem competitiva para a organização.

Figura 2 – A figura representativa da análise SWOT



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

AUTOR: COSTA, LUIZ HENRIQUE MONTEIRO BARRETO DA
ORIENTADOR: MOURA, GUILHERME LIMA

4. ANÁLISE DE DADOS

A apresentação dos resultados e a análise estão organizadas por assuntos na sequência da apresentação do impacto das MPE na economia do País, a estruturação do problema por meio da análise SWOT, apoiado pelo Radar da Inovação e questionário direcionado, envolvendo as etapas de reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, estratégias, comportamento do empreendimento e evolução do grau de inovação. A análise qualitativa é especialmente útil na visualização de semelhanças e diferenças entre as amostras e interpretação dos dados. A dificuldade maior de um balanço quantitativo reflete o sistema artesanal do perfil dos empreendimentos retratados.

4.1. PERFIL MULTIFACETADO, ESTRATÉGIAS E PROCESSOS DE INOVAÇÃO

As micro e pequenas empresas representam um dos principais agentes de fomento da economia no mundo. No Brasil, em 2010, as MPE representaram 99% de toda a economia e 60% na geração de emprego, mas sua representatividade no PIB era de apenas 20%. Essa estrutura diferencia-se bastante de países europeus, onde os pequenos negócios na Espanha, por exemplo, corresponderam a 99% dos estabelecimentos formais e 50,6% do PIB e, na Grécia, eles alcançaram 99,4% e 55,6% do PIB (SANCHES, 2012).

Para Carlos Alberto dos Santos, diretor-técnico do Sebrae, a representatividade das MPE no cenário brasileiro demonstra uma positiva relação de emprego e uma baixa produtividade, sendo a inovação uma ferramenta importante para aumento da participação do segmento no PIB nacional (EXAME, 2010).

No setor de panificação e confeitaria as inovações passaram pela mudança estratégica do negócio, permitindo aumento da produtividade e pulverização das possibilidades de atendimento das necessidades do cliente, exigindo ações profundas no planejamento operacional. Entretanto, a heterogeneidade da absorção do planejamento operacional, aliado à alta rentabilidade dos produtos de fabricação própria e o aumento dos preços de custo, tem gerado distorções na execução e planejamento das MPE na RMR.

4.2. ANÁLISE ESTRATÉGICA E ENTRAVES TECNOLÓGICOS

Traçando uma análise SWOT[2] das empresas prospectadas, destacamos os pontos de maior recorrência nos empreendimentos analisados, tecendo comentários sobre o modelo estratégico seguido pelos empreendimentos.

Entre as principais inovações realizadas em um período de cinco[3] anos nas empresas prospectadas, estão a compra de equipamentos, maquinário e a expansão do espaço para atendimento do *food service*, representando investimentos estruturais e recursos técnicos. Entretanto, a introdução desses novos recursos técnicos não foi acompanhada por um empenho significativo para adaptá-los, gerando uma quebra na expectativa de ganho de competitividade inicial pelos gestores. Entre os principais gargalos encontrou-se a dificuldade da quebra de vícios

2 A análise SWOT foi construída com o gestor de cada empreendimento de modo a possibilitar uma maior visão sobre seu negócio.

3 As inovações, para causar impacto ao Radar da Inovação, devem ter sido executadas em um período de no máximo três anos.

na cultura gerencial, que implica a aquisição de novos modelos de gestão e ações para inibir a alta rotatividade de colaboradores. Para Agostini et al. (2002), a inovação em organização envolve a reavaliação do escopo das atividades da empresa e a redefinição de seus papéis, de suas responsabilidades e das contribuições das diversas unidades de negócio e dos profissionais.

Entre as empresas prospectadas, a alta rotatividade e a ausência e mão de obra qualificada representam as maiores vulnerabilidades aos seus processos inovativos, destacando os ambientes de salão e produção. Esse perfil reflete a inexistência formal de um plano de qualificação e retenção de talentos que é corroborado pelo medo do gestor de qualificar seu funcionário e perdê-lo para a concorrência. Tais empresas demonstram um ciclo vicioso, principalmente quando associado a uma administração baseada em experiências pessoais que tem por gestão modelos funcionais. Potencializam esse fato a expansão de seus produtos (bens e serviços) além da maturidade da empresa em implementar ações de controle, o que traz dificuldades na definição de foco e da própria essência do empreendimento criando uma linha tênue entre panificação, mercadinho e restaurante. Alvarenga et al. (2014) observa que qualquer processo de inovação só se concretiza quando os recursos técnicos estiverem definitivamente incorporados aos processos.

Por outro lado, a tradição e qualidade dos produtos foram os fatores positivos de maior relevância, demonstrando a solidificação do empreendimento na praça ao qual está localizado, somado à credibilidade do gestor pelo seu negócio e pesquisas informais de qualidade junto ao cliente. O *food service* ainda é a oportunidade mais visualizada pelos gestores.

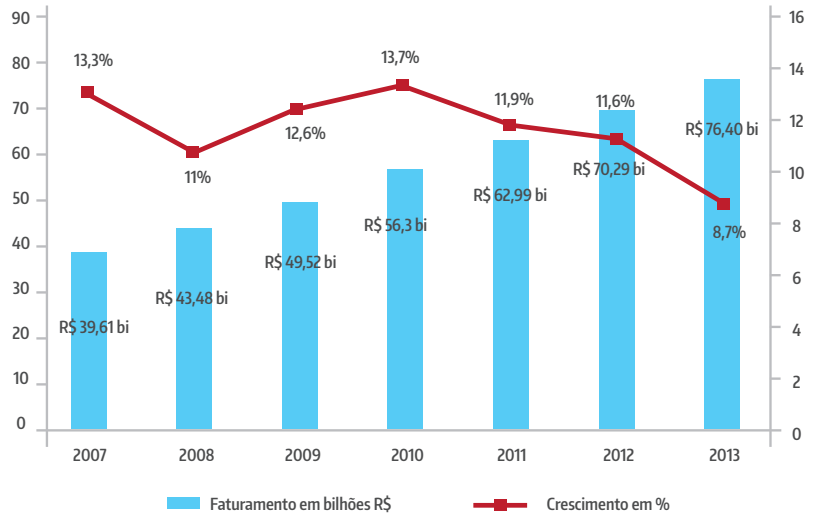
As ações realizadas para mitigar os problemas apresentados consistiram na desconstrução dos entraves culturais apresentados pelos empreendimentos e contaram com momentos de capacitação *in loco* dos colaboradores e gestores visando à padronização de processos organizacionais e programas de incentivo ao desenvolvimento positivo do relacionamento interno e externo.

4.3. EVOLUÇÃO DO GRAU DE INOVAÇÃO

Análise demonstra crescimento significativo do grau de inovação por meio das ações mediadas pelo Programa ALI. A evolução do grau médio de inovação global entre os momentos R0 e R2 representou desenvolvimento de 50% demonstrando o expressivo crescimento do setor, que contou com 555 ações nas organizações prospectadas, uma média de 18,5 ações por empresa.

O desenvolvimento do GMI setorial é melhor visualizado no gráfico a seguir:

Figura 3 – Comparativo dos Radares R0, R1 e R2 (2014)



Entre as 13 dimensões observadas pelo grau da inovação, as principais evoluções estão associadas ao relacionamento, à organização e à cadeia de fornecimento, com crescimento respectivamente de 95%, 98% e 117% entre os momentos R0 e R2. As dimensões que representaram o menor crescimento são as dimensões plataforma e marca, com desenvolvimento inferior a 20%. Entretanto, é interessante observar que as marcações de ambas as dimensões possuem caráter elevado, representando 4,0 em plataforma e 3,3 em marca em uma média de e*score* 5,0. As dimensões que apresentaram menor marcação no Radar da Inovação foram as dimensões presença, rede, agregação de valor e soluções, sendo inferior a 2,5 de média, embora tenham galgado um crescimento de 46%, 69%, 32% e 39%, respectivamente.

Entre as ações principais realizadas pelos empreendimentos destacam-se as atuações em processos organizacionais, melhoria de relacionamento com o cliente e soluções que objetivaram redução de custo com transporte ou estoque de matérias-primas e produtos. Das 30 empresas elencadas, 43,3% atingiram a sistematização dos três processos apresentados e representaram 86,8% das 555 ações observadas pelo programa. Essas observações corroboram a carência do setor por uma sistematização na gestão organizacional com padronização de processos e a potencialização dos ganhos dessa sistematização no desenvolvimento de ações inovadoras.

5. CONCLUSÃO

Inovar é um heterogêneo processo tecnológico, sociológico e econômico, que abrange uma rede de interações internas e externas à organização. Suas ações são potencializas pela capacitação da gestão empresarial em criar um ambiente favorável para indução, implementação e maturação de seus processos. Para tal, é necessário o conhecimento do empreendimento e do mercado ao qual está inserido, o que muitas vezes implica a reformulação da organização sem perder sua originalidade, ou seja, gerar, amadurecer e avaliar mudanças estruturais e modificar processos culturais da gestão.

Em nossa pesquisa, os objetivos que concernem o trabalho foram atingidos por meio da metodologia aplicada ao estudo, que tomou por base, além da pesquisa bibliográfica, estudos de caso, análise dos Radares de Inovação, observações *in loco* e análise SWOT para a resolução da problemática proposta.

Observou-se que, embora as empresas possuam singularidade em seus modelos de gestão, suas vulnerabilidades estão presentes em todo o setor, como a alta rotatividade de funcionários, a dificuldade de padronizar processos e a ausência de um plano de permanência do conhecimento adquirido com capacitações e lições aprendidas de projetos anteriores. Essas deficiências diminuem substancialmente o impacto das ações de inovação no empreendimento, além de gerar uma quebra de expectativa no gestor para com a ação, desestimulando investimentos futuros.

Essa postura das empresas em negligenciar o conhecimento do próprio empreendimento, associado às dificuldades de gestão, inibe a construção de uma ambiência inovadora pela dificuldade de mensuração de suas atividades que proporcionaria uma reflexão de suas ações no objetivo dos melhores procedimentos para o empreendimento, evitando solidificar vícios e coibir desperdícios (MONTEIRO, 2013). Esse perfil é confirmado na amostragem utilizada para o estudo de modo que ações que visaram à sistematização dos processos organizacionais, melhoria de relacionamento com o cliente e soluções que objetivaram redução de custo com transporte ou estoque de matérias-primas e produtos demonstraram ser potencializadoras das ações de inovação nos empreendimentos, presentes em 13 das 30 empresas, sendo responsáveis por 86,8% das 555 ações observadas pelo programa.

É interessante ressaltar que a singularidade dos empreendimentos prospectados seguem uma dinâmica crescente no setor de panificação e confeitaria que associa atividades de comércio, indústria e serviço, necessitando um estudo aprofundado de ambos os segmentos para o desenvolvimento de ações pontuais de mudança e desenvolvimento de novas posturas gerenciais em contraposição aos vícios de cultura representados pelo setor.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus pela vivência adquirida, ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), bem como a gestora do Programa ALI Katlin Machado, pela oportunidade de participação no Programa Agentes Locais de Inovação (ALI); ao consultor sênior, prof. Dr. André Marques; ao Professor orientador, Dr. Guilherme Moura, e à gestora do Projeto de Panificação do Sebrae Pernambuco, Claudia Cardoso.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, J. P. F et al. **Formulação de estratégia de operações utilizando a matriz importância desempenho**: Um estudo de caso no setor de padarias na cidade do Natal-RN. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUCAO. Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial. Belo Horizonte, MG, Brasil. 2011. p. 13.

DUARTE FILHO, Adriano. **Avaliação da capacidade tecnológica da pequena e média empresa de panificação em Curitiba**. Curitiba, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Cadernos Compromisso com a Excelência**: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG). São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

GESTÃO & GASTRONOMIA: o sabor do negócio, São Paulo. ano 1. n. 4, p. 58, nov./dez. 2012.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa**: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010. 88 p.

MARTINS, Wagner Abrão. **Competitividade no setor de panificação**: a busca de um novo modelo de gestão. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/viewArticle/1690>. Acesso em: 10 maio 2014.

OLIVEIRA, M. R. G.; MARQUES, D. B.; CAVALCANTI, A. M. **Ação propulsora da inovação:** uma análise do projeto dos agentes locais de inovação no estado de Pernambuco. Revista Gestão Pública: Práticas e Desafios, Recife, v. 2, n. 4, jun. 2012.

OCDE. ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. FINEP, 2006.

PINTO, Luiz F. G.; ZILBER, M. A. **Uma abordagem Schumpteriana da inovação como fator de crescimento da pequena e média empresa empreendedora**: estudo de uma rede de panificadoras. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhospdf/447.pdf>. Acesso em: 17 maio 2014.

PROPAN. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA ALIMENTAÇÃO, CONFEITARIA E PANIFICAÇÃO. **Perfil da Panificação**. <http://www.propan.com.br/institucional.php?idcat=9>. Acesso em: 21 mar. 2014.

RIBEIRO, P. V. V. **Inovação tecnológica e transferência de tecnologia**. MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Brasília, DF. Brasil, 2001. p. 31. Disponível em: <http://bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/services/e-books-MS/2212.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2014.

ROLNIK, Suely. **Toxicômanos de identidade subjetividade em tempo de globalização**. In: "Toxicômanos de identidade. Subjetividade em tempo de globalização", in Cultura e subjetividade. Saberes Nômades, org. Daniel Lins. Papirus, Campinas 1997; pp. 19-24.

ROSA, L. A. B.; KNEIPP, J. M.; BICHUETI, R. S.; GOMES, C. M.; CESARO, O. A.; ORTIGARA, M. R. **Maturidade inovadora das empresas da rede de pedras preciosas de ametista do sul**. In: Gestão & Regionalidade – v. 29, n. 85, jan./abr. 2013.

SANCHES, Kelly. **Encadeamento produtivo**: estratégia para atuação do Sistema. Brasília: Sebrae, 2012. p. 164.

SANTOS, Carlos Alberto dos. **Aumentar participação no PIB é desafio para PMEs**. Exame, São Paulo, 2010. Entrevista concedida a Leandro Donatti. <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/aumentar-participacao-pib-desafio-pequenas-empresas-602381>. Acesso em: 21 mar. 2014.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural Ltda., 1997. 229 p.

VIEIRA, E. T. V. **As ferramentas contábeis e o empreendedorismo no desenvolvimento das micro e pequenas empresas**: o caso das empresas de panificação da cidade de Campo Grande/MS. Eloir, 2008. p. 103.

ZYGMUNT, Bauman. **Globalização:** as consequências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999. p. 148.

Agregação de valor: uma alternativa para o crescimento das empresas de pequeno porte no município do Rio de Janeiro

AUTORA: MATOS, NATHASHE CARUSO

ORIENTADORA: FERNANDES, MARIA ANGELA DE SOUZA

RESUMO

O propósito deste artigo foi analisar e explorar a dimensão agregação de valor do Radar 0 do diagnóstico de inovação no cenário das empresas de pequeno porte no município do Rio de Janeiro/RJ. Por meio da comparação dos diagnósticos realizados e pesquisas bibliográficas, observou-se a oportunidade de investimento na dimensão agregação de valor como forma de criar a diferenciação por meio da busca constante por novas oportunidades e construções de novos negócios. Sabendo da importância da inovação e da realidade das micro e pequenas empresas, essa dimensão foi abordada como fator relevante e atual no contexto da competitividade empresarial. O estudo aborda a necessidade do conhecimento do cliente ou potencial consumidor por meio do *marketing de relacionamento*, para que a empresa possa inovar por meio da criação de valor percebido, permitindo maiores vantagens competitivas bem como a conquista de maior fatia de mercado. Sendo assim, foi possível perceber a importância da avaliação da percepção do consumidor sobre a empresa, bem como o conhecimento de seus desejos e necessidades. O artigo apresenta os dados iniciais relacionados ao Programa ALI, permitindo que estudos subsequentes possam ampliar as pesquisas de campo e na criação das estratégias utilizadas para o aumento do e*score* da dimensão.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação, Dimensão, Agregação de Valor, Marketing, Relacionamento, Pesquisa, MPE. . Inovação. Grau de Inovação.

ABSTRACT

The purpose of this article was to analyze and explore the aggregate size of the Radar 0 Value of Diagnostics Innovation in the setting of small businesses in the city of Rio de Janeiro/RJ. By comparing the diagnoses and bibliographic searches there was the opportunity of investment in Dimension Adding Value as a way to create differentiation through constant search for new opportunities and building new business. Knowing the importance of innovation and the reality of Micro and Small Enterprises, this dimension was addressed as current and relevant factor in the context of business competitiveness. The study addresses the need for knowledge of the customer or potential customer through relationship marketing for the company to innovate by creating perceived value, allowing greater competitive advantage and achieving greater market share. Therefore, it was possible to realize the importance of assessing consumer perception about the company, as well as knowledge of your wishes and need. Paper presents initial data related with the ALI program, allowing subsequent studies can expand research and field the creation of the strategies used to increase the score of the dimension.

KEYWORDS:

Innovation, Dimension, Adding Value, Marketing, Relationship, Research, MPE.

1. INTRODUÇÃO

Nestes tempos de mudanças, globalização e grande competição, as empresas necessitam buscar estratégias que lhes propiciem vantagens competitivas em ambientes de negócios complexos e dinâmicos.

Ao longo do tempo, as empresas bem-sucedidas deslocaram seu foco da visão interna de melhoria de seus processos para uma visão voltada ao mercado, objetivando atender as necessidades e desejos de seus consumidores.

Quando pensamos em um produto (bens ou serviços), queremos diretamente atingir a satisfação máxima de nossos clientes, porém percebemos que isso só se torna possível partindo do princípio de que para conquistar e principalmente manter um cliente precisamos criar "soluções inovadoras", que agreguem valor às demandas existentes no mercado.

Criar demanda tornou-se um diferencial, fazendo com que a empresa passe a concorrer no mercado em que atua por meio de diferenciais competitivos não engessados apenas na guerra entre preços, mas que possa cobrar um valor justo pela solução diferenciada que dispõe a seu consumidor.

Entender o mercado em que atua, o comportamento do consumidor e compreender as modificações constantes que ocorrem são imprescindíveis para manter-se competitivo. As empresas que não conseguem se atualizar acabam sendo deixadas por seus clientes.

Pode-se dizer que a maior demanda de mercado é por "soluções" não apenas pelos produtos e serviços *commodities*.

Com a intenção de promover e fomentar a inovação nas empresas de pequeno porte no município do Rio de Janeiro, o Programa Agentes Locais de Inovação iniciou atendimento às referidas empresas. No trabalho de campo, percebeu-se que independente do setor em que as empresas atuam a tentativa de conquista de novos clientes ou fatia de mercado resume-se na análise da concorrência e na satisfação do cliente com o bom atendimento.

O artigo possui como principais objetivos analisar a dimensão agregação de valor por meio dos diagnósticos realizados nas empresas acompanhadas pelo Programa ALI e como empregá-la na empresa de pequeno porte, visando à inovação e crescimento das organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Podemos observar um crescimento considerável das micro e pequenas empresas no desenvolvimento socioeconômico do Brasil. De acordo com pesquisa realizada pelo Sebrae, em 2013 as MPE geraram cerca de 830 mil postos de trabalhos, representando 115% dos empregos gerados no país, superando o ano de 2012 com 104% da participação.

As Micros e Pequenas Empresas (MPE) tornaram-se fundamentais para promover o crescimento econômico, criar empregos e renda e melhorar as condições de vida da população. Os indicadores desse segmento empresarial demonstram sua importância na economia brasileira.

Segundo nota publicada no portal Brasil.gov, a contribuição das MPE é reconhecida principalmente na capilaridade que esses negócios propiciam e na absorção de mão de obra, inclusive aquela com maior dificuldade de inserção no mercado, como jovens em busca pelo primeiro emprego e as pessoas com mais de 40 anos. As pequenas empresas também são capazes de dinamizar a economia dos municípios e bairros das grandes metrópoles.

Ainda em nota o portal relata pesquisa do IBGE que informa a representatividade de 20% das MPE no PIB brasileiro.

Segundo o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento), estima-se o crescimento de 5% ao ano das MPE no Brasil. Levando em consideração o crescimento entre 1998 e 2008, o número de MPE exportadoras no Brasil cresceu de 8.900 para 12.917.

As MPE tornaram-se atrativas para muitos empreendedores, pois surgem de forma modesta, mas podem se tornar grandes organizações. Segundo o Portal.rn.sebrae, a representatividade das MPE para a economia brasileira pode ser entendida e demonstrada pelos números de riquezas produzidas no Brasil, 99,1% são geradas pelas micro e pequenas empresas. Isso porque, de todas as empresas nacionais, mais de 93% são de pequeno porte.

Outro exemplo de crescimento dessas empresas é o aumento nas participações nas compras públicas. Segundo o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, em pesquisa realizada para o *site* governoeletronico.gov, esse aumento representa 50% na comparação entre os seis primeiros meses dos dois últimos anos.

Essas empresas se destacam pelo potencial de se tornarem competitivas e contribuírem na formação da economia do país. Entretanto, no mercado altamente competitivo de hoje, é importante investir em uma gestão qualificada da organização, visando não apenas ao planejamento financeiro e orçamentário, mas inovar para gerar diferencial competitivo e atender as demandas de mercado ou criar demandas no mercado.

2.2. INOVAÇÃO NAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Contrário ao que muitos empresários imaginam, inovação não está ligada apenas às invenções, nem avanços científicos e tecnológicos. Inovação é um conceito muito mais ligado ao valor, é algo novo e que consegue alterar positivamente o ambiente interno ou externo de uma empresa.

Segundo o Manual de Oslo, elaborado pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), 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 local de trabalho ou nas relações externas.

Atualmente a inovação vem sendo reconhecida como um dos principais fatores que impactam positivamente na competitividade e no desenvolvimento econômico. Utilizar informações que possam contribuir para agregar conhecimento de seu processo de produção, bem como condições institucionais que possam sofrer influências inovadoras, é de vital importância para o desenho das estratégias organizacionais de sucesso.

Segundo a Pesquisa de Inovação 2011 da PINTEC-IBGE, no período 2009/2011, 97,1% das empresas inovadoras mencionaram relevância alta ou média para pelo menos um dos impactos das inovações. A pesquisa mostra a frequência em que os impactos da inovação foram apontados pelas empresas. Inovações que melhoraram a qualidade dos bens e serviços apresentam 81,7% de impacto para as empresas pesquisadas. Impactos relacionados à flexibilidade de produção ou de prestação de serviços também figuram como importantes para 75,7% e 73,7% das empresas, respectivamente.

Nota-se que, ao investir em inovação, as organizações tendem a perceber impactos positivos tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo das empresas.

Cabe citar a possibilidade de uma MPE responder ao mercado em que atua de forma ágil devido à sua própria estrutura interna, adaptando-se e inovando ao mesmo tempo. Entretanto, a agilidade e o sucesso da inovação apenas ocorrem quando a empresa investe em um conjunto de ações para suportar as mudanças necessárias como: planejamento estratégico, processo eficaz no desenvolvimento de produtos ou serviços, agilidade na solução de problemas, tomada de decisões, entre outros.

O controle e administração dos processos influenciam diretamente na aceitação da inovação no mercado e na aceitação dos consumidores. Ressalta-se a importância da inovação nas micro e pequenas empresas como forma de sobrevivência e expansão de mercado.

"Atualmente a inovação está no centro das estratégias empresariais das empresas mais competitivas e das políticas econômicas dos países mais desenvolvidos" (MARCONDES; CAVALCANTI; FARAH, 2012).

O processo de inovação deve ser visto como um ciclo e de forma sistêmica (LACERDA, 2001), e assim sendo pode ser definida como: "O uso produtivo de conhecimento manifestado no desenvolvimento próspero e na introdução de novos produtos, processos e/ou serviços".

2.3. CONCEITO DE AGREGAÇÃO DE VALOR

Agregar valor, significar inovar e estar a tento às mudanças contínuas no mercado, descobrindo fluxos de receita ainda não explorados.

"A inovação de Valor é uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência" (CHAN KIM; MAUBORGNE, 2005).

Agregação de valor pode ser definida por duas perspectivas: preço dado a um produto e/ou serviço e satisfação do consumidor. Na perspectiva preço, o valor é definido como trade-off, em que os consumidores avaliam o benefício do investimento pelo bem de consumo. Agregar valor pela perspectiva da satisfação do consumidor se define por meio das necessidades e desejos atendidos pelo produto/serviço adquirido.

Segundo Zeithaml (1988), o valor percebido é a avaliação total do consumidor sobre a utilidade de um produto, baseada em percepções do que é recebido (benefícios) e do que é dado (sacrifícios).

Woodruff (1997) adota o conceito de valor do cliente como sendo a percepção do cliente sobre as preferências e as avaliações dos atributos e das consequências originadas pelo uso. Os clientes enxergam o produto como um conjunto de atributos e desempenho desses atributos; quando compram e usam o produto, desenvolvem preferências e desejos por certos atributos, que lhes proporcionam as consequências desejadas nas situações de uso, atendendo seus objetivos e gerando satisfação como o valor recebido.

Gale (1996) conceitua o valor do cliente como a qualidade percebida pelo mercado, ajustada pelo preço relativo de seu produto.

Apesar das variações, diferentes autores convergem para o conceito de que o valor do produto ou serviço está vinculado à noção de troca de benefícios por custos, à percepção do cliente e não como o posicionamento da empresa fornecedora.

Para definir o tipo de estratégia a ser utilizada para valorização da marca, é necessário avaliar a cadeia de valor da empresa, por meio de uma análise de atividades específicas das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva. Ou seja, é um conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor para os seus clientes.

Segundo Porter (1989), "a Cadeia de Valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação".

Sendo assim, observa-se atualmente que, para formular preços, uma empresa não pode considerar apenas os aspectos de custos e objetivos de lucratividade, embora sejam importantes, não podem ser considerados como única base de definição de preços, considera-se hoje a percepção dos clientes sob o produto e ou serviço e principalmente quanto estão dispostos a pagar.

> A empresa pode elevar o valor da oferta para o cliente por meio de uma combinação entre aumento dos benefícios funcionais ou emocionais e/ou redução de um ou mais dos vários tipos de custos (KOTLER; KELLER, 2007).

Agregar valor aos produtos e/ou serviços de uma empresa de pequeno porte tornou-se fundamental para a sobrevivência, crescimento e expansão no segmento em que atua. No entanto, é possível perceber que ainda são poucas as tentativas de inovação através da agregação de valor.

Antes de finalizar uma compra, o consumidor de hoje confronta sua expectativa com o que espera receber de uma empresa, com o que está disposto a pagar, desta forma o valor passa a ser igual à razão percebida entre os benefícios e o valor praticado.

2.4. A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E A DIMENSÃO AGREGAÇÃO DE VALOR

A procura por novas formas de inovação em empresas de pequeno porte apresenta uma tendência cada vez mais forte e necessária para agregação de valor de seus produtos (bens ou serviços).

De acordo com a definição utilizada na metodologia das 13 dimensões avaliadas no Radar da Inovação,

> Esta dimensão considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado. Isto é feito, normalmente, pela análise da Cadeia de Valor, para descobrir fluxos de receita não explorados e formas de captar valor a partir de interações com clientes e parceiros (Devolutiva, Radar da Inovação 2013).

Uma sistemática para agregação de valor seria adotar novas formas de gerar receitas usando as instalações e recursos já existentes, gerar soluções a partir de commodities. Ainda hoje o que podemos perceber nos mercados consumidores de diversos segmentos é a concorrência agressiva de um mesmo produto ou similar através de preços.

A conquista pelo cliente, ainda nos dias de hoje, não se baseia em atender necessidades e expectativas bem como a distância de criar novas demandas. O conceito de concorrência ainda aflige os empresários no mercado não permitindo que concentrem esforços no crescimento de sua empresa, e sim na sobrevivência desta mediante um mercado tão "sangrento".

Considera-se a descommoditização como algo inalcançável e de altíssimo custo, porém através da facilidade de relacionamento de parceiros pode ser possível a criação de soluções de baixo custo e fácil implantação que tenham grandes impactos na empresa, percebidos muitas vezes, de imediato, através do aumento de vendas, comportamento do consumidor, aumento da satisfação, dentre outros.

> A chamada descommoditização, na qual as empresas objetivam promover o contínuo enobrecimento de produtos através da realização de etapas sucessivas de agregação de valor (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996).

Em pesquisa realizada pela PINTEC-IBGE, inovar na qualidade dos bens e serviços, ou seja, agregar valor, possui a maior frequência na percepção dos empresários com relação ao impacto positivo nos resultados de sua empresa, com cerca de 84% na avaliação.

Ressalta-se a importância da inovação de valor, que ocorre em diálogo concreto com as demandas do público. O mercado expõe a demanda mesmo que intrínseca no comportamento do potencial consumidor. Esses conteúdos são criados a partir de novas combinações que partem da mistura de linguagens deste comportamento e os formatos de temas e produtos diferentes. Com isso, cria-se uma alquimia inovadora capaz de desbravar novos públicos e reverter a imagem com clientes insatisfeitos.

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1. TIPO DE MÉTODO

As principais fontes utilizadas para levantamento de informações sobre o MPE foram os *sites* do Sebrae e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Foram avaliadas as principais estatísticas de crescimento das Micro e Pequenas Empresas, bem como a gestão da inovação através de *sites* do IBGE, levando em consideração o conceito de inovação pelo Manual de OSLO. Além disso, para a análise da influência da dimensão agregação de valor, a principal metodologia utilizada foi a pesquisa de campo das empresas de pequeno porte atendidas pelo Programa ALI no município do Rio de Janeiro.

3.2. FOCO DO ESTUDO

O foco principal desta pesquisa é a gestão da inovação, considerada na atualidade como um importante fator de competitividade nas empresas. Através da utilização do Radar da Inovação, desenvolvido pelo Sebrae, em parceria com Bachmann & Associados, uma ferramenta adaptada pelos autores M. Sawhney, R. C. Wolcott e I. Arroniz da obra *The 12 Different Ways for Companies to Innovate*, foi possível determinar o grau de inovação de pequenas empresas aderidas ao Programa Agente Local de Inovação. O atendimento a estas empresas através da análise do Radar da Inovação permitiu a avaliação de 13 dimensões distintas: oferta; plataforma; marca; clientes; soluções; relacionamento; agregação de valor; processos; organização; cadeia de fornecimento; presença; rede; ambiência inovadora.

A principal forma de avaliação destas dimensões são os *scores* que permitem medir e criar um gráfico para avaliação dos principais eixos da empresa que necessitam ser trabalhados.

Este estudo possui abordagem focada nas dimensões "agregação de valor e clientes" do Radar da Inovação, que considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado e a importância dada às pessoas ou às organizações que usam ou consomem produtos. Estes itens avaliam o ambiente da empresa com relação à geração de inovação de valor através da percepção das necessidades do cliente e com a utilização das fontes de receitas ainda não exploradas pela empresa.

3.3. AMOSTRA

A presente pesquisa analisou 57 empresas de pequeno porte pertencentes ao município do Rio de Janeiro.

A ferramenta Radar da Inovação foi aplicada a 42 empresas, dentro destas, oito franqueadores (14%), 16 franqueados (28%) e 33 empresas de segmentos variados (58%).

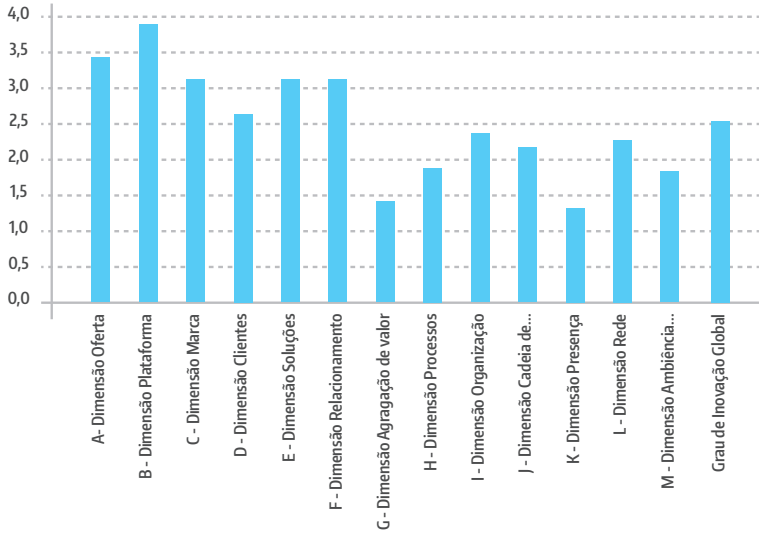
3.4. COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de entrevistas presenciais que ocorreram no período de junho de 2013 a março de 2014. O questionário utilizado foi o Radar da Inovação e as dimensões analisada neste artigo foram "agregação de valor e clientes".

Os dados foram avaliados através de cálculos auxiliados pelo *software* Excel. A principal consideração para escolha do tema foi o cálculo da média simples de *score* entre as empresas. Enquanto o perfil das empresas atendidas foi estimado através de cálculos percentuais.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após pesquisa de campo realizada através do atendimento a 57 empresas do Programa ALI, foram traçados perfis de 42 diagnósticos realizados, levando em consideração os menores resultados das dimensões abordadas pelo Radar da Inovação, conforme segue gráfico abaixo:



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Por meio dessa amostragem chega-se à conclusão de que as dimensões com menor desempenho apresentado foram as dimensões agregação de valor, com *score* médio de 1,5 e Presença com *score* de 1,4.

Embora a dimensão presença possua um *score* igualmente abaixo do considerado inovador, não será abordada como uma dimensão diretamente estudada, pois considera-se a criação de pontos de vendas ou a utilização de pontos já existentes de forma criativa, como uma inovação de valor. Será abordado nas pesquisas subsequentes o *score* avaliado na dimensão clientes em contraposição à dimensão agregação de valor.

Observa-se que o *score* médio da dimensão cliente encontra-se satisfatório, que indica o conhecimento que a empresa possui com relação ao seu público consumidor, bem como as sugestões e necessidades destes.

Avaliando a fundo as empresas é possível identificar que as necessidades dos clientes citadas no Radar são captadas de forma esporádica e voluntária por parte dos clientes e medidas intuitivamente. Não há evidências de pesquisas realizadas para avaliar a satisfação dos consumidores, bem como não há evidências de utilização de sugestões na criação de um novo produto ou serviço.

> Gerenciamento de relacionamento com o cliente ou CRM (*Customer Relationship Management*) é o processo estratégico de modelagem das interações entre os clientes e a organização de forma a maximizar, simultaneamente, o valor econômico do cliente para a organização e a satisfação deste (SOBRAL; PECI, 2008).

Pode-se dizer que o atendimento às necessidades dos clientes das empresas de pequeno porte ocorre de forma intuitiva, o que reduz consideravelmente o conhecimento do comportamento do consumidor e a possibilidade de agregar valor ao produto.

À medida que o comportamento do consumidor passa a ser avaliado, nichos de mercados passam a ser percebidos, melhorias passam a ser implantadas.

> A gestão de relacionamento com o cliente assume uma visão de longo prazo. As empresas não querem apenas criar clientes lucrativos, mas ' tê-los ' para vida inteira, capturar seu valor do cliente ao longo prazo do tempo e receber uma participação ainda maior de suas compras (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Com base nas estatísticas da pesquisa de campo nota-se que apenas 5% das empresas atendidas praticam a pesquisa do consumidor e contabilizam seus resultados. Destas, 67% conseguiram agregar valor aos produtos e serviços oferecidos e 33% conseguiram aumentar em 12% seu faturamento no primeiro ano de atendimento do programa.

Ressalta-se a importância da pesquisa de mercado para a criação da inovação de valor, porém para o sucesso desta dependerá da administração de informações e entendimento da melhor forma de utilização das sugestões captando a real necessidade do cliente.

Segundo Kotler (2006) faz-se necessária a distinção entre modismo, tendência e megatêndencia, em que se trata o modismo como uma demanda imprevisível e de curta duração; a tendência como um direcionamento ou uma sequência de eventos com certa força e durabilidade; e por fim as megatendências que têm sido escritas como "grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que se formam lentamente.

Atualmente existem duas formas de pesquisa de mercado utilizadas pelas organizações para avaliar a satisfação e principalmente criar novos nichos de mercado, pesquisas realizadas através de questionários escritos por clientes ou através de tele*marketing* ativo tendem a ter custos mais baixos, por este motivo podem ser utilizadas continuamente pela empresa, possuindo como principal vantagem não apenas a identificação de novos mercados, mas como sinalização de insatisfação ou satisfação do cliente com a empresa, a maior precaução da empresa para com este tipo de pesquisa deverá estar relacionada com as perguntas realizadas e a medição destas. A pesquisa do comportamento do consumidor apesar de ter um custo maior, possui uma maior fidelidade nas informações para criação de novos mercados e identificação de necessidades do consumidor, em contrapartida não pode ser utilizada para medir a satisfação do cliente no cotidiano da empresa, geralmente é utilizado em momentos específicos para lançamentos de projetos de um novo produto ou serviço.

Estima-se que através dos planos de ação propostos, 53% das empresas acompanhadas pelo Programa ALI consigam inovar em valor através da identificação de novos mercados e da necessidade de seus clientes, bem como estima-se que 47% das empresas iniciem o processo de inovação na dimensão agregação de valor.

5. CONCLUSÃO

Este artigo retratou e mensurou a importância e a influência da Dimensão agregação de valor de 42 empresas de pequeno porte, atendidas pelo Programa Agente Local de Inovação no município do Rio de Janeiro.

A compreensão da agregação de valor e seu papel de grande impulsionador da lealdade dos clientes e consequentemente da lucratividade da empresa é um passo relevante para a cultura da inovação. Inserir a agregação de valor em um contexto de orientação para o mercado e efetivando o *marketing* de relacionamento pode ser uma poderosa ferramenta estratégica para adequar uma MPE ao cenário competitivo em que atua.

Embora sejam destacados neste artigo os benefícios da agregação de valor através do investimento do *marketing* de relacionamento, são claras as barreiras que necessitam ser superadas através de uma gestão dinâmica, que possibilite ao empresário tomar decisões e gerenciar a empresa de acordo com as oscilações do mercado. Desta forma, a inovação de valor torna-se acessível permitindo superar os momentos de redução em demandas e a progressão em momentos de demanda favorável.

Estudos subsequentes podem ampliar a pesquisa de campo, verificando a extensão da aplicação prática da agregação de valor, seus benefícios e barreiras relacionadas a sua implantação.

AGRADECIMENTOS

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

REFERÊNCIAS

A HORA e vez das micro e pequenas empresas. **Revista Isto é**. Disponível em: <http://www.istoe.com.br/colunas-eblogs/coluna/139054_A+HORA+E+VEZ+DAS+ MICRO+E+PEQUENAS+EMPRESAS>. Acesso em: 18 abr.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Participação de micro e pequenas empresas compras públicas**. Disponível em <http:/www.governoeletronico.gov.br/ noticias-e-eventos/noticias/participacao-de-micro-e-pequenas-empresas-cresce-50-em-2013 Publicado em 18/09/2013>.

CENÁRIO econômico MPE 2010. **Portal BNDES**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/*Site*BNDES/export/*sites*/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/download/apresentacoes/Couti nho_CenarioEconomicoeMPE_set10.pdf>. Acesso em: 18 abr.

CHAN KIM, W.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**. 28. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

FERRAZ, J.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brasil**. Rio de Janeiro: EditoraCampus Ltda., 1996.

IBGE. **Pesquisa industrial de inovação tecnológica – Pintec 2011**. Rio de Janeiro.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de *marketing***. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de *marketing***. 12. ed. SãoPaulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACERDA, A. C. et al. **Tecnologia, estratégica para a competitividade**: inserindo a variável tecnologia no planejamento estratégico – o caso Siemens. São Paulo: Nobel, 2001.

MARCONDES, L.; CAVALCANTI, M.; FARAH, O. **Empreendedorismo**: estratégia de sobrevivência para pequenas empresas. São Paulo: Saraiva, 2012.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Publicado pela Finep. 3. ed. 2006.

PEQUENAS empresas geram 52% dos empregos no país. **Portal Sebrae**. Disponível em: <http://portal.rn.sebrae.com.br/noticia.php? id=115>. Acesso em: 18 mar.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18. ed. São Paulo: Campus, 1986.

SEBRAE. **Análise do emprego**: exercício de 2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/ emprego/flutuacao-do-emprego-e-desemprego-nas-mpe/caged-dezembro-2013.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2014.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SEBRAE

0800 570 0800 / sebrae.com.br