CADERNOS DE INOVAÇÃO EM PEQUENOS NEGÓCIOS

COMÉRCIO E SERVIÇOS

V. 1 Nº1 2013 ISSN 2318-5414

ALI
AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO

SERVIÇOS LOGÍSTICOS
SERVIÇOS
COMÉRCIO
SAÚDE
HPPC HIGIENE PESSOAL,
PERFUMARIA E COSMÉTICOS

CNPq
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

SEBRAE

Especialistas em pequenos negócios / 0800 570 0800 / sebrae.com.br

2013. 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)

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 a Inovação e Tecnologia
Enio Duarte Pinto
Gláucia Zoldan (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
Hugo Roth Cardoso – Sebrae
Jaciara Coelho Pinheiro de Oliveira Basilio – Sebrae
Raquel Cardoso Bentes – Sebrae
Vladimir Campos – Campos & Torres Consultoria

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

C122 Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: comércio e serviços [recurso eletrônico] / SEBRAE, CNPq. v. 1, n. 1 (2013). – Dados Eletrônicos – Brasília, DF : SEBRAE, 2013.

Modo de acesso: http://www.cadernosdeinovacao.com.br
Anual
ISSN: 2318-5414

1. Inovação. 2. Comércio. 3. Serviços I. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

II. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CDU: 005.591.6

Sumário

Editorial

Competitividade exige inovação	Luiz Barretto *Diretor Presidente do Sebrae*
Disseminação da cultura da inovação	Glaucius Oliva *Presidente do CNPq*
Inovação no cotidiano dos pequenos negócios	Carlos Alberto dos Santos *Diretor Técnico Sebrae*
Conhecimento para a inovação	José Claudio dos Santos *Diretor de Administração de Finanças do Sebrae*

Artigos

Análise da dimensão clientes do grau de inovação de pequenas empresas do segmento comércio 2

Análise do grau de inovação da dimensão clientes em empresas do ramo de alimentação de Campo Grande-MS 15

A inovação voltada à melhoria dos processos no setor de alimentos do meio-oeste catarinense 30

Avaliação dos resultados das feiras, missões e rodadas, sob a ótima da ambiência inovadora 46

Segmentação e identificação de novos mercados, nas micro e pequenas empresas: uma análise da dimensão clientes do radar da inovação 56

Inovação em marca no setor de estética do Piauí 73

A inovação no setor de turismo pela construção do valor da marca em pequenas empresas 89

Inovação de relacionamento em empresas organizadoras de eventos: uma análise em empreendimentos da RMR 107

Gerindo relacionamento e fidelizando clientes: a receita para inovação em pequenos restaurantes do agreste pernambucano 125

Ferramentas da qualidade em empresas alimentícias do noroeste do Paraná: um caminho para a inovação 139

O diálogo sobre inovação com os clientes nas empresas de pequeno porte de Campinas-SP 153

Inovação no ramo de farmácias 161

Qualificação do profissional de turismo no atendimento em restaurantes: melhorias na dimensão relacionamento 175

Principais desafios enfrentados pelas empresas de TI da região oeste do Paraná: análise da dimensão processos do radar da inovação 186

Vender é ótimo! Com inovações é excelente! 202

Inovação e agregação de valor: um comparativo das empresas do segmento de beleza e alimentação na região de Goiânia 215

Esforço inovativo e competitividade nas micro e pequenas empresas: evidências sobre o grau inovação a partir da dimensão ambiência inovadora 231

Grau de inovação e retenção de clientes: um estudo da dimensão relacionamento a partir do Programa ALI 247

Inovação em processos: análise das empresas de pequeno porte do setor alimentício de Porto Alegre 262

Inovação e competitividade: desafios das MPE's em relação à marca 281

Inovação em processo: uso de software nas empresas de confecção do projeto ALI – Sebrae/SE 297

A importância do processo de inovação das micros e pequenas empresas de Carmopólis-SE 308

Inovação e competitividade em EPP's do setor saúde 322

Desenvolvimento de novos produtos: um estudo multicaso do setor alimentício do planalto gaúcho 334

Dimensão relacionamento e rede: análise de MPE's no segmento educação no estado de Sergipe 350

Estratégias de marketing utilizadas em mercado de produto popular: enfoque no setor de sorvetes 366

O papel dos gatekeepers no processo inovativo: a inovadora experiência de capacitação propiciada pelo Projeto ALI 383

Índice onomástico 400

Competitividade exige inovação

Luiz Barretto
Diretor Presidente do Sebrae

Em 2008, o Sebrae iniciou um programa piloto no Distrito Federal e no Paraná para oferecer uma orientação proativa, personalizada e gratuita para empresas de pequeno porte. A experiência foi tão bem sucedida que, no ano seguinte, teve início o processo de nacionalização dessa solução: o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), hoje presente nos 27 estados brasileiros.

O foco do programa é fazer com que a inovação faça parte do cotidiano da empresa. Ele é executado graças à parceria entre Sebrae e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que viabiliza bolsas para os cerca de 1.100 ALIs que acompanham mais de 30 mil pequenos negócios atualmente em todo o País. Em 2014, nossa meta é ampliar para 45 mil o número de empresas atendidas.

Os ALIs são profissionais recém-formados e capacitados pelo Sebrae para disseminar conceitos e práticas inovadoras de acordo com as necessidades e as características de cada empreendimento. Cada um desses agentes acompanha 50 empresas por até dois anos. Os ALIs, por sua vez, são apoiados por um consultor sênior, para melhor orientar as pequenas empresas em atividades como estruturação organizacional, ações de marketing e desenvolvimento de produtos e de processos. Esse trabalho conjunto desmitifica o processo de inovação, que nem sempre está ligado a equipamentos com tecnologias de última geração.

A atuação dos ALIs ganha uma importante contribuição com os Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios, que reúne os melhores artigos científicos produzidos pelos agentes. Dessa forma, esses Cadernos vão concentrar experiências dos agentes na aplicação do radar de inovação em diversos segmentos.

O radar da inovação é uma ferramenta de diagnóstico criada por pesquisadores do Instituto de Tecnologia de Massachussets (MIT), nos Estados Unidos, e adaptada pelo Sebrae. O radar é uma metodologia que considera as dimensões onde a empresa pode inovar. Nessa avaliação, considera-se que a inovação não é um evento ou fato isolado, mas fruto de um processo. Por isso a necessidade de avaliar não apenas o simples resultado – número de inovações –, mas a maturidade do processo de gestão da inovação das empresas, o que é uma condição fundamental de competitividade no mercado.

Com tantos subsídios, a partir de experiências dos ALIs em diversos segmentos da economia e cidades, os Cadernos de Inovação servirão como um grande banco de dados de análises sobre pequenas empresas em todo o Brasil. O compartilhamento desses trabalhos permitirá que o programa contribua cada vez mais com o fortalecimento dos pequenos negócios – nossa missão institucional fundamental. Quem ganha com a geração de inovação e o êxito de empresas, afinal, não é só o empresário diretamente envolvido, e sim toda a conjuntura socioeconômica nacional.

Disseminação da cultura da inovação

Glaucius Oliva
Presidente do CNPq

O CNPq, como agência vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, tem por tradição o apoio ao pesquisador brasileiro. Pode-se dizer que a história da ciência no Brasil se mistura à história do CNPq. Dificilmente encontraremos um pesquisador que não tenha usufruído de uma bolsa ou auxílio do CNPq. Hoje o Brasil é uma economia de destaque no mundo e produz ciência em quase todas as áreas do conhecimento. O cenário nacional mostra-se então propício para que o desenvolvimento tecnológico e a pesquisa aplicada ganhem mais destaque. Em verdade, para um desenvolvimento sustentável, torna-se obrigatório o fomento à inovação, contudo este tipo de fomento não é trivial e o formato ora utilizado para o fomento à pesquisa científica geralmente não se aplica. A pesquisa científica no Brasil é centrada no pesquisador que, na grande maioria dos casos, reside na academia. A inovação tecnológica é realizada nas empresas, em um ambiente distinto do ambiente acadêmico. A parceria entre o CNPq e o SEBRAE na operacionalização do Programa ALI é então uma oportunidade para que o CNPq auxilie na disseminação da cultura da inovação, ampliando sua atuação. A capilaridade do SEBRAE, os mecanismos de acompanhamento do trabalho dos Agentes e custeio do programa por intermédio de bolsas do CNPq, desenham um formato que pode ser aplicável em ações que favoreçam a relação Universidade-Empresa, que entendemos ser um fator importante para o aumento do grau de inovação das empresas brasileiras. Os Cadernos de Inovação, além de divulgarem o programa, demonstram a seriedade e o comprometimento dos Agentes em seu trabalho de diagnosticar a maturidade das empresas no tocante à inovação, bem como na orientação das melhores práticas e caminhos haja vista a relevância deste assunto para a organização.

Inovação no cotidiano dos pequenos negócios

Carlos Alberto dos Santos
Diretor Técnico do Sebrae

Inovação deixou de ser privilégio de grandes empresas nem se limita à sofisticada tecnologia, investimento pesado ou soluções complexas e inacessíveis, principalmente para os pequenos negócios. Hoje, inovar significa também melhorar a gestão, o processo, o produto ou serviço, além da criação de um produto, desenvolvimento de um método, definição de um novo processo. Não é nada trivial nem impossível, mas é preciso fazer diferente para evoluir de forma competitiva, independente do porte ou setor de atuação.

Hoje, somos um país que gera emprego e renda, com políticas de inclusão social e financeira bem-sucedidas, além de investimentos em infraestrutura e logística, bem como mais crédito a um custo menor. O dinamismo da economia brasileira alicerçado no mercado interno mantém-se com perspectivas promissoras nos próximo anos.

No Brasil e no exterior, a concorrência é cada vez mais acirrada, frente à preferência do consumidor, que valoriza a qualidade do produto ou serviço a um preço mais acessível. Ser competitivo implica obter ganhos de eficiência e produtividade. Por isso, torna-se imprescindível inovar e se diferenciar. Os pequenos negócios gradativamente incorporam essas referências ao seu cotidiano.

Para o Sebrae, inovar é prioridade institucional e até o momento, a experiência de muito anos mostra que estamos no caminho certo. Os programas nacionais Sebraetec e ALI, as incubadoras de empresas e o Centro Sebrae de Sustentabilidade, em Cuiabá (MT), são instrumentos voltados à inovação que vêm contribuindo para mudar a realidade dos pequenos negócios diante dos desafios impostos pelos mercados.

Os resultados são efetivos e percebidos in loco pelos próprios empresários. As inovações incorporadas ao cotidiano das microempresas e empresas de pequeno porte repercutem em mais faturamento, racionalizam processos, eliminam desperdícios, reduzem custos e ajudam a aumentar sua presença e prestígio no mercado. Portanto, tornam-se mais produtivos e competitivos. O que mudou e como mudou certamente contribuirá para motivar inovações em empreendimentos similares.

Esta coletânea espelha a transformação e os impactos das inovações nos pequenos negócios atendidos pelo Sebrae. Projeto inédito do Programa Nacional ALI, os três e-books, divididos por segmentos de mercado, reúnem 52 artigos, selecionados pelo sistema blinding review. Ao todo, 89 artigos provenientes de 17 estados foram submetidos à apreciação de 20 pareceristas.

Os artigos versam sobre pequenos negócios analisados na ótica do radar da inovação, metodologia para diagnóstico utilizada pelo Programa ALI. Em parceria com a Universidade Corporativa Sebrae, esta publicação representa um novo desafio: disseminar o conhecimento gerado a partir da prática cotidiana dos ALI nas empresas que adotaram soluções de inovação.

Que mais pequenos negócios decidam inovar após conhecer os relatos dessas experiências acompanhadas pelos ALI.

Boa leitura a todos!

Conhecimento para a inovação

José Claudio dos Santos
Diretor de Administração e Finanças do Sebrae

A inovação é fruto da criação de novos conhecimentos. No entanto, são poucas as publicações periódicas relacionadas ao tema inovação no Brasil. Quando partimos para a esfera dos pequenos negócios o fenômeno torna-se ainda mais raro.

Contudo, parte da missão do Sebrae é promover a inovação para os pequenos negócios, e desta forma, é imprescindível que os resultados provenientes desta ação sejam divulgados sistematicamente, de forma ampla e acessível.

Neste sentido, o Programa Agentes Locais de Inovação do Sebrae, juntamente com a Universidade Corporativa Sebrae, lançam a primeira edição dos Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios a fim de suprir a necessidade de entender e divulgar ações com foco em inovação para o desenvolvimento da competitividade das empresas no Brasil. Todos os artigos foram submetidos à aprovação por orientadores do CNPq e sofreram análises de pareceristas e de revisores a fim de apresentar o melhor conteúdo a ser publicado.

Os Cadernos foram divididos em três temas: Comércio e Serviços; Indústria; Engenharia, Tecnologia e Energia, abrangendo os 19 segmentos do Plano Brasil Maior:

O **Caderno Comércio e Serviços** apresenta, nesta edição, artigos que abordam a inovação nos ramos da alimentação, confecção, turismo, estética, feiras e eventos; farmácias; vendas; saúde e educação. O **Caderno Indústria** traz artigos que abordam a inovação em indústrias de panificação; de confecção; cachaça; móveis e reparação automotiva. O **Caderno Engenharia, Tecnologia e Energia** apresenta artigos sobre TIC; construção civil e metalmecânica. Além disso, várias dimensões do Radar da Inovação foram abordadas e temas comuns a todos, tais como a importância de gatekeepers no processo inovativo; perfil da inovação em pequenos negócios e aplicabilidade da gestão da inovação.

Estes Cadernos representam mais uma das atividades empreendidas pela Universidade Corporativa para o desenvolvimento de competências dos colaboradores e parceiros do SEBRAE. Com o propósito de oferecer uma política de educação continuada, a UCSebrae ampliou o portifolio para os ALI, que percorre desde a capacitação básica – quando os ALI ingressam na instituição, até as capacitações específicas – como no caso do Inovarejo. Além dessas ações, a UCSebrae disponibiliza aos ALI um conjunto de cursos, capacitações complementares que acontecem localmente, trilhas online, portal Saber e o aplicativo ALI, estimulando continuamente o compartilhamento do conhecimento obtido no contato desses profissionais com a clientela-alvo do Sebrae.

Por fim, a nossa intenção com a publicação destes Cadernos é contribuir significativamente para o Programa ALI, Universidades, pesquisadores e para os pequenos negócios. Desejamos que a leitura dos artigos estimule a inclusão da inovação como prática indelével para a competitividade, no qual possibilite a sustentabilidade dos pequenos negócios no Brasil.

Esperamos que leiam, que se inspirem e que inovem.

www.cadernosdeinovacao.com.br

Análise da dimensão clientes do grau de inovação de pequenas empresas do segmento comércio

Autor: Cezar Augusto Lins de Andrade
Orientador: Fernando Paiva

RESUMO

A inovação na pequena empresa está diretamente relacionada à capacidade que seus dirigentes têm em avaliar e implantar as ideias advindas deles ou de terceiros. Naturalmente que não apenas a capacidade de implantar essas ideias torna a empresa inovadora e aumenta a sua competitividade, mas também a possibilidade dela ser continuada através dos colaboradores que fazem parte da instituição. Cada vez mais fica evidente a posição de vantagem ocupada por aqueles que buscam inovar no meio empresarial, pois, a inovação tem se mostrado uma poderosa ferramenta de gestão para as empresas que a utilizam. É neste cenário que o artigo apresenta uma análise sobre o grau de Inovação de pequenas empresas do segmento de comércio da Região Metropolitana do Recife, em Pernambuco. Com foco na dimensão clientes, por meio de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando como base o estudo desenvolvido por Bachmann e Destefani (2008) para estimar o grau de Inovação nas Micro e Pequenas Empresas (MPE), através do programa Agentes Locais de Inovação (ALI). Como resultados, ressaltam-se o incentivo para trabalhar práticas de estímulo à inovação, tais como, reuniões com intuito de gerar novas ideias e incitar a contribuição de colaboradores, clientes e fornecedores por meio de críticas e sugestões, entre outras.

Palavras-chave: Inovação. Dimensão Clientes. Agentes Locais de Inovação.

ABSTRACT

The innovation in small business is directly related to the ability of its leaders have to assess and implement the ideas arising from them or from third parties. Of course not only the ability to deploy these ideas makes innovative company and increases its competitiveness, but also the possibility of it being continued through employees who are part of the institution. Increasingly it is evident the advantageous position occupied by

those who seek to innovate in business, because innovation has proven to be a powerful management tool for companies that use it. Against this backdrop, the article presents an analysis of the degree of innovation of small businesses in the trade segment of the Metropolitan Region of Recife, Pernambuco. With a focus on customer dimension, through a descriptive research with a qualitative approach based on the study by Bachmann and Destefani (2008) to estimate the degree of innovation in micro and small enterprises (MSEs) through the program Local Agents Innovation (ALI). As a result, we emphasize the incentive to work practices to stimulate innovation, such as meetings with the aim of generating new ideas and encourage the contribution of employees, customers and suppliers through criticism and suggestions, among others.
Keywords: Innovation. Customers dimension. Local Innovation Agents.

1. Introdução

É cada vez mais evidente que a empresa que possui a inovação como parte integrante de suas atividades, possui uma vantagem competitiva em relação às demais que não praticam tal atividade. A inovação abre uma série de oportunidade para as empresas, tais como: agregação de valor aos produtos/serviços ofertados, introdução de produtos em novos mercados, aumento de receita, novas parcerias, novos conhecimentos, fortalecimento da marca, entre várias outras possibilidades de desenvolvimento organizacional que podem surgir no decorrer de sua gestão. Segundo BENEDETTI, 2008, "ao inovar, uma empresa cria condições de sustentar seu crescimento e a sua lucratividade".

O Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, a fim de contribuir para o aumento da competitividade e da rentabilidade, desenvolveu junto ao Concelho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, o Programa Agentes Locais de Inovação ALI, que visa levar a inovação e a competitividade às MPE. Isso com o objetivo de elevar a geração de lucro e o aumento da qualidade e produtividade nas empresas por meio do estímulo à inovação. Com o auxílio de profissionais capacitados, os agentes avaliam o grau de inovação das empresas atendidas perante as doze dimensões desenvolvidas por Bachmann e Destefani (2008) e mais a décima terceira dimensão criada para fundamentar as demais, a Ambiência Inovadora, da metodologia para a estimação do grau de inovação. O agente em conjunto com o proprietário da empresa atendida, busca levar

soluções para a empresa de acordo com a necessidade levantada de cada empreendimento, indicando ações inovadoras e buscando conhecimentos que gerem diferencial competitivo à empresa. Em Pernambuco, o Programa ALI abrange quase todo estado, desde a Região Metropolitana do Recife, até os Sertões e busca atender os diversos segmentos de mercado, tais como, comércio, indústria e serviços.

O Segmento comércio, foco deste estudo, abrange principalmente, supermercados, confecções, autopeças, bares e restaurantes. Segundo dados mais recentes do IBGE (2010), as MPEs representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, são responsáveis por 60% de empregos no país e constituem 99% do total de estabelecimentos formais existentes no país. O setor de comércio é preferencial, seguido de serviços, indústria e construção civil.

Nesse sentido, o objetivo do estudo é analisar a dimensão clientes, do radar da inovação inicial (R0), da metodologia para estimar o grau de inovação das MPEs.

Observando a influência da Inovação no desenvolvimento das empresas e do mercado, a importância da MPE na economia brasileira e o significativo papel do setor de comércio, tanto socialmente, com a geração de empregos, quanto economicamente, pela contribuição ao PIB nacional, consegue-se perceber a relevância do desenvolvimento desse trabalho. A escolha pela dimensão clientes justifica-se e encontra-se relevância, pelo fato de que a maior parte da receita das empresas desse setor é advinda das vendas de seus produtos aos seus clientes, então, as ações que visam buscar novos clientes e fidelizar os novos e antigos, são a maior influência para a maior lucratividade das empresas.

2. Referencial Teórico

Para abordar a relação entre dimensão clientes e o grau de inovação nas Empresas de Pequeno Porte, foi necessário, o uso das bases conceituais e teóricas de alguns estudos, especificamente aos que se referem à inovação e competitividade, além dos conceitos do Radar da Inovação, por Bachmann e Destefani (2008) mais especificamente na dimensão clientes. A base conceitual e teórica que serviram de subsídio para a elaboração desse artigo, é abordada e interligada ao objetivo da pesquisa conforme os subitens a seguir:

2.1. Inovação

A inovação é um tema que tem sido recorrente na atualidade, discutido e analisado entre diversas instituições e autores, sobre qual seria a sua real definição. Segundo o manual de Oslo, conceitua-se inovação como sendo "a implementação de um produto (bem ou serviço), novo ou significativamente melhorado, ou um processo ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas" (Manual de Oslo, 2005).

O conceito de inovação é bastante variado, e vai bem mais além do que se é entendido através do Manual de Oslo. Dependendo de sua aplicação, pode-se definir de forma sucinta a inovação, como sendo a utilização com sucesso de novas ideias. Sucesso esse que para as pequenas empresas, só é considerado se houver aumento de faturamento, identificação e infiltração em novos mercados, aumento da lucratividade, entre outros benefícios.

O novo produto ou atividade só é considerado inovação se houver agregação de valor, ou seja, se for um produto vendável, caso contrário, pode ser considerado invenção, que é um termo que se confunde muito com o tema objeto de estudo.

Existem quatro tipos de inovação, segundo o Manual de Oslo, que são: a inovação de produto ou serviço, de processo, de marketing ou de gestão organizacional e essa inovação pode ser em dois tipos:

- Incremental, que reflete pequenas melhorias contínuas em produtos ou em linhas de produtos, representando pequenos avanços nos benefícios do produto, não modificando expressivamente a sua forma original.
- Radical, que Representa uma mudança drástica na maneira que o produto ou serviço é consumido. Geralmente modifica totalmente o modelo de negócio vigente, criando um novo "paradigma" ao segmento de mercado.

Para as empresas do setor de comércio varejista, objeto de estudo desse artigo, se manterem vivas e competitivas, a implementação das inovações incrementais, tanto de produtos, como de processos, é o que pode levar a empresa a sobrevivência e ao aumento expressivo de seu faturamento e competitividade, como deverá ser mostrado no decorrer desse presente trabalho.

O conceito de inovação é bastante variado, dependendo, principalmente, da sua aplicação. De forma sucinta, a inovação é a exploração com sucesso de novas ideias que gerem valor. A questão principal a ser estudada é como pode ser mensurada a inovação dentro das empresas. Diante dos vários estudos e métodos criados para chegar a tal objetivo, encontra-se o Radar da Inovação.

2.2. Competitividade

Algumas considerações merecem ser postas acerca do que se entende nesse estudo sobre a competitividade nas pequenas empresas da Região Metropolitana do Recife. Em geral as discussões sobre este termo envolvem uma infinidade de autores e a diversidade de interpretações é ampla. Entretanto, uma das interpretações clássicas de competitividade é encontrada em PORTER, 1991, que entende a competitividade como a habilidade resultante de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvimento pela concorrência. Passando para uma perspectiva macroeconômica, o autor afirma que a competitividade pode ser impulsionada por variáveis como taxas de câmbio, juros, déficits e políticas governamentais, baixos dispêndios com força de trabalho, recursos naturais, logística e diferenças de práticas administrativas. (PORTER, 1991).

No caso das pequenas empresas do segmento de comércio varejista, situadas na RMR, a competitividade abrange todos esses aspectos. Eles serão, portanto alvo da análise desse trabalho.

A questão da inovação corresponde a um entre muitos fatores que podem ampliar a capacidade competitiva de uma empresa é a questão da inovação, como é abordado no subitem anterior, em que, a partir do momento no qual a empresa chega ao seu ponto máximo de lucratividade e competitividade, ela só continuará crescendo se houver inovação. “As empresas brasileiras só conseguirão se manter competitivas se investirem em criatividade e inovação, e puderem contar com um bom estoque de pessoas melhor preparadas”. (CORRÊA, 2010, pág 76).

Em uma situação em que a empresa possui um bom relacionamento com os clientes, inovando em sua forma de chegar até o seu público alvo e identificando suas necessidades e expectativas, poderá ter um diferencial competitivo perante as outras empresas do mesmo segmento.

2.3. Radar da Inovação

O conceito de inovação é bastante variado, dependendo, principalmente, da sua aplicação. De forma sucinta, a inovação é a exploração com sucesso de novas ideias que gerem valor. A questão principal a ser estudada é como pode ser mensurada a inovação dentro das empresas. Diante dos vários estudos e métodos criados para chegar a tal objetivo, encontra-se o Radar da Inovação. (SEBRAE, 2011)

O Radar da Inovação consiste em uma metodologia baseada nas 12 dimensões da inovação descritas por Mohanbir Sawhney, que permite avaliar o grau de maturidade inovadora das organizações de pequeno porte. (BACHMANN e DESTEFANI, 2008). Uma décima terceira dimensão foi criada por Bachmann e Destefani, intitulada como Ambiência Inovadora.

Cada dimensão possui algumas questões que foram simplificadas em três situações, visando classificar a empresa analisada em pouco ou nada inovadora, inovadora ocasional ou inovadora sistêmica. Cada afirmação possui uma pontuação específica, chamada de Escore (Grau de Maturidade). A média aritmética dos Escores, em todas as dimensões, resulta na mensuração do Grau de Inovação da Micro e pequena empresa avaliada.

Cada dimensão após a avaliação na empresa terá um escore entre um e cinco, indicado de acordo com a percepção do aplicador do questionário, no caso, o Agente Local de Inovação e a média aritmética resultará no Grau de Inovação Global da empresa avaliada, sendo cinco, o grau de inovação máximo que uma empresa pode atingir.

2.3.1. Dimensão Clientes

Como o foco deste artigo e a dimensão clientes, diante das treze dimensões encontradas no Radar da Inovação, conceitua-se neste estudo apenas esta dimensão, que subsidia toda a construção deste trabalho.

Os clientes são as pessoas e organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades. Os métodos de inovação, centrados no cliente, divergem das abordagens tradicionais, caracterizadas pela busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais.

Como as inovações nas pequenas empresas que objetivam aumentar a competitividade, é importante que estejam alinhadas com as necessidades

dos clientes. Um dos itens da dimensão clientes do Radar da Inovação avalia o quanto a empresa leva em consideração esse aspecto.
Outro aspecto avaliado nesse item é a identificação de novos mercados, que podem ser grupos de clientes em outras regiões, ou apenas compradores com necessidades diferentes, o Radar da Inovação também avalia o comportamento na busca por novos mercados. Outra situação dessa dimensão é avaliar a eficácia da empresa em melhorar ou desenvolver novos produtos, em decorrência das manifestações dos clientes, através, principalmente, da coleta de informações com sugestões e reclamações das pessoas que frequentam o determinado estabelecimento.

3. Métodos e Técnicas

A pesquisa apresentada tem, por objetivo, avaliar o grau de inovação de pequenas empresas segundo variáveis específicas. Portanto, trata-se de uma pesquisa descritiva, já que "pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis". GIL (2010, p. 27), além disso, GIL, 2010, afirma que "entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo", no caso desse estudo, o grupo em questão são as pequenas empresas do segmento de comércio da Região Metropolitana do Recife, como é o caso do Programa Agentes Locais de Inovação.
A abordagem do estudo se enquadra como qualitativa. Com relação ao escopo da pesquisa, o segmento analisado foi o de comércio, a amostra foi de 13 empresas de pequeno porte, em que o critério utilizado para a definição do porte da empresa foi o do faturamento anual, onde a empresas deveria se enquadrar entre R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) à R$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais), situadas na Região Metropolitana do Recife.
A metodologia adotada neste trabalho foi extraída do estudo de Bachmann e Destefani (2008) que propõe um sistema de mensuração baseado nas 12 dimensões da Inovação descritas por Sawhney et al. (2006), da *Kellogg School of Management* (EUA), acrescido de mais uma dimensão. Bachmann e Destefani (2008) consideram que a abordagem de Sawhney et al. (2006) parece ignorar o ambiente interno da organização, optaram, então, por incluir mais uma dimensão, denominada "Ambiência Inovadora", por

entender que um clima organizacional propício à Inovação é um pré-requisito importante para uma empresa inovadora.

As treze dimensões consideradas no estudo sobre Inovação são: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de valor, Processos, Organização, Cadeia de fornecimento, Presença, Rede e Ambiência inovadora. Optou-se neste estudo por analisar a dimensão Clientes.

Os clientes são as pessoas e organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades. Os métodos de inovação centrados no cliente divergem das abordagens tradicionais, caracterizadas pela busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais.

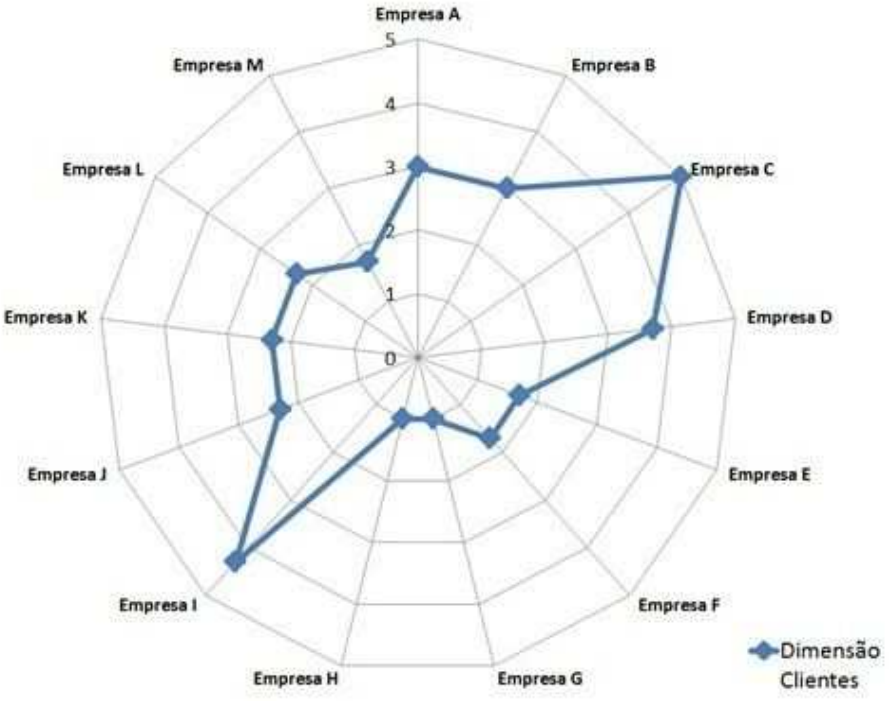
Como as inovações nas pequenas empresas objetivam aumentar a competitividade, é importante que estejam alinhadas com as necessidades dos clientes. Um dos itens da dimensão clientes do radar da inovação avalia o quanto a empresa leva em consideração esse aspecto.

Os dados foram coletados por meio de prospecção de empresas que se enquadravam no perfil do programa, seguido de agendamento com os empresários e aplicação da metodologia para estimar o grau de Inovação nas MPEs.

4. Análise dos Dados

Conforme o sistema de avaliação utilizado neste trabalho, encontra-se na figura a seguir a pontuação da dimensão Clientes nas 13 empresas selecionadas e diagnosticadas. Optou-se por se referir a cada empresa através de letras do alfabeto romano.

Figura 1 – Representação da Dimensão Clientes



Fonte: Elaboração Própria com Dados da Pesquisa

A figura acima pode ser descrita em formato de tabela, conforme é mostrado abaixo:

Tabela 1 – Grau de Inovação na Dimensão Clientes

Empresa Selecionada	Pontuação
Empresa A	3
Empresa B	3
Empresa C	5
Empresa D	3,7
Empresa E	1,7
Empresa F	1,7
Empresa G	1
Empresa H	1
Empresa I	2,3
Empresa J	2,3
Empresa L	2,3
Empresa M	1,7
Média do Grau de Inovação na Dimensão Clientes	2,5

Fonte: Elaboração Própria com Dados da Pesquisa

Na escala utilizada, a pontuação atribuída na avaliação fica entre 1 (um) e 5 (cinco), sendo 1 (um) a nota mais baixa e 5 (cinco) a mais alta, ou seja, quanto mais próximo da extremidade estiver a pontuação da empresa no radar, melhor é sua situação em relação às demais empresas no que se refere a dimensão clientes.

Como já relatado no referencial teórico, essa dimensão trata especificamente, da forma como a empresa capta clientes, conhece suas necessidades e identifica novos mercados, através de processos inovadores, fidelizando assim o seu público alvo e com isso elevando sua receita. Nota-se que das 13 empresas selecionadas para essa pesquisa, apenas a empresa C encontra-se no nível máximo de pontuação para esta dimensão, esse foi um dos motivos dessa dimensão ser escolhida como objeto de estudo. Todas as ações referentes à dimensão clientes foram executadas por essa empresa de maneira a elevar o seu grau de inovação.

Para as empresas que necessitam de melhorias na dimensão clientes, foram sugeridas algumas ações para despertar e fomentar oportunidades de inovação nas empresas, tais como criação de sistema formal de pesquisa com os clientes, esse podendo ser feita de várias formas, como por exemplo, pesquisa de satisfação, caixa de sugestões, utilização de um CRM para busca de todas as informações necessárias para o conhecimento do perfil do seu público alvo, além da utilização de redes sociais, que é uma forma rápida, eficaz e barata para se chegar até o consumidor final e levantar informações. Essas ações também podem servir para a identificação de novos mercados, tendo em vista que pode atingir não só sua clientela fixa, como também clientes em potencial. Outro fator importante é utilizar essas ações sugeridas para a coleta de informações sobre o perfil e necessidades dos clientes e implementar as manifestações levantadas dentro da empresa, como forma de elevação de receita, fidelização e aumento significativo de clientes e novos mercados.

Outra maneira de tentar melhorar o diálogo com cliente seria a aplicação de questionários para pesquisa de satisfação junto aos mesmos. Consiste em um modo de ouvir os clientes, conhecer melhor suas expectativas e saber como a empresa tem respondido a elas. No entanto, é importante ressaltar a relevância de identificar o público em questão e a forma mais confortável que o cliente considera para se comunicar a empresa, de modo que seja um questionário breve, objetivo e de fácil compreensão para que não se torne cansativo para o cliente e improdutivo para a empresa.

O intuito fundamental destas ações é estreitar a comunicação da empresa com os clientes, bem como identificando suas necessidades de maneira sistemática, aplicando essas necessidades na empresa e identificando novos mercados, visto que muitos autores consideram o cliente como uma fonte crucial de ideias inovadoras para a empresa. Além de que, com essas ações,

o número de clientes de determinada empresa pode aumentar, aumentando sua receita e consequentemente sua lucratividade.

Analisando cada uma dessas empresas selecionadas, tem-se que duas delas, as empresas C e D, respectivamente com pontuações 5 e 3,7, rotineiramente implementam ações advindas das necessidades dos clientes, levantadas através de ferramentas adequadas Todas as outras empresas possuem pontuações que variam entre 1 e 3, sendo considero valores baixos para a mensuração do grau de inovação, mês que analisado apenas de uma única dimensão. Para que essa dimensão se torne eficaz para as demais empresas, faz-se necessário a implementação dessas ações, para chegar a uma pontuação adequada, que eleve o grau de inovação da empresa, tendo em vista que a dimensão clientes pode ser considerada uma das mais importantes, pois, com a definição bem estabelecida do seu público, bem como suas necessidades e mercados, desencadeia em ações que podem desenvolver uma série de outras dimensões, aumentando assim, o grau de inovação global de determinada empresa.

5. Considerações Finais

No presente trabalho objetivou-se analisar a dimensão clientes de Pequenas Empresas do segmento de Comércio por meio da metodologia para medir o grau de Inovação, trazendo um diagnóstico que ilustra a situação da empresa em relação à Inovação. Apresentando uma direção a ser seguida para obtenção de melhores resultados.

Nas treze empresas estudadas para a construção desse estudo, foi observado que o ponto principal a ser investido para desencadear em um bom desenvolvimento da empresa é a dimensão clientes, tendo em vista que os clientes são a principal fonte de receita das empresas no segmento de comércio. Essa dimensão estando bem estruturada servirá de subsídio para o desenvolvimento das outras dimensões.

Ressalta-se dentre as ações propostas, criação de sistema formal de pesquisa com os clientes, esse podendo ser feita de várias formas, como por exemplo, pesquisa de satisfação, caixa de sugestões, utilização de um CRM para busca de todas as informações necessárias para o conhecimento do perfil do seu público alvo, além da utilização de redes sociais, que é uma forma rápida, eficaz e barata para se chegar até o consumidor final e levantar informações, com o intuito fundamental de estreitar a comunicação

das empresas com seus clientes, tendo em vista as oportunidades que podem ser geradas por meio desta comunicação eficiente.

Ainda sobre as ações propostas é possível destacar o incentivo para se trabalhar práticas de estímulo à inovação, tais como, reuniões com o intuito de gerar ideias; incitar a contribuição de colaboradores, clientes e fornecedores, por meio de críticas e sugestões, entre outras. Tudo isto voltado para a criação de uma equipe que se sinta valorizada, desenvolvendo um ambiente criativo e favorável ao surgimento de ideias que contribuam para a Inovação da empresa, resultando assim na disseminação da cultura de Inovação.

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 Bibliográficas

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

BENEDETTI, Mauricio Henrique. **A Inovação como fator de crescimento de pequenos negócios**. XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Gramado, 2006.

Drucker, P. (2002). **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor.** 8. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FARIAS, Carolina J. L. et al. Metodologia para mensurar o impacto da inovação nas atividades empresariais. ANPROTEC, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 5ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 2010, p. 27.

http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas - Acesso em 20/06/2013.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Lei de Inovação No 10.973, de 2 de Dezembro de 2004.

LOURES, Camila S.; FIGUEIREDO, Paulo N. **Mensuração de Capacidade Tecnológicas Inovadoras em empresas de economias emergentes: méritos, limitações e complementaridades de abordagens existentes**. Vol. IX, 2009.

Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª Edição.

MATTOS, Fernando; STOFFEL, Rafael; TEIXEIRA, Rodrigo de Araújo. **Mobilização empresarial pela inovação: Cartilha Gestão da Inovação.** Confederação Nacional da Indústria, Brasília, 2010. 47 p.

MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; LEÃO, André Luiz Maranhão de Souza; JUNIOR, Fernando Gomes de Paiva; **Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia.** RAC, v. 10, n. 4, Out./Dez. 2006

PORTER, Michael E. (1991) "Estratégia Competitiva", *Campus*, Rio Janeiro, Campus, 1991.

SAWHNEY, Mohanbir et al. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**. p. 75-81, Spring, 2006.

SEBRAE – Programa Agentes Locais de Inovação. Manual de Implantação. Versão 2011/08. ALI, SEBRAE – DF, 2011.

ZILBER, Moises Ari; LEX, Sergio; MORAES, Claudio Alberto de; PEREZ, Gilberto; VIDAL, Patrícia Gonçalves; CORRÊA, Gisleine Bartolomei Fregoneze. **A Inovação e Seus Fatores Organizacionais Determinantes**. Revista de Ciências da Administração, n°. 21, p. 76-96, mai./ago. 2008.

Análise do grau de inovação da dimensão clientes em empresas do ramo de alimentação de Campo Grande-MS

Autora: Carolina Lemos Osadtchuk Moreira
Orientadora: Claudia Borges

RESUMO

A competitividade entre empresas está cada vez mais acirrada. Para uma empresa obter vantagem competitiva é necessário inovar a cada dia. Neste cenário, encontram-se micro e pequenas empresas que estão num desafio constante de se renovar e reinventar para não correr risco de serem retiradas do mercado. Diante desta realidade, este estudo tem por objetivo analisar o quanto as empresas inovam. Para isso foi realizado um diagnóstico com um grupo de 14 empresas, do segmento alimentício, para estimar o grau de inovação na dimensão clientes. A partir da avaliação do grau de inovação foram sugeridas algumas propostas de melhoria às empresas que contribuem para a inovação.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas, Inovação, Dimensão Clientes

ABSTRACT

The competitiveness among enterprises is getting every time more intense. For a company to gain competitive advantage is necessary to innovate every day. In this scenario, there are micro and small companies that are a constant challenge to renew and reinvent not to run the risk of being withdrawn from the market. Given this reality, this study has the objective of analyzing how much these companies innovate. To do that, it was realized a diagnostic with a group of 14 companies, of the feeding sector, to estimate the degree of innovation on the clients dimension. From this evaluation of the innovation degree there were suggested some proposals of improvement to those companies that contribute to innovation.

Keywords: Small companies, innovation, clients dimension.

1. Introdução

Em um cenário atual marcado pela alta competitividade, o sucesso de uma empresa depende, cada vez mais, da sua capacidade em inovar, que pode ser a partir da criação de novos produtos, novas técnicas de produção ou novas formas de gestão da organização.

Diante dessa necessidade de inovar e da alta representatividade socioeconômica das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil, o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico Tecnológico – CNPq desenvolveram o Programa Agente Local de Inovação – ALI, que tem por objetivo promover a inovação e aproximação das empresas com os provedores de soluções (SEBRAE-DF, 2011).

O programa é de âmbito nacional, em Mato Grosso do Sul (MS) são 30 agentes locais de inovação (ALIs) que avaliam o grau de inovação das empresas atendidas, com o auxílio da metodologia do Radar da Inovação (BACHMANN; DESTEFANI, 2011), que contempla 13 dimensões para estimar o grau de inovação. A partir daí, agentes junto com os empresários buscam as melhores soluções para tornar as empresas mais competitivas e com melhor desenvolvimento sustentável.

Uma das dimensões do Radar de Inovação é clientes. Neste quesito é levado em consideração se a inovação está centrada no cliente, identificando novas necessidades sendo elas explícitas ou não; se há identificação de novos mercados como grupos de clientes em outras regiões ou apenas compradores com necessidades diferentes; e se há a utilização de sugestões e reclamações de clientes para a melhoria dos processos e produtos (BACHMANN; DESTEFANI, 2011).

Consumidores estão cada vez mais exigentes e ávidos por coisas novas. De acordo com Moreira e Queiroz (2007) inovar em produtos diz respeito à introdução de novos produtos ou serviços, de maneira a atender a necessidades e desejos dos clientes.

Ainda mais, uma empresa não inova sozinha. Conforme Lemos (1999) as fontes de informações, conhecimentos e inovação podem se encontrar tanto dentro, como fora dela. É onde empresários podem buscar informações de seus clientes, pesquisando as suas necessidades e expectativas para lançar novos produtos e com qualidade.

É neste contexto, em que a empresa precisa do auxílio de seus clientes para inovar, que o presente artigo traz como tema a Análise da Dimensão Clientes do Grau de Inovação em empresas do ramo de alimentação de Campo Grande/MS. Para o estudo foram selecionadas empresas enquadradas no Art. 2º da lei nº 9.317/96 como Micro Empresa e Empresa de Pequeno Porte, para a aplicação do Radar.

Portanto o estudo apresenta a seguinte questão problema: Qual o grau de inovação, na dimensão clientes, das empresas do ramo de alimentação atendidas pela 2º edição do Programa ALI/MS?

2. Revisão da Literatura

2.1. O que é Inovação

Segundo 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 (OCDE, 2007 p.55)".

Para o Movimento Brasil Competitivo (MBC/FINEP, 2008) é a exploração de novas ideias ou a aplicação original do conhecimento, criando vantagens competitivas para responder com sucesso comercial às demandas do mercado.

Já para Simantob e Lippi (2003, p. 12) "inovar é ter uma ideia que seus concorrentes ainda não tiveram e implantá-la com sucesso. A Inovação faz parte da estratégia das empresas: seu foco é o desempenho econômico e a criação de valor".

Segundo Brandão et al. (2006) as inovações possibilitam a sobrevivência das organizações no mercado competitivo, pois elas agregam valor a seus produtos, geram emprego e renda, aumentam os lucros e fortalecem as marcas.

Uma empresa, independentemente do porte, ou se são nascentes ou maduras no mercado, precisa inovar para garantir seu diferencial e perenidade junto aos concorrentes. E para ocorrer à implementação da inovação numa empresa, independente de ser em produto, serviço ou outro tipo qualquer, ela deve ser planejada, fazer parte da estratégia organizacional e ser mensurada, ou seja, a empresa deve ter parâmetros para acompanhar o seu desempenho ao longo do tempo. De outra forma,

não faz sentido desenvolver ações para se obter uma organização inovadora, é preciso medir sua eficiência e eficácia para evidenciar se a inovação está alcançando os objetivos esperados.

2.2. Radar da Inovação

O Radar da Inovação é uma ferramenta que permite operacionalizar o cálculo do Grau de Inovação de uma empresa. O radar foi inicialmente proposto por Sawhneyet al. (2006) e foi adaptado por Bachmann e Destefani (2011), uma vez que, incluíram mais uma dimensão: ambiência inovadora, por entenderem que um clima organizacional propício à novação é essencial para uma empresa inovadora. Utilizada pelos Agentes Locais de Inovação em seu trabalho a campo, o formulário do Radar da Inovação contém 42 perguntas divididas em 13 dimensões. As 13 dimensões são: oferta, plataforma, marca, clientes, solução, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora. Algumas dessas dimensões têm descrições muito próximas uma das outras, como as dimensões relacionamento e rede que tratam das formas de falar e ouvir com o cliente.

Cada pergunta tem uma pontuação 5, 3 e 1 (quadro 1), que no final é feito uma média resultando no grau de inovação global da empresa.

Quadro 1 – Pontuação do Grau de Inovação

Escore	Situação
5	Organização inovadora sistêmica
3	Organização inovadora ocasional
1	Organização pouco ou nada inovadora

Fonte: Sebrae/PR (2010)

Neste artigo, foi selecionada a dimensão clientes, para que possa ser analisado o grau de influência dos clientes na inovação de uma empresa.

2.3. Dimensão Clientes

Conforme o Ferreira (1999, p. 486) o termo cliente provém do latim *cliens* e significa aquele que usa os serviços ou consome os produtos de determinada empresa ou de profissional. Ou ainda, clientes são pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades (KOTLER; ARMSTRONG,2007, p. 57).

Então se é o cliente que faz a empresa faturar, os empresários devem estar atentos às necessidades e expectativas de seus consumidores para fidelizá-los e garantir a sua satisfação. Diversos autores enfatizam a importância de atender as necessidades e desejos dos clientes, entender o mercado em que atuam, de forma a oferecer o que realmente os clientes esperam e não o contrário (POSER, 2005).

É nesse contexto que se encaixa a dimensão clientes, do Radar da Inovação, que propõe a inovação centrada no cliente. No formulário do Radar, esta dimensão apresenta 03 (três) perguntas, a saber: 1- Identificação das necessidades; 2- Identificação de mercados; 3- Uso das manifestações de clientes – resultado.

Na identificação das necessidades é importante que a empresa esteja alinhada com as necessidades de seus clientes para inovar e alavancar sua competitividade. Na identificação de mercados, a empresa deve buscar novos mercados podendo ser grupos de clientes em outras regiões ou apenas compradores com necessidades diferentes. Uso das manifestações de clientes – processo e uso das manifestações de clientes – resultado a empresa pode utilizar sugestões e reclamações de clientes para a melhoria dos processos e produtos.

Mediante essas 03 (três) perguntas poderá ser avaliado e analisado o grau da inovação – dimensão clientes das empresas que fazem parte deste presente estudo.

3. Metodologia

A pesquisa pode ser considerada como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos (Gil, 2010, p. 10).

Para Lakatos e Marconi (2009) especificamente é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento.

A pesquisa apresentada neste artigo tem por finalidade avaliar o grau de inovação da dimensão clientes dentro do grupo de empresas selecionadas.

Para isso foi utilizado à pesquisa descritiva que têm como objetivo ad escrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis (GIL, 2010, p. 27). Já para Barros e Lehfeld (2007) pesquisa descritiva é a descrição de um fenômeno, sua frequência, natureza,

características, causas e relações com outros fenômenos.O presente trabalho engloba, ainda, dois tipos de pesquisa: a bibliográfica e a de campo.

A pesquisa bibliográfica, de acordo com Gil (2010) é aquela elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos, periódicos, e com material disponibilizado pela internet.

Já na pesquisa de campo, conforme Barros e Lehfeld (2007, p.90), o investigador "assume o papel de observador e explorador, coletando diretamente os dados no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos. O trabalho de campo se caracteriza pelo contato direto com o fenômeno de estudo".

Os instrumentos utilizados para coleta de dados foram desenvolvidos e fundamentados no estudo elaborado por Banchmann e Destefani (2010), que propõe um sistema de mensuração da inovação baseado em 13 dimensões. Este questionário serviu como ferramenta para a coleta de dados num universo de 14 empresas do ramo de alimentação da cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, entre os meses de junho de 2012 a fevereiro de 2013.

A aplicação do questionário se realizou com os empresários ou responsáveis pela empresa, de forma que a escolha destes sujeitos interfira diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar a compreensão mais ampla do problema delineado, como recomenda Duarte (2002, p. 141). Além do questionário do radar foi aplicado um questionário intitulado Cadastro, para levantamento das características das empresas.

Quanto à abordagem do problema, o presente trabalho caracterizou-se como pesquisa quantitativa, uma vez que se caracteriza pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, etc (BEUREN, 2000, p. 92).

4. Resultados e Discussão

4.1. Identificação e Segmentação das Empresas do Segmento de Alimentação

Foram 14 empresas pesquisadas do segmento de alimentação no município de Campo Grande, em Mato Grosso do Sul, durante ciclo do Programa ALI 2012-2013. Dessas 14 empresas,7 são lanchonetes, 2 são pizzarias, 2 são

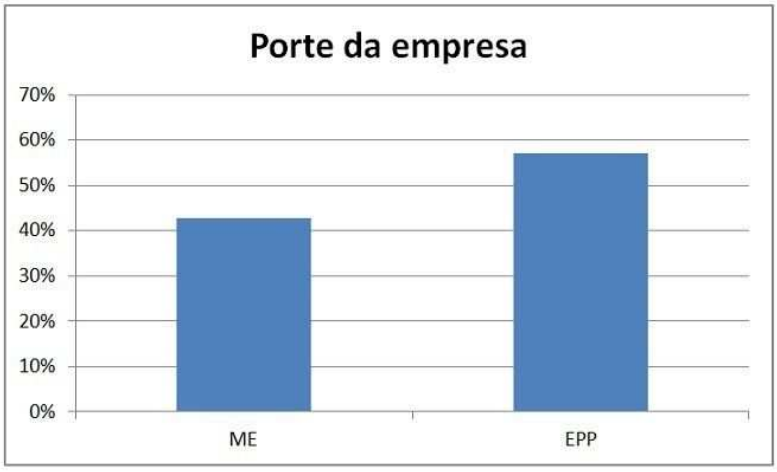
sorveterias, 2 preparam refeições somente e 1 é confeitaria, como pode ser visualizado na figura 1.

Figura 1 – Classificação das Empresas por Atividades

Fonte: Dados de Pesquisa de Campo (2012-2013)

Do total, 6 empresas estão enquadradas como Micro Empresas (ME) e 8 como Empresa de Pequeno Porte (EPP), conforme seu faturamento anual[1]. Veja figura 2, a seguir.

Figura 2 – Classificação do Porte da Empresa



Fonte: Dados de Pesquisa de Campo (2012-2013)

Conforme a figura 3, 4 empresas estão no mercado há um ano ou menos; 5 empresas estão há dois anos ou menos; 3 empresas estão há três anos ou menos e 2 empresas estão no mercado há mais de cinco anos, ou seja são empresas relativamente novas no mercado e que precisam de um diferencial para se destacar entre as que estão há mais tempo.

Figura 3 – Tempo de Atuação no Mercado

Fonte: Dados de Pesquisa de Campo (2012-2013)

De acordo com a figura 4, 4 empresas têm de 1 a 3 funcionários contratados, 5 empresas têm 4 e 5 funcionários, e 5 empresas tem 6 ou mais funcionários contratados.

Figura 4 – Número de Funcionários

Fonte: Dados de Pesquisa de Campo (2012-2013)

Após identificação e segmentação das empresas em questão, pode-se analisar que são empresas relativamente jovens, sendo 65% delas, empresas nascentes (com até dois anos de abertura); a maioria (57%) são Empresas de Pequeno Porte (EPPs) com relação ao faturamento, o que significa que têm receita superior a 30 mil/mês. Quanto ao número de funcionários, este segmento demonstra que não possui uma concentração específica em uma

faixa (vide figura 4), caracterizando que essas empresas têm perfis diferenciados, como por exemplo, forma de atendimento, produção, entre outros.

4.2. Grau de Inovação Global

Com relação à aplicação do Radar de Inovação nas 14 empresas em questão, pode-se obervar que 7 empresas (50%) obtiveram um grau de inovação global abaixo da média (2,5) e as outras 7 (50%) obtiveram pontuação igual ou superior a 2,5. Optou-se por usar as iniciais das empresas, a fim de preservar suas identidades.

Quadro 2 – Grau de Inovação Global

Empresa	Grau de Inovação Global
BL	2,6
SO	3,0
OC	2,2
ML	1,9
TP	2,1
BC	2,2
DE	1,9
SG	2,0
MK	2,6
YG	3,0
PP	2,9
TV	3,9
BV	2,4
IR	2,5

Fonte: Dados de Pesquisa de Campo (2012-2013)

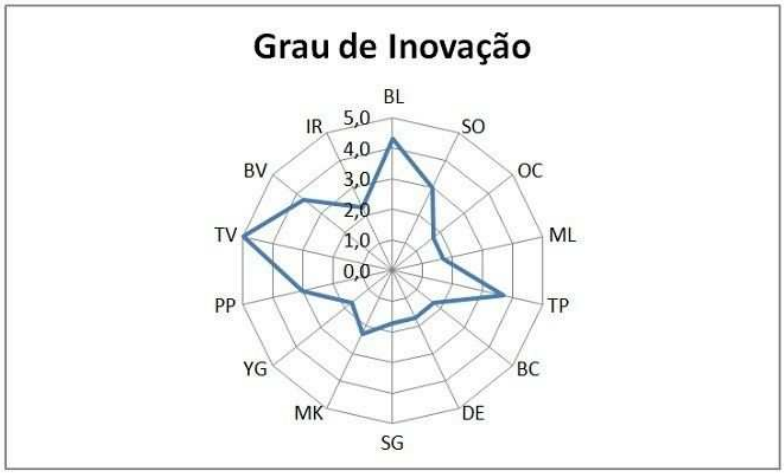
Das empresas que obtiveram grau de inovação abaixo da média (2,5), 4 (57%) são micro empresas e 3(43%) são empresas de pequeno porte. E 5 dessas empresas (71%) têm até dois ano de existência no mercado, ou seja, são empresas nascentes que estão priorizando iniciativas relacionadas à

gestão comparando-se com empresas com maior tempo de mercado, que já estão implementando ações inovadoras para se diferenciarem no mercado.
Pode-se concluir que 50% das empresas analisadas neste estudo são pouco inovadoras, ou seja, estão deixando de ter uma maior competitividade, singularidade ou algum diferencial para a sua permanência no mercado.

4.3. Grau de Inovação – Dimensão Clientes

De acordo com o Radar de Inovação, a Dimensão Clientes é avaliada a partir de três questões: (1) Identificação das necessidades dos clientes; (2) Identificação de mercados; e (3) Uso das manifestações dos clientes – resultado.
Na questão identificação das necessidades dos clientes foi averiguado se a empresa interage com seus clientes atuais ou potenciais para conhecer sua opinião sobre a imagem da organização e sobre seus produtos.
Já na questão identificação de mercados foram avaliados a identificação de mercados em outras regiões, assim como clientes de mercados tradicionais que possam fazer outra aplicação dos produtos existentes.
E a última questão usa de manifestação dos clientes – resultado foi avaliado se a empresa usa sugestões ou reclamações como fonte de melhorias em processos e produtos.
Depois de aplicado o questionário, chegou-se ao resultado do Grau de Inovação – Dimensão Clientes das 14 empresas analisadas (ver figuras 5 e 6). Segundo Radar da Inovação, a pontuação da escala utilizada varia de 1 (um) a 5 (cinco), sendo 1 a menor nota e 5 a maior. Quanto mais próximo da extremidade estiver a pontuação no radar, melhor é o grau de inovação da empresa em relação aos demais.
Como pode ser notado na figura 5, somente 1 empresa apresentou desempenho máximo quanto a Clientes, enquanto que uma grande parcela demonstrou resultado próximo ao mínimo, ou seja, 93% das empresas analisadas podem desenvolver ações de inovação no quesito clientes.

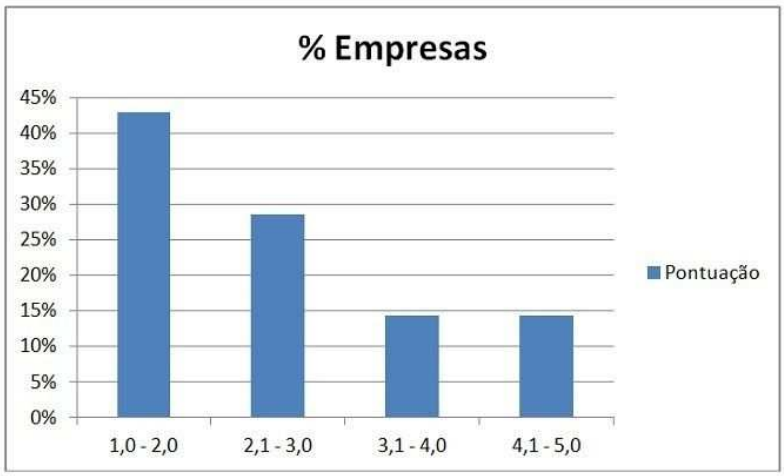
Figura 5 – Grau da dimensão Clientes das empresas diagnosticadas



Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2012-2013)

Na figura 6 é possível analisar que 43% das empresas obtiveram pontuação na Dimensão Clientes entre variação 1,0 – 2,0; 29% obtiveram pontuação entre a variação 2,1 – 3,0; 14% das empresas obtiveram pontuação entre a variação 3,1 – 4,0; e 14% obtiveram pontuação entre a variação 4,1 – 5,0.
Sendo empresas jovens, uma das fontes de informações para inovar poderia ser os próprios clientes, com a implementação de ações simples como análise da satisfação e preferências, canal para coletar sugestões para melhoria de produto e/ou atendimento, tornando-a mais competitiva frente aos seus concorrentes.

Figura 6 – Pontuação obtida pelas empresas na Dimensão Clientes

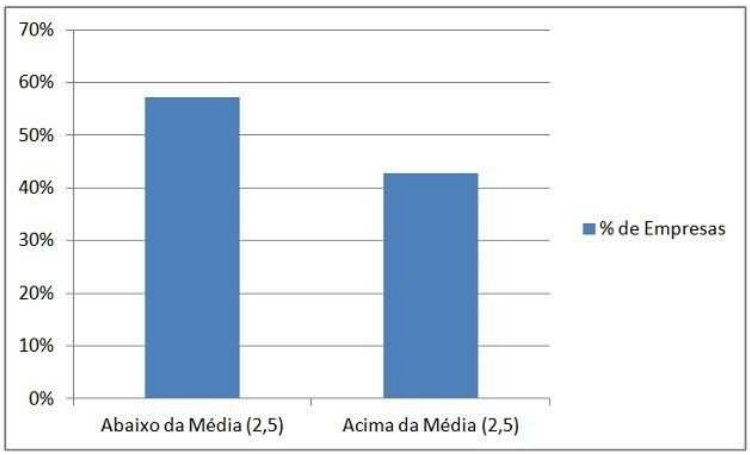


Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2012-2013)

Ao analisar a figura 7, observa-se que 57% das empresas em destaque neste estudo estão com a pontuação abaixo de 2,5 no grau de inovação na

Dimensão Clientes, e 47% estão acima. A partir desses dados é possível afirmar que essas empresas podem melhorar sua situação perante as formas que conhecem as necessidades e expectativas dos clientes, considerando a análise da satisfação e o tratamento das reclamações realizadas.

Figura 7 – % de Empresas com relação à pontuação média do grau de inovação



Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2012-2013)

Para essas empresas que demonstraram necessidade de melhorias na dimensão Cliente foram citados alguns exemplos de ações, sugeridas para despertar e fomentar a inovação.

Para a identificação das necessidades e uso das manifestações dos clientes, é importante que os empresários criem sistemáticas para receber informações e não deixá-las perder, transformando-as em conhecimento fundamental para o desenvolvimento das organizações, como pesquisa de satisfação, caixa de sugestões e realização de pós-venda. Já para identificar novos mercados, foram sugeridos aos empresários que fizessem uma pesquisa de mercado, análise das tendências e identificação de dados secundários na internet e mapeamento do perfil de seus consumidores.

Uma estratégia eficaz para a busca de novos mercados consiste em identificar nichos. Nichos são grupos de clientes com necessidades, características ou preocupações específicas ou com algum senso de identificação (BACHMANN; DESTEFANI, 2011). Das empresas pesquisadas, 4 atuam diretamente com nichos ou buscarão atuar.

Através do uso dessas ferramentas e, principalmente, colocado em prática a identificação das necessidades e expectativas coletadas de seus clientes, a empresa poderá ampliar sua forma de atuar, buscando melhorar seus

serviços, produtos ou simplesmente, atender melhor as necessidades de seus consumidores. Alcançando este resultado, poderá ser considerada inovadora nesta dimensão.

5. Considerações Finais

O objetivo do presente estudo foi analisar o grau de inovação da dimensão clientes de 14 micro e pequenas empresas do segmento alimentício da cidade de Campo Grande/MS, trazendo um diagnóstico que ilustra a atual situação da empresa mediante à inovação.

Foi descrito um breve perfil dessas empresas de forma a caracterizar e segmentar esse grupo. A partir da análise do perfil, pode-se concluir que a maioria das empresas são lanchonetes, empresas de pequeno porte e que em sua maioria estão há cerca de dois anos no mercado.

São empresas que podem inovar em todas as dimensões propostas no Radar de Inovação, uma vez que 50% delas obtiveram pontuação abaixo da média de 2,5 no grau de inovação global.

Com relação à dimensão clientes, 57% das empresas obtiveram pontuação abaixo da média, ou seja, essas empresas ainda não buscam inovação centrados no cliente, caracterizados pela busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais.

Diante desse quadro foram propostas melhorias para a dimensão clientes, como: uso da pesquisa de satisfação, caixa de sugestão, pesquisa do perfil de clientes, pesquisa de mercado, busca por novos nichos de mercado.

Por meio da aplicação dessas propostas, espera-se que esse grupo de empresas tenha um aumento no grau de inovação – dimensão clientes e, consequentemente, no grau de inovação global, a serem averiguados em uma futura análise.

Apesar de pontuar perspectivas importantes sobre microempresas e pequenas empresas do segmento alimentício, o estudo tem como principal limitador o número de empresas pesquisadas. Portanto, não se pode afirmar que empresas do segmento alimentício da cidade de Campo Grande/MS são inovadoras sistêmicas, inovadoras ocasionais ou pouco inovadoras, conforme o resultado do grau de inovação global, uma vez que, o número de 14 empresas é pequeno diante do universo total de empresas desse segmento na cidade. Para tal, seria pertinente realizar um estudo por amostragem para saber o grau de inovação deste segmento.

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 da Inovação.

Referências Bibliográficas

BACHMANN, Dórian. L.; DESTEFANI, Jully Heverly. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. Bachmann & Associados – Curitiba, Pr. 2011

BARROS, A.J.S.; LEHFELD, N.A.S. **Fundamentos da Metodologia Científica**. – 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BRANDÃO, Vladimir et al. **Brasil Inovador**: o desafio empreendedor: 40 histórias de sucesso de empresas que investem em inovação. Brasília: IEL, 2006. 160 p.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da Informação**: Um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 104 p.

DUARTE, R. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Caderno de Pesquisas**, n. 115, p 139-154, mar. 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio – O Dicionário da Língua Portuguesa**. 3º edição. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1999, p. 486.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 5ª edição, São Paulo: EditoraAtlas, 2010, p. 27.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12º Edição. São Paulo: Person Education do Brasil, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7.ed. – 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H. M. M; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 122-144.

MBC/FINEP. **Kit Metodológico para a Inovação Empresarial**. Brasília: MBC, 2008.

MOREIRA, Daniel Augusto; QUEIROZ, Ana Carolina S. **Inovação: conceitos fundamentais**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

OCDE. **Manual de Oslo** – Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação. 3ª ed., Tradução FINEP, 2007, Disponível em: www.finep.gov.br.

POSER, Denise von. **Marketing de relacionamento: maior lucratividade para empresas vencedoras.** Barueri , SP: Manole, 2005.

SAWHNEY, Mohanbir et al. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT SloanManagement Review**. p. 75-81, Spring, 2006.

SEBRAE – Programa Agentes Locais de Inovação. **Manual de Implantação**. Versão 2011/08. ALI, SEBRAE – DF, 2011.

SEBRAE/PR**. Guia para Inovação: Instrumento de Orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação**. Curitiba, 2010.

SEBRAE/PR. **Agentes Locais de Inovação: uma medida do progresso nas MPEs do Paraná**. Curitiba, 2010.

SIMANTOB, Moysés; LIPPI, Roberta. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. São Paulo: Editora Globo, 2003, p. 12.

A inovação voltada à melhoria dos processos no setor de alimentos do meio-oeste catarinense

Autora: Larissa da Fré
Orientadora: Edna Baars

RESUMO

A implementação de inovações nos processos produtivos e a utilização de diferentes práticas de gestão dentro das organizações, como, por exemplo, as Boas Práticas de Fabricação, o Programa 5S e o Planejamento estratégico, influenciam positivamente no seu crescimento. Entre outros aspectos são capazes de reduzir custos de produção, agregar valor aos produtos atendendo assim, as necessidades e exigências dos consumidores, além de promover a satisfação dos colaboradores, o respeito aos aspectos ambientais e consequentemente aumentar a competitividade das empresas. Este artigo tem como objetivo apresentar a evolução de 19 micros e pequenas empresas do setor de alimentos da região meio-oeste do estado de Santa Catarina atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação/SC, no que se refere ao seu grau de inovação global e na inovação em processos, resultantes da adoção de novas práticas de gestão e implantação de melhorias incrementais nos processos produtivos. O grau de inovação global médio das empresas avaliadas no momento inicial M0 foi de **2,0**, já para o momento M2 a média do grau de inovação foi **3,0**. As dimensões que apresentaram maior evolução do momento M0 para o momento M2 são as dimensões Presença, Cadeia de Fornecimento, Processos e Relacionamento. E as maiores pontuações são obtida nas dimensões Plataforma e Marca, enquanto as dimensões Agregação de valor e Rede tiveram os menores resultados. Para a dimensão processos, no momento M2 a maior pontuação obtida foi 4 e a menor 2.

Palavras-chave: Inovação. Processos. Práticas de gestão. Alimentos.

ABSTRACT

The implementation of innovations in productive processes and the use of different management practices within organizations, such as the Good

Manufacturing Practices, the 5S Program and the Strategic Planning, has positive influences in the business growth. Among others aspects, theise activities are able to reduce production costs, add values to products thus meeting the consumer's needs and requirements, besides promoting the employee satisfaction, the enforcement of environmental aspects and consequently, increase the competitiveness of these companies. The aim of this article is to show the evolution of 19 micro and small food enterprises from the Midwest region of the State of Santa Catarina, which were attended by the program Local Innovation Agents/SC, regarding to the global innovation degree and innovation on processes resulting from the adoption of new management practices and gains due to incremental improvements in the productive processes. The average of global innovation degree from the evaluated enterprises at the initial moment M0 was 2,0, for the moment M2 the average of innovation degree was 3,0. The dimensions which showed the highest evolution from the moment M0 to moment M2 were Presence, Supply Chain, Processes and Relationship. The highest score was obtained in the dimensions Platform and Brand, while the dimensions Adding Value and Network had the lowest results. For the dimension Processes, on the moment M2 the highest score obtained was 4 and the lowest was 2.
Keywords: Innovation. Processes. Management practices. Foods.

1. Introdução

Atualmente, as organizações sejam elas de pequeno ou grande porte vem observando um aumento gradativo na velocidade com que as mudanças no ramo industrial acontecem juntamente com o atendimento que promover a inovação não representa somente buscar o diferencial, mas garantir a sobrevivência em um cenário tão competitivo.

O Manual de Oslo define a inovação como a implementação de um produto, bem ou serviço, novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2006).

A inovação nas indústrias alimentícias, tem se tornado cada vez mais importante, pois a busca de melhorias por meio de mudanças nos processos e da adoção de novas práticas de gestão. Além de serem capazes de aumentar a eficiência, minimizar o ciclo de produção, reduzir custos e

melhorar a qualidade dos produtos, ainda garantem a segurança dos alimentos destinados aos consumidores.

Segundo a Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (PINTEC), realizada pelo IBGE entre os anos 2001e 2003, "Inovação tecnológica de processo" refere-se a processo tecnologicamente novo ou substancialmente aprimorado, que envolve a introdução de nova tecnologia de produção ou significativamente aperfeiçoada, assim como de métodos novos ou substancialmente aprimorados para manuseio e entrega de produtos (acondicionamento e preservação). Estes novos métodos podem envolver mudanças nas máquinas e equipamentos e/ou na organização produtiva (desde que acompanhadas de mudanças no processo técnico de transformação do produto).

Outra forma de promover melhoria nos processos do negócio é a adoção de novas práticas e ferramentas de gestão e qualidade, tais como o Manual de Boas Práticas, o Programa 5S e o Planejamento Estratégico, além da busca por certificações de produtos e processos e a preocupação com os aspectos ambientais e da adoção de softwares de gestão.

Inserido neste contexto da inovação, está o programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que tem por objetivo, oportunizar o desenvolvimento científico e tecnológico através da atuação dos agentes ALI's em micro e pequenas empresas situadas nos setores e regiões definidos pelo Programa, bem como incrementar a capacitação profissional dos recursos humanos envolvidos.

A metodologia de trabalho dos ALI está baseada na aplicação do diagnóstico de mensuração do grau de Inovação elaborado por BACHMANN e DESTEFANI (2011), que considera as seguintes dimensões da inovação: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de valor, Processos, Organização, Cadeia de fornecimento, Presença, Rede e Ambiência inovadora.

Na região meio-oeste de Santa Catarina um dos segmentos de atuação do programa é junto ao setor de alimentos e bebidas.

De acordo com SEBRAE (2010), o setor de alimentos representa uma importante base econômica para Santa Catarina. O somatório das atividades de produção de alimentos e bebidas do setor primário e secundário, responde por 16% do Valor Adicionado Fiscal do estado.

O setor industrial da região meio-oeste de Santa Catarina estabelece uma forte sinergia com a atividade agropecuária da região, cabendo assinalar a

representatividade das empresas e empregos dos segmentos de fabricação de alimentos e bebidas, do setor madeireiro e o de produção de papel e embalagens de papel (SEBRAE, 2010).

Diante do exposto o objetivo deste trabalho é apresentar a evolução global no grau de inovação e da dimensão processos, bem como os resultados obtidos através da intervenção do Agente Local de Inovação em 19 micro e pequenas empresas do setor alimentício do meio-oeste Catarinense.

2. Revisão da Literatura

2.1. Inovação e seus conceitos

Josefh Schumpeter foi um dos pioneiros a conceituar o termo inovação. O autor defendia o entendimento da inovação 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, 1985).

Uma importante referência atual para a definição de inovação pode ser encontrada no Manual de Oslo (OCDE, 2005). Este documento publicado pela OCDE (Organização para a cooperação e desenvolvimento econômico) tem por objetivo organizar e padronizar conceitos, metodologias e a construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de inovação na indústria. Em sua terceira edição adota a seguinte definição para inovação: 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.

De acordo com Peter Drucker, (1991), a inovação mais produtiva é um produto ou serviço diferente, criando um novo tipo de satisfação, ao invés de uma simples melhoria.

Segundo, Tidd (*et al* 2008), inovação é algo novo que agregue valor social ou riqueza. Muito mais do que um novo produto, algo de inovador pode estar por trás de tecnologias novas, novos processos operacionais, novas práticas mercadológicas, pequenas mudanças e adaptações. Enfim novidades que, de um modo ou de outro, gerem um ganho para quem as pôs em prática. Em termos econômicos: que gere lucro.

2.2. Inovação nas Micro e Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas desempenham um papel fundamental na geração de emprego e renda, o que as credencia como instrumentos indutores do desenvolvimento econômico. Inseridas em mercados cada vez mais competitivos e globalizados, as empresas de micro e pequeno porte dependem cada vez mais da capacitação tecnológica e da geração de inovações para garantir a sua sobrevivência e o seu sucesso (MAIA, 2012).

De acordo com Rothwell (1989 *apud* Maia, 2012), as vantagens inovadoras das empresas de pequeno porte originam-se fundamentalmente das diferentes estruturas de gestão entre as pequenas e as grandes empresas. Alguns autores indicam que as principais desvantagens inovadoras das empresas de pequeno porte referem-se ao seu tamanho reduzido, à escala ineficiente das operações e a incapacidade de ofertar produtos integrados.

Frente ao fenômeno da globalização e a concorrência acirrada, as microempresas de alimentos, foram obrigadas a procurar novas soluções para crescer e manter-se no mercado. De fato esta foi a conclusão alcançada por Galizzi e Venturini (1996).

O processo contínuo de inovação vai depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das microempresas, como no esforço por obter peculiaridades que a distingam favoravelmente das demais, por exemplo, custo e preço mais baixo, melhor qualidade, menor *lead-time* e maior habilidade de servir a clientela, entre outras (PORTER, 2004). As microempresas inovadoras acrescentam novas características a seus produtos, buscam ser as primeiras em introduzir essas novas características valiosas. Estas estão entre as maneiras mais eficazes para competir (KOTLER, 2000).

A inovação no setor alimentício envolve um processo complexo de interação que liga as necessidades do consumidor com os novos desenvolvimentos da ciência e tecnologia (GALIZZI & VENTURINI, 1996).

2.3. Inovação em processos

Processos são sequências de tarefas (ou atividades), que, ao serem executadas transformam insumos em um resultado com valor agregado. A inovação nesta dimensão pressupõe a adoção de um processo novo ou o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência ou qualidade (SEBRAE, 2010).

A melhoria dos processos consiste em realizar alterações que buscam maior eficiência, flexibilidade, qualidade aos produtos, redução de custos ou do tempo de produção. Isto pode ser conseguido com soluções criadas internamente a empresa ou trazidas de fora (concorrentes, fornecedores, etc.). A seguir apresentam-se alguns exemplos de ações que quando executadas proporcionam inovações em processos.

2.3.1. Mudanças de *layout*

O arranjo físico, que é retratado por meio do layout, é o planejamento do espaço físico a ser ocupado para as operações do negócio, representa a melhor disposição possível das máquinas e equipamentos, das mesas e móveis e de todos os recursos materiais ao longo do processo de produção, para implementá-lo e facilitá-lo. Em geral, é o fluxo do trabalho que determina qual é o melhor arranjo (CHIAVENATO, 2008).

Um estudo cuidadoso do *layout* da fábrica, que faça com que o arranjo dos equipamentos e das áreas de estoque obedeça a conveniência do processo produtivo pode garantir a boa produtividade nas linhas de produção e evitar o vai e vem de insumos, embalagens e produtos.

2.3.2. Reforma nas instalações

As reformas nas instalações para melhora na iluminação (permitindo maior aproveitamento da luz natural e redução de custos com energia), no *layout* ou na ventilação costumam trazer sensíveis benefícios para a produtividade e eficiência dos processos. Além de proporcionarem aos colaboradores maior conforto no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2008).

2.3.3. Aquisição ou substituição de máquinas e equipamentos

Com a elevada velocidade da evolução tecnológica, é comum haver ganhos com a substituição de máquinas, dispositivos ou ferramentas para a produção por equipamentos mais modernos (CHIAVENATO, 2008) .

2.3.4. Informatização

A informatização das atividades apresenta uma ótima relação custo/beneficio para as empresas de qualquer porte, dada à redução no custo dos computadores e a existência de um grande volume de softwares gratuitos ou de baixo custo (CHIAVENATO, 2008).

2.4. A inovação e os Sistemas de gestão

A produção de produtos e serviços com qualidade não é uma fácil tarefa de ser conseguida. Faz-se necessário o desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações, para que se garanta o comprometimento de todos com o objetivo de conquistar a excelência nos processos e produtos da empresa, possibilitando seu aprimoramento contínuo (OLIVEIRA, 2004).

A seguir estão listadas algumas práticas de gestão indicadas por Oliveira (2004):

Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (é alcançar por parte das organizações, os desafios que a ela são colocados).

As declarações de Missão e Visão são o primeiro passo de um processo de Planejamento Estratégico, dão base para guiar o negócio e se constituem em uma ação efetiva para a melhoria da gestão.

- Terceirização

A terceirização ocorre quando uma empresa decide transferir para outra a produção de bens ou de serviços que anteriormente realizava com seus próprios recursos, é, portanto uma subcontratação. Com isso, a empresa transforma seus custos fixos em custos variáveis, liberando recursos e pessoas, espaço e administração (CHIAVENATO, 2008).

1. Programa 5S

O 5S é uma metodologia de origem japonesa composta de cinco princípios, cujas palavras iniciam com a letra “S”. O propósito da metodologia é melhorar a eficiência através da destinação adequada de materiais, especialmente os desnecessários, organização, limpeza e identificação de materiais e espaços e a manutenção e melhoria do próprio 5S. Além disso, a metodologia 5S traz outros benefícios, como: maior produtividade, melhor aproveitamento de materiais, melhoria da qualidade de produtos e serviços, menos acidentes de trabalho e um ambiente de maior satisfação.

1. Manual de boas práticas

O Manual de Boas Práticas e os Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) são documentos onde estão descritos as atividades e procedimentos

que as empresas que produzem, manipulam, transportam, armazenam ou comercializam alimentos adotam para garantir que os alimentos produzidos tenham segurança e qualidade sanitária aos seus consumidores e para atender a legislação sanitária federal em vigor.

2.5. O Projeto Agentes locais de Inovação

O Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE desenvolveu em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq o Programa chamado Agentes Locais de Inovação (ALI). O objetivo deste, no Estado de Santa Catarina é oportunizar o desenvolvimento científico e tecnológico através da atuação dos ALI's em micro e pequenas empresas situadas nos setores e regiões definidos pelo Programa, bem como incrementar a capacitação profissional dos recursos humanos envolvidos.

O projeto ALI representa um esforço para oferecer aos micro e pequenos empresários o acesso a conhecimentos e recursos que facilitem a instalação de processos de inovação que contribuam para o aumento da competitividade das empresas. Para isto, profissionais recém-formados foram treinados nos conceitos de inovação, em ferramentas voltadas para a busca de soluções inovadoras e na informação sobre entidades e facilidades que podem contribuir para alavancar a inovação nas MPEs (SEBRAE, 2009).

3. Desenvolvimento

3.1. Método da pesquisa

Este artigo apresenta uma abordagem qualitativa. De acordo com Dias, 1999, a pesquisa qualitativa caracteriza-se, principalmente, pela ausência de medidas numéricas e análises estatísticas, examinando aspectos mais profundos e subjetivos do tema em estudo. De uma forma geral, os métodos qualitativos são menos estruturados, proporcionam um relacionamento mais longo e flexível entre o pesquisador e os entrevistados, e lidam com informações mais subjetivas, amplas e com maior riqueza de detalhes do que os métodos quantitativos.

3.2. Empresas Analisadas

Foram analisadas, no período de outubro de 2011 a agosto de 2013, 19 indústrias do segmento Alimentos e Bebidas, devidamente registradas com

CNPJ ativo e enquadradas no Estatuto da Lei Geral – LC 123/06 da região meio-oeste do estado de Santa Catarina, localizadas especificamente nas cidades de Catanduvas, Pinheiro Preto, Tangará, Lacerdópolis, Treze Tílias, Ouro e Ibicaré.

As empresas analisadas são de micro e pequeno porte, conforme distribuição a seguir.

Tabela 1. Distribuição das empresas por porte

Porte	Quantidade	Percentual
Microempresa	10	52,6
Pequena	9	47,4

Fonte: Autora, 2013.

A amostra inclui informações correspondentes a diferentes segmentos industriais, conforme tabela abaixo.

Tabela 2. Descrição da Amostra

Segmento Industrial	Número de Empresas
Ervateria	6
Vinicola	4
Fabricação de sucos	3
Frigorifico	3
Laticinio	1
Fábricação de chocolates	1

Fonte: Autora, 2013.

Pode-se observar que mesmo estando todas as empresas no setor de alimentos, possuem características bastante distintas e peculiares. Para tanto, houve necessidade de uma pesquisa adicional, para fornecer informações procedentes a cada segmento setorial.

3.3 Instrumento de Pesquisa

A metodologia consiste na aplicação pelo Agente Local de Inovação do diagnóstico de mensuração do grau de inovação, formado por treze dimensões que totalizam quarenta e duas questões objetivas.

- A aplicação do diagnóstico acontece em três momentos:

- Momento M0: quando o ALI inicia o atendimento a empresa;
- Momento M1: realizado em média após 1 ano de acompanhamento ALI na empresa;
- Momento M2: ao final do programa, após um período de aproximadamente 2 anos de acompanhamento ALI.

O questionário compreende as informações que permitem calcular o Grau de Inovação da empresa. Para cada item, que apresenta 3 afirmações, deve ser marcada apenas uma resposta. De modo geral, as questões apresentam as seguintes alternativas: (5) É sistemática ou comum, (3) Faz ocasionalmente, (1) Não faz/não tem.

As dimensões do estudo são as seguintes: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de valor, Processos, Organização, Cadeia de fornecimento, Presença, Rede, Ambiência inovadora.

O número que identifica o grau de inovação global da empresa é conseguido através da soma total da pontuação obtida dividido por 42 (número total de questões).

O conhecimento da pontuação, em cada uma das dimensões, também se constitui em ferramenta de diagnóstico, pois permite identificar onde estão os pontos fortes e fracos da organização avaliada (BACHMANN e DESTEFANI, 2011).

3.4. Dimensão Processos

Este trabalho apresenta detalhadamente a análise específica da dimensão Processos do gráfico radar da inovação para as 19 empresas analisadas.

Esta dimensão se refere às configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. A inovação, nesta dimensão, pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de resposta (tempo de ciclo) menor avaliada (BACHMANN e DESTEFANI, 2011).

Foram consideradas as seguintes questões para avaliar esta dimensão:

Questão 1) A empresa alterou seus processos para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção?

Questão 2) A empresa adotou alguma nova prática de gestão (GQT, SCM, PNQ, Justin Time, reengenharia, Manual de Boas Práticas, CRM, Planejamento estratégico, *Benchmarking,* Segmentação de consumidores, Declarações de missão e visão, Pesquisas com clientes, *Balanced Scorecard* etc.)?

Questão 3) A empresa recebeu alguma nova certificação de processo (ISO9001, ISO14001, OHSAS18001, SA8001, etc) ou de produto (ABNT, Produto orgânico, etc.)?

Questão 4) A empresa adotou ou atualizou algum software para a gestão administrativa ou da produção?

Questão 5) A empresa modificou algum insumo ou processo devido a aspectos ambientais (ecológicos)?

Questão 6) A empresa alterou a destinação de seus resíduos, visando menor impacto ambiental ou benefícios para terceiros?

4. Resultados e Discussão

4.1. Grau de Inovação Global

Os dados coletados durante a aplicação dos diagnósticos nos diferentes momentos do acompanhamento ALI nas empresas, resultaram no Gráfico 1, que demonstra a evolução no grau de inovação global obtido em cada uma das empresas analisadas. Cada empresa está representada por uma letra do alfabeto para preservar sua identidade.

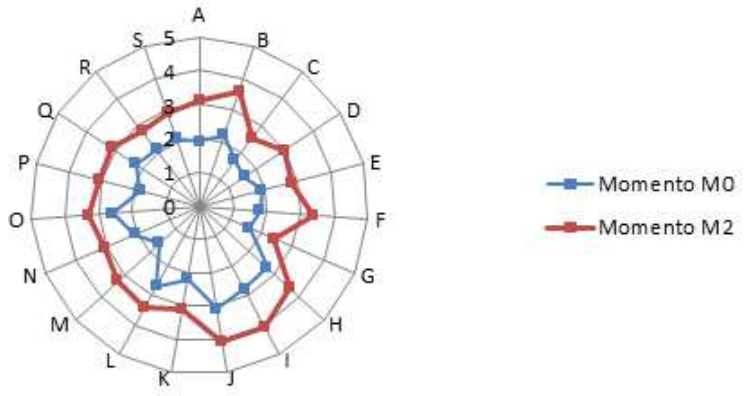


Gráfico 1. Comparativo do Grau de inovação global do momento M0 para o Momento M2 das 19 empresas analisadas – Elaboração: a Autora, 2013.

O grau de inovação global médio das empresas avaliadas no momento inicial M0 foi de **2,0**, já para o momento M2 a média do grau de inovação foi **3,0**. Como o valor da escala vai de 1 a 5, o grau de inovação obtido no momento final M2 indica que a maioria destas empresas faz inovações incrementais e trabalha temas como: qualidade, certificação, normalização, exportação e design.

Dentre as empresas da amostra, duas apresentaram um grau de inovação acima de 4, como estas são as que mais se aproximam de 5 pode-se afirmar que são empresas com cultura inovadora, focadas em inovações, P&D e exportação.

Analisando estes resultados percebe-se a preocupação e efetiva implantação de ações por parte das empresas, visando o crescimento.

4.2 . Grau de Inovação por dimensão

O Gráfico 2, apresenta a evolução obtida do momento M0 para o Momento M2, para as 13 dimensões estudadas.

Gráfico 2. Comparativo do Grau de inovação nas diferentes dimensões do momento M0 para o Momento M2 das 19 empresas analisadas.
Elaboração: a Autora, 2013.

O nível de inovação médio de cada uma das dimensões de toda a amostra aponta uma variação nos resultados e evidencia que as dimensões que apresentaram maior evolução do momento M0 para o momento M2 são as dimensões Presença, Cadeia de Fornecimento, Processos e Relacionamento. E que a maior pontuação é obtida nas dimensões Plataforma e Marca, enquanto as dimensões Agregação de valor e Rede tiveram os menores resultados.

As maiores pontuações foram obtidas na dimensão plataforma, devido ao oferecimento dos produtos em diversas versões, muito comum no setor de alimentos, e marca, pois é constante a utilização da marca em propaganda, bem como o seu registro no INPI.

A dimensão Presença está relacionada aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e, também, aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores. A

grande maioria das empresas analisadas estabeleceu relação com distribuidores e representantes para a venda dos produtos em outros estados, criando assim novos pontos de venda.

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 destacou devido ao fato de que quase todas as empresas adotaram algum recurso de informática para se relacionar com os clientes, tais como facebook, twitter ou site.

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, cotação de preços em diferentes fornecedores, fizeram com que ocorresse esta elevação nesta dimensão.

Os Processos são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. As ações desenvolvidas nesta dimensão serão citadas no tópico a seguir.

4.3. Grau de Inovação na Dimensão Processos

O gráfico 3 apresenta os valores para a dimensão processos em cada uma das empresas, representadas neste gráfico por letras. Cada letra corresponde simbolicamente a uma empresa.

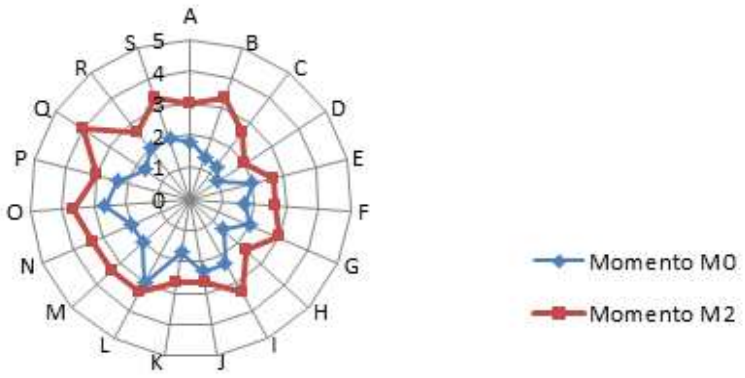


Gráfico 3. Evolução do grau de inovação do momento M0 para o Momento M2 para a dimensão processos – Elaboração: a Autora, 2013.

Observando estes dados, fica evidente a melhoria verificada nos processos das empresas analisadas. Todas elas 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. No momento M2 a maior pontuação obtida por uma empresa para a dimensão processos foi 4 e a menor 2.

O Gráfico 4. é a representação da média obtida pelas 19 empresas em cada item que compõem a avaliação da dimensão processos, nos diferentes momentos M0 e M2.

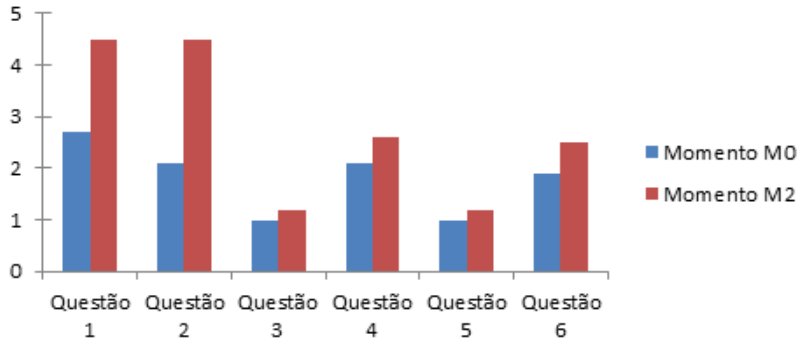


Gráfico 4. Média das pontuações obtidas em cada questão da dimensão processos – Elaboração: a Autora, 2013.

A questões citadas acima no gráfico 4, correspondem a perguntas feitas aos empresários, para que através das respostas possa-se obter a informação quanto a evolução da dimensão mensurada, neste caso, processos. Diante destas, é possível mensurar alterações e melhorias, descritas no item 3.4 deste estudo.

Este gráfico demonstra que a maioria das melhorias de processo realizadas, dizem respeito à compra ou aluguel de equipamentos diferentes 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.

A tabela abaixo 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 3. Ações executadas pelas empresas durante o período do atendimento do ALI.

Ação executada	Número de empresas
Aquisição de novos equipamentos	19
Implantação ou revisão do Manual de boas práticas de fabricação	19
Implantação do Programa 5S	12
Reavaliação do *Layout* de produção	11
Planejamento estratégico	6
Reforma nas instalações	6
Terceirização	5

Fonte: Autora, 2013.

6. Conclusão

O grau de inovação global médio das empresas avaliadas no momento inicial M0 foi de **2,0**, já para o momento M2 a média do grau de inovação foi **3,0**. As dimensões que apresentaram maior evolução do momento M0 para o momento M2 são as dimensões Presença, Cadeia de Fornecimento, Processos e Relacionamento. E a maior pontuação é obtida em Plataforma e Marca, enquanto as Agregação de valor e Rede tiveram os menores resultados. Para Processos, no momento M2 a maior pontuação obtida para a dimensão processos foi 4 e a menor 2.

A inovação não requer altos investimentos, mas pressupões a transformação de boas ideias em algo concreto que represente algum tipo de melhoria de processos, produtos e atitudes. Aliada à gestão da qualidade, a inovação é a solução que contribui decisivamente para o aumento da competitividade das micro e pequenas empresas.

Agradecimentos

Este artigo é resultado de um esforço colaborativo e interativo. Agradeço inicialmente a orientadora Edna Baars pela colaboração na escrita deste material, ao Sebrae/SC e Sebrae/Nacional, especialmente ao consultor sênior Airton Rigotto, a Luciana Oda e Tatiane Carvalho pelo apoio em todos os momentos nesta caminhada durante o projeto ALI. Ao CNPq, por ter possibilitado esta pesquisa.

Referências Bibliográficas

BACHMANN, Dórian. L.; DESTEFANI, Jully Heverly. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**. Bachmann & Associados – Curitiba, Pr. 2011

DIAS, Cláudia. Grupo focal: técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas. Nov. 1999. 16p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1991. 378 p.

GALIZZI, G.; VENTURINI, L. *Product inovation in the food industry: nature, characteristics and determinants*. Economics of innovation: the case of food industry.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** : **análise, planejamento, implementação e controle**. 10 ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

MAIA, Adriano Filipe da Silva. Inovação em micro e pequenas empresas: uma análise do caso brasileiro. 2012. 116 f. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2012.

OCDE – Organização Para Cooperação Econômica E Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Brasília: Finep, tradução português., 2006.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade**: tópicos avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

PINTEC – **Pesquisa industrial de inovação tecnológica 2003**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Rio de Janeiro: 2005.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 26ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico.** 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. 168 p.

SEBRAE/SC – Santa Catarina em Números: alimentos. – Florianópolis: Sebrae/SC, 2010. 56 p.

SEBRAE/SC – Santa Catarina em Números: Santa Catarina. – Florianópolis: Sebrae/SC, 2010. 56 p.

SEBRAE/PR – Guia para a inovação. Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação. Curitiba: Sebrae/PR, 2010. 116p.

SEBRAE/PR – Perfil do grau de inovação das MPEs do Paraná. Curitiba: Sebrae/PR, 2009. 82p.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. xvi, 600 p.

Avaliação dos resultados das feiras, missões e rodadas, sob a ótima da ambiência inovadora

Autor: Leonardo Martins Ferreira
Orientadora: Edna Baars

RESUMO

Estudar a dimensão Ambiência Inovadora das micro e pequenas empresas da cadeia produtiva de moda, incluindo empresas de joias e acessórios da grande Florianópolis, setor de calçados de São João Batista e o grupo de confecção de Canelinha atendida pelo programa ALI/SC. Abordar a importância de feiras, missões e rodadas de negócios para divulgar a marcar, adentrar em novos mercados, buscar tendências, fornecedores, clientes e outros benefícios. Utilizando-se de pesquisa transversal, exploratória, com abordagem qualitativa. O levantamento de dados foi feito a partir da aplicação do diagnóstico (Mensuração do Grau de Inovação), em dez das principais empresas participantes do projeto ALI durante os meses de junho 2012 a agosto 2013, através da ótica ambiência inovadora. Participação das empresas em feiras, rodadas de negócios, considerando os resultados dessas participações que podem ocorrer: o aumento do faturamento, clientes e representantes, buscar novas tendências para o desenvolvimento do produto, conhecimentos, informações e estar sempre atualizado no mercado.

Palavras chave: Feira, Missão, Rodadas de Negócios, Ambiência inovadora, SEBRAE.

ABSTRACT

Studying the dimension Ambience Innovative micro and small enterprises in supply chain fashion, including jeweler and accessories companies of Florianopolis, the footwear of St. John the Baptist and the group making Canelinha assisted by the program ALI / SC. Address the importance of fairs, missions and business meetings to publicize the schedule, enter new markets, seeking trends, suppliers, customers and other benefits. Using the cross-sectional, exploratory, qualitative approach. Data collection was done from the application of diagnosis (Measurement of Degree of Innovation) in

ten major companies participating in the project ALI during the months of June 2012 to August 2013, through innovative optical ambience. Participation of companies in fairs, business, considering the results of such holdings that may occur: increased sales, customers and representatives, seek new trends for the development of the product, knowledge, information, and be always updated on the market.
Keywords: Fair, Mission, Business Roundtable, Ambience innovative, SEBRAE.

Introdução

A inovação no meio empresarial tem a habilidade de acontecer tanto em produtos quanto nos processos. Em continuidade também pode estar no modelo de negócio, como na escolha de um novo segmente de atuação não atendida ainda pela organização. A atividade de inovar apresenta diversas facetas, como a adaptação, imitação, experimentação, design, desenvolvimento e pesquisa, (BACHMANN e DESTEFANI, 2008).

De acordo com o SEBRAE consultoria é um processo de intervenção de um agente de mudança externo a organização, capacitado e qualificado, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os empreendedores da referida organização na tomada de decisões, não obtendo o controle total da situação.

Missões Empresariais são visitas às empresas (*in company*) ou a centros tecnológicos, onde os participantes têm a oportunidade de adquirir novos conhecimentos sobre produtos, processos e tecnologias. As empresas participantes tem como benefícios conhecer práticas de trabalho e tecnologias adotadas por outras empresas, conhecer novas estratégias de gestão, promover a realização de negócios, estimular o associativismo e cooperação entre as empresas participantes, conhecer e realizar contato com novos parceiros, fornecedores e compradores.

O SEBRAE com o objetivo de fomentar negócios entre empresas criou as rodadas de negócios, que são eventos de curta duração desenvolvidos através de reuniões de negócios entre empresários, que demandam e ofertam produtos e serviços, acontecendo pela Internet (rodadas virtuais) ou em locais determinados (rodadas físicas), ambos em horários pré-determinados.

As feiras e eventos de negócios são oportunidades muito ricas de ampliação de mercado. Nelas encontram-se reunidos em um mesmo local, praticamente todos os atores do mercado: clientes, fornecedores,

concorrentes, desenvolvedores de tecnologia, formadores de opinião, especialistas do setor, entre outros.

Para mensurar o grau de inovação nas Micro e pequenas empresas, resultado da avaliação das 13 dimensões: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de valor, Processos, Organização, Cadeia de fornecimento, Presença, Rede e Ambiência inovadora. Na dimensão, Ambiência Inovadora é estudada: a utilização do uso rotineiro de consultoria ou do apoio de entidades. A busca de novas informações e tecnologias em eventos (feiras, rodas de negócios, seminários, missões, entre outros), de conhecimentos ou tecnologias junto a fornecedores ou clientes. A inovação nesta dimensão implica em analisar o ambiente propício a inovação, deve-se verificar o relacionamento existente com fontes de conhecimento externas à organização, o valor dado ao conhecimento adquirido ou desenvolvido, (BACHMANN e DESTEFANI, 2008).

Frente ao contexto a dimensão Ambiência Inovadora, é muito importante para uma organização. A participação em feiras para aumentar o número de clientes e faturamento, em rodadas de negócios para aumentar o número de vendas. As missões empresariais para buscar novos conhecimentos e informações junto aos concorrentes, fornecedores e clientes. A dimensão Ambiência Inovadora, trata de como é o relacionamento existente com fontes de conhecimento externas à organização, o valor dado ao conhecimento adquirido ou desenvolvido. Buscar novas formas de vender e interagir. Participar de visitas a outras empresas ou centros de tecnologias, com a oportunidade de adquirir novos conhecimentos sobre produtos ou processos, é de fundamental importância para organização inovar. Expor os produtos em rodadas de negócio, onde reuni empresas que demandam a ofertar produtos e serviços, com o objetivo de aumentar suas vendas, participação de mercado e o número de clientes. Sendo assim, por meio desse artigo poder-se avaliar a participação das micro e pequenas empresas da cadeia produtiva da moda, incluindo empresas de joias e acessórios da grande Florianópolis, o setor de calçados de São João Batistas e confecção de Canelinha, nas feiras, missões e rodadas de negócios. Possibilitando uma análise das informações dos resultados coletados.

1. Desenvolvimento

Esta pesquisa foi realizada em apenas uma etapa. Através de pesquisa transversal, exploratória, do tipo *survey*. O levantamento de dados foi feito a

partir da aplicação do diagnóstico (Mensuração do Grau de Inovação) a dez (10), das principais empresas participantes do projeto ALI, realização SEBRAE com apoio CNPQ que participaram de missões, feiras ou rodadas de negócios, durante os meses (06/2012 a 08/2013). Os dados foram tabulados e analisados, utilizando a ferramenta disponível no aplicativo *Excel*®. Esta ferramenta auxiliou na tabulação dos dados e na análise estatística descritiva dos mesmos.

Mensuração do Grau de Inovação é a metodologia adotada para a mensuração do Grau de Inovação. Criada no estudo elaborado por Bachmann E Destefani (2008), que propõe um sistema de mensuração baseado 12 dimensões da inovação, descrita por Mohanbir Sawhney, da Kellogg School of Management (EUA), que permite avaliar o grau de maturidade inovadora das MPEs. Acrescentando a dimensão Ambiência Inovadora, por acreditar que um clima organizacional propicia a inovação, é um fator importante para implantar a cultura da inovação. Portanto, as treze dimensões consideradas no estudo sobre Inovação são: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de valor, Processos, Organização, Cadeia de fornecimento, Presença, Rede e Ambiência inovadora.

O programa ALI é uma iniciativa do SEBRAE com a parceria do CNPq- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, para a promoção da inovação nas pequenas empresas. Todas as empresas participantes foram sensibilizadas a participar voluntariamente do projeto, assinaram o Termo de Adesão e Compromisso.

Após o aceite da empresa no projeto, inicia a aplicação dos diagnósticos, em seguida juntamente com um consultor sênior é realizada uma devolutiva com a saúde atual da empresa, em anexo a devolutiva segue um plano com ações para trazer resultados.

2. Resultados

2.1. Rodada de Negócios - SC TREND SHOW

Tabela empresas estudadas, são simbolicamente apresentadas por uma letra, conferindo o segmento, a localização no estado e a marca da empresa.

Tabela 1: Empresas

Empresa	Segmento	Cidade	Marca
A	Calçados	São João Batista	Giovana Pash
B	Calçados	São João Batista	Shana Amorim
C	Acessórios: Bolsa	São João Batista	YU
D	Calçados	São João Batista	Extravasa
E	Calçados e acessórios	Nova Trento	J kasper
F	Calçados	São João Batista	Beth bruno
G	Confecção	Nova Trento	La cor
H	Acessórios: Bijuteria	Florianópolis	Fabiana Silva
I	Acessórios: Bijuteria	Tijucas	Letícia Oliveira
J	Acessórios: Bijuteria	Florianópolis	Dani Depi

Fonte: Autor, 2013.

Principal rodada do setor de calçados que as empresas participaram: SC TREND SHOW. Que acontece em Balneário Camboriú, duas vezes ao ano, são três dias de show room de negócios com as ultimas novidades sobre tendências e tecnologias, mais de 400 lojistas cadastrados e cerca de 80 marcas expositoras.

A empresa A que atua no segmento de calçadas e localizada na região de São João Batista, participou da roda de negócio SC TREND SHOW que ocorreu em Balneário Comburiu em novembro de 2012. Com a conclusão da rodada foi avaliado que foram vendidos aproximadamente mil pares de calçados, totalizando 100 mil reais.

A empresa B que atua no segmento de calçadas e localizada na região de São João Batista, participou da roda de negócio SC TREND SHOW que ocorreu em Balneário Comburiu em Maio de 2013. Realizaram aproximadamente 20 mil pares em vendas, 500 mil reais.

No segmento de acessórios e bolsas a empresa C conseguiu realizar a venda de 30 peças totalizando 2 mil reais em vendas.

Tabela 2: SC TREND SHOW

EMPRESA	RODADA	ANO	PARES / PEÇAS	VALORES
A	SC TREND SHOW	2012	1000	100 MIL REIAS
B	SC TREND SHOW	2013	20000	500 MIL REIAS
C	SC TREND SHOW	2013	30	2 MIL REAIS

Fonte: Autor, 2013.

2.2. Feira - Francal

Principal plataforma lançadora das coleções primavera-verão no país, a FRANCAL reúne toda a cadeia coureiro calçadista nacional. A cada edição, mais de três mil marcas, de mil empresas apresentam suas coleções para lojistas nacionais e importadores do mundo todo. Em toda a edição é visitada por mais de 60 mil profissionais do Brasil e do exterior.

Empresa, D que atua no segmente de calçados participou em São Paulo da feira FRANCAL. Com o término da rodada foi levantado que a empresa vendeu um total de 17 mil pares de calçados, aproximadamente 750 mil reias. A empresa F realizou a venda de dois mil pares de calçados com um faturamento de cem mil reais.

Outra empresa que merece destaque na feira é a E de calçados, localizada em Nova Trento, que totalizou 30 mil reais em vendas. Primeira vez que participa e achou muito interessante. Uma Micro empresa com quatro funcionários e apenas nos dias da feira superou seu faturamento de dois meses.

Tabela 3: Francal

EMPRESA	RODADA	ANO	PARES	VALORES
D	FRANCAL	2013	17000	750 MIL REIAS
E	FRANCAL	2013	500	30 MIL REIAS
F	FRANCAL	2013	2000	100 MIL REIAS

Fonte: Autor, 2013.

2.3. Missão - CouroModa e Inspiramais

A CouroModa é o mais importante encontro de moda e negócios entre a indústria e o varejo de calçados e acessórios. Acontece em São Paulo, a feira internacional de calçados, artefatos de couro e acessórios de moda, é a principal vitrine da indústria nacional. Cerca de 35% das vendas anuais do setor são iniciadas ou encaminhadas na feira.

O Inspiramais trabalha para o desenvolvimento da identidade brasileira. Representa o lançamento oficial dos materiais e produtos, em que a indústria de componentes investiu e trabalhou um semestre inteiro, durante todas as etapas do Fórum de Inspirações. É, também, o momento em que os fabricantes de calçados, bolsas, acessórios, vestuário e móveis têm o primeiro contato com as novidades desenvolvidas pela indústria brasileira de componentes para a próxima estação. Cores, formas, composições e possibilidades.

Para ambas as missões seis empresas participantes que destacaram as principais vantagens da visita:

- Busca de tendências e informação;
- Novos fornecedores;
- Promover a realização de negócios
- Conhecer e realizar contato com novos parceiros
- Conhecer novas tecnologias;
- Conhecer novos produtos ou produtos substitutos;
- Buscar informações dos diversos mercados e da concorrência.

2.4. Rodada de negócio – Pronegócio

Rodada de negócios que ocorre em Brusque, tem como objetivo prover as vendas do setor de confecção. Reúne lojistas e compradores, a rodada acontece de 4 em 4 meses.

Nessa rodada temos a participação da empresa G que realizou um total de vendas de 200 peças, faturando 60 mil reias em vendas.

Tabela 4: Pronegócio

EMPRESA	RODADA	ANO	PEÇAS	VALORES
G	PRONEGÓCIO	2012	200	60 MIL REIAS

Fonte: Autor, 2013.

2.5. Feira - Bijóia

A maior feira de negócios do país no segmento de bijuterias, joias de prata e aço, folheados, semijoias e acessórios, acontece trimestralmente na cidade de São Paulo.

Empresa H trouxe como resultado da feira a quantidade de 40 novos clientes. Já a I apresentou com resultado 22 mil reais em vendas, 100 peças vendidas e 27 novos pontos de venda. Para finalizar a J conseguiu vender 40 mil reais, 400 peças e um total de 40 novos clientes.

Tabela 5: Bijóia

EMPRESA	RODADA	CLIENTES	PEÇAS	VALORES
H	BIJÓIA	40	X	X
I	BIJÓIA	27	100	22 MIL REIAS
J	BIJÓIA	40	400	40 MIL REIAS

Fonte: Autor, 2013.

3. Discussão

Como resultado levantando a participação em feiras, missões e rodadas de negócios, traz para empresa a possibilidade de adentrar em novos mercados, buscar tendências, fornecedores, clientes e outros benefícios, como o aumento do faturamento, clientes e representantes; Buscar novas tendências para o desenvolvimento do produto, novos conhecimentos e informações e estar sempre atualizado no mercado. Os resultados vão de acordo com o estudo realizado por Pereira (2011), que mostra o papel de tais eventos possuem na disseminação da ciência e da informação, voltadas para as inovações produtivas no campo, inserindo novas necessidades de consumo e um efeito de modernização no território.

Os resultados do estudo mostram a importância da participação das empresas para: divulgar a marcar, adentrar em novos mercados, buscar tendências, fornecedores, clientes e outros benefícios, como buscar novas tendências para o desenvolvimento do produto e novos conhecimentos e informações. Também são demonstradas no estudo de Rodrigues (2011), que mostram as principais motivações participar de feiras e eventos: reforçar a presença da empresa e/ou da marca no mercado, melhorar e promover a imagem de marca e/ou empresa, o prestígio dos seus produtos e promover e/ou lançar novos produtos/serviços no mercado.

Em seu estudo Silva (2012), analisou o contributo dos programas de exportações, nomeadamente a participação em feiras internacionais, no desenvolvimento e reforços das estratégias de exportação das empresas participantes. Seus resultados revelaram que as informações obtidas sobre o mercado, à identificação de oportunidades de negócio e a oportunidade para efetuar pesquisa de mercado, são fatores estatisticamente significativos. Continuando seus resultados demonstram que a presença na feira é uma oportunidade das empresas, aumentarem o volume de negócios no mercado visitado. Como o resultado encontrado nesse artigo o aumento do numero de vendas, de clientes e do faturamento da empresa.

Por falta de informações sugere-se a realização de estudos mais detalhados no sentido de aprofundar sobre a questão da importância de participar de feiras, missões técnicas e rodadas de negócios.

4. Conclusão

A dimensão Ambiência Inovadora é muito importante para uma organização, no caso das micro e pequenas empresas da cadeia produtiva de moda,

incluindo empresas de joias e acessórios da grande Florianópolis, o setor de calçados de São João Batista e o grupo de confecção de Canelinha atendida pelo programa ALI/SC. Ao avaliar os resultados obtidos pode-se perceber a importância da participação em feiras, missões e rodadas de negócios para divulgar a marcar, adentrar em novos mercados, buscar tendências, fornecedores, clientes e outros benefícios, como o aumento do faturamento, clientes e representantes. Buscar novas tendências para o desenvolvimento do produto, novos conhecimentos e informações e estar sempre atualizado no mercado.

Estas iniciativas coletivas promovem troca entre as empresas, muitas vezes surgindo compras coletivas por associativismo, bem como, discussões e iniciativas frente ao mercado. Incentiva-se não somente negócios, mas também o desenvolvimento de produto, postura empreendedora, valorização dos colaboradores, a competitividade saudável, consequentemente a inovação. Pode-se observar em que nestes eventos, acontece uma comunicação entre clientes diretos e indiretos, a empresa através de seus representantes obtém um feedback importante, de seus produtos e sua atuação.

Diante destas oportunidades, pode-se observar a expansão da visão empreendedora dos gestores das MPEs, ao analisarem o desempenho nestes eventos, tem a oportunidade de rever seu planejamento estratégico, design de produtos, pontos de revenda, comunicação com seu cliente, bem como, novos nichos de mercado.

Sugere-se a realização de estudos mais detalhados no sentido de aprofundar sobre a questão de como se comportar, atender os clientes, realizar as vendas, como participar e o desafio de estar pela primeira vez em uma rodada de negócios, feiras ou missões.

Agradecimentos

A Sra. Edna Mara Baars, orientadora do artigo, pela sua paciência, esforço e compreensão, em todos os momentos.

Ao Sr. Ronaldo Valente Canali, consultor sênior, que me orientou em todo o processo de implantação das ações.

A Sra. Luciana Sayuri Oda , gestora do projeto ALISC, por toda a sua paciência e dedicação.

A Srta. Francieli Fatima Finger, colega do projeto ALISC, por toda sua compreensão e motivação.

Ao SEBRAE e ao CNPQ pela realização do magnífico projeto Agente local de Inovação e por dar as pessoas e as empresas chances de crescimento.
A todos aqueles que de alguma forma colaboraram para que este trabalho tenha atingido os objetivos propostos.

Referências Bibliográficas

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

COUROMODA – **Encontro de Moda e Negócios Entre a Indústria e o Varejo de Calçados e Acessórios** http://www.couromoda.com/a_feira/pg/conheca-a-feira (acessado em 19/08/2013).

INSPIRAMAIS – **Feira que representa o lançamento oficial dos materiais e produtos em que a indústria de componentes.** http://www.inspiramais.com.br/evento/apresentacao (acessado em 19/08/2013).

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo**: **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica.** Tradução Financiadora de Estudos e Projetos. Brasília: FINEP, tradução português, 2005.

PEREIRA, Mirlei Fachini Vincente. **Difusão da inovação, consumo e cotidiano no campo moderno:** Notas sobre o papel das feiras agropecuárias em Rondonia (Brasil). Ra'e Ga, Jan, 2011, Issue 21, p.4(16).

RODRIGUES, Miguel Da Silva. **O contributo das feiras internacionais na performance exportadora das empresas**: a percepção dos empresários. Faculdade de Economia da Universidade do Porto – FEP. Fev. 2011, Pg 60.

SEBRAE – Serviço **Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** http://www.sebrae.com.br/uf/santa-catarina/produtos-e-servicos/missao-tecnica-orientada (acessado em 19/08/2013).

SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** http://www.sebrae.com.br/uf/santa-catarina/como-atendemos/promocao-e-acesso-a-mercado (acessado em 19/08/2013).

SILVA, Pedro Bruno Mendonça. **Feiras e exposições internacionais**: um estudo exploratório dos fatores de decisão e motivação de participação numa feira internacional. Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2012, pg 100.

Segmentação e identificação de novos mercados, nas micro e pequenas empresas: uma análise da dimensão clientes do radar da inovação

Autor: Marlon da Silva Velasques
Orientadora: Claudia Borges

RESUMO

A inovação é uma temática que está cada vez mais presente no universo mercadológico, configurando-se como um diferencial competitivo importante para Micro e Pequenas Empresas (MPEs), devido à grande concorrência existente entre os mercados na atualidade. Nesse contexto, a inovação pode ser definida como: "a maneira pela qual a empresa busca um diferencial frente ao mercado", garantindo a sustentabilidade da empresa no segmento em que atua. A identificação de novos mercados é uma das estratégias que auxiliam na expansão da empresa, para tanto é necessário conhecimento profundo das necessidades dos clientes, de forma a desenvolver ações finalísticas e assertivas. Já a segmentação de mercado procura entender quem é o público alvo, e defini-lo de forma clara e objetiva. Este artigo tem por objetivo analisar como Micro e Pequenas Empresas (MPEs), pertencentes ao segmento comércio varejista na cidade de Chapadão do Sul/MS, procedem para a identificação de novos mercados e segmentação de público alvo. O instrumento utilizado para tal mensuração foi o Radar da Inovação proposto por Sawhney e o objeto de observação foi a "Dimensão Clientes". Espera-se que as informações aqui disponibilizadas auxiliem para estudos futuros sobre o tema.

Palavras Chave: Inovação. Identificação. Segmentação.

ABSTRACT

Innovation is a topic which is increasingly present in the trade practices, setting up an important competitive advantage for micro and small companies, due to strong competition among the trades nowadays. In this context, innovation can be defined as: "the way the company seeks for a

differential as a response to the trade", ensuring the sustainability of the company in the sector in which it operates. Identification of new trades is one of the strategies which helps in the expansion of the company, for so it is necessary deep knowledge of the customers's needs, in such a way that develop final and assertive actions. But trade segmentation seeks to understand who the audience is and to define him in a clearly and objetive way. This article aims to analyze how micro and small companies, part of the retail trade sector in the city of Chapadão do Sul/MS proceed for the identification of new trades and segmentation of audience. The instrument used for this measurement was the Innovation Radar propossed by Sawhney, and the object of obervation was Customer Dimension. It is supposed to the information provided here may assist future studies about the topic.
Keywords: Innovation. Identification. Segmentation.

1. Introdução

Com o advento da globalização, nasce uma considerável elevação da competitividade entre as empresas independentemente do setor e o cliente, que antes era visto apenas como um coadjuvante no processo de comercialização começa a despontar no cenário empresarial, detendo o poder de livre escolha, tornando-se assim, um patrimônio valioso para o mercado.

O século XXI mostrou-se cheio de desafios para as organizações, fazendo com que as empresas buscassem novos métodos e práticas com a finalidade de desenvolver um diferencial competitivo. É nesse momento que a inserção da inovação desponta como uma importante ferramenta para a sobrevivência das empresas. Para as organizações a inovação tem três propósitos principais: 1º) criar um diferencial, 2º) neutralizar a concorrência e 3º) aumentar a produtividade.

Inovar é explorar novas ideias ou até mesmo a aplicação de algum tipo de conhecimento já existente no mercado, que quando implementado cria oportunidades e vantagens competitivas de forma a atender com excelência a demanda gerada pelo mercado consumidor e isto é um processo contínuo e sistêmico.

Identificar novos mercados consumidores para seus produtos/serviços é fundamental, em face das constantes mudanças que ocorrem no mercado e no comportamento dos mercados consumidores. Já a segmentação de mercado é uma ferramenta que facilita a atuação estratégica da empresa

auxiliando no desenvolvimento de ações voltadas para o público alvo que se pretende atingir. De acordo com Kotler (2000), um segmento de mercado consiste em um grande grupo consumidor que é identificado tomando como base as suas preferências, poder de compra, localização geográfica da empresa, atitudes de compra e hábitos de compra similares.

Diante de tal realidade é primordial que a empresa pense como cliente e não somente como fornecedora. Inovar buscando identificar novos mercados ou novos segmentos, configura-se em uma importante ferramenta para o alcance de objetivos empresariais, para tanto é fundamental que a empresa defina quem são seus clientes, e procure conhecê-los de forma saber como eles agem, quais são suas preferências, suas necessidades dentre outros.

Este estudo busca demonstrar qual o desempenho alcançado pela amostra de empresas que pertencem ao segmento comércio varejista na cidade de Chapadão do Sul/MS na dimensão clientes do Radar da Inovação e conjuntamente analisar o grau de inovação alcançado por tais empresas.

Para analisar o desempenho, primeiro será consubstanciado como as empresas procedem quanto à identificação de novos segmentos para seus produtos, qual a sistemática adotada para a identificação de novos mercados e quais as alterações resultantes da coleta de informações das necessidades de seus clientes.

Segundo IBGE (2010) a cidade de Chapadão do Sul/MS está localizada a nordeste do Estado de Mato Grosso do Sul, no Centro-Oeste do país, possuí uma extensão territorial de 3.851,000 $Km^{2,}$ e detém uma população de aproximadamente 19.648 habitantes. A base econômica principal da cidade é a agricultura, no entanto há o desenvolvimento de atividades como: pecuária, comércio e serviços.

A justificativa para a elaboração deste artigo repousa no fato de que clientes são e devem ser a razão de existir de toda a organização. Inovar nas formas de relacionamento com seus clientes é ir muito além de uma venda, é entender o cliente, munindo-se de informações e dados que auxiliarão a empresa na segmentação e identificação de mercados consumidores, por tais motivos a inserção de inovações na dimensão clientes é relevante. É importante ressaltar que na atualidade, os clientes detêm o poder de ditar as tendências no mercado, pois é a partir de suas necessidades que as empresas desenvolvem suas atividades comerciais.

Revisão da Literatura

2. Inovação: conceitos e definições

De forma geral, a inovação é a exploração de novas ideias ou a aplicação original do conhecimento, de forma a criar vantagens competitivas a fim de responder de forma eficaz as demandas do mercado. Ela pode ser desenvolvida pela empresa individualmente ou em parceria com outras instituições ou mesmo adaptando ideias de outras empresas (MATTOS *et al*, 2008).

O termo inovação também se refere à implementação de um produto (bem ou serviço), novo ou significativamente melhorado, ou de novo processo de produção, um novo método de *marketing* ou até um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização local de trabalho ou nas relações externas da empresa, que resultem em maior competitividade no mercado (MATTOS *et al*, 2008).

No âmbito empresarial a inovação destina-se a três propósitos: criação de um diferencial, neutralização da concorrência e aumento da produtividade. Um produto, processo ou método de gestão pode ser considerado inovador se é novo para a empresa, ainda que exista no mercado (SEBRAE/PR, 2010).

De acordo com a OECD (2005), uma empresa pode realizar diversos tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentem a produtividade. O Manual de Oslo define quatro tipos de inovações as quais encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades da empresa: inovações em produto, processos, organizacionais e em *marketing.*

Segundo Mattos *et al* (2008), as inovações em produtos abrangem o desenvolvimento de novos produtos ou até o melhoramento dos já existentes.

Já as inovações em processos representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição (OECD, 2005). Mattos *et al* (2008), complementa que as inovações em processos referem-se ao aprimoramento ou desenvolvimento de novas formas de produção ou distribuição de bens ou de novos meios de prestação de serviços.

Ainda de acordo com a OECD (2005), as inovações organizacionais dizem respeito à implementação de novos métodos, tais como: mudanças em

práticas de negócios, na organização do local de trabalho, ou nas relações externas da empresa.

Para Mattos *et al* (2008), as inovações em *marketing* remetem a adoção de ou desenvolvimento de novos métodos e comercialização, com mudanças significativas na concepção do produto, no *design* ou em sua embalagem dentre outros. Ainda para Mattos *et al* (2008), inovações tecnológicas ocorrem quando são originadas de conhecimentos novos ou fruto de pesquisa científica. Acrescem-se aos tipos de inovações, as incrementais e as radicais que serão definidas conforme os conceitos defendidos por Schumpeter (1911) , apontados no quadro (1).

Quadro 1. Tipos de inovação

Inovação	Definição
Tecnológica	Ocorre quando as inovações advêm de conhecimentos novos ou obtidos por meio de pesquisa científica;
Incremental	É um conceito relativo ao grau de intensidade da inovação; refere-se ao aperfeiçoamento de produtos (bens ou serviços) ou processos já existentes;
Radical	O conceito baseia-se a ideias que resultam em produtos ou processos totalmente novos, que anteriormente não existiam no mercado.

Fonte: Baseado em Schumpeter (1911).

Para que uma empresa continue competitiva no mercado é necessário que uma atitude inovadora seja constante e abranja as mais diversas áreas da empresa e não somente alguns departamentos ou seção específicos. A cultura de inovação deve ser encarada de forma sistemática e constante (MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO, 2008).

Já para a OECD (2005), uma empresa inovadora é aquela que consegue introduzir durante um determinado período de análise, inovações que não necessariamente precisam ter sido um sucesso comercial, pois muitas inovações fracassam. As empresas inovadoras desenvolvem principalmente inovações próprias ou em parceria com outras instituições. Os impactos das inovações no desempenho de uma empresa variam de efeito sobre as vendas e sobre a fatia de mercado detida a mudanças na produtividade e na eficiência.

É necessário que a melhora contínua seja uma missão primordial da empresa, para tanto, é vital agregar valor aos seus produtos (bens ou serviços). Entretanto, a inovação não deve ser encarada como um fim, mas sim, como um meio. Desta maneira a empresa atrairá mais clientes, que consequentemente resultarão em índices de desempenho superiores aos constatados no início do negócio (MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO, 2008).

3. Radar da inovação

Anteriormente a criação do Radar da Inovação para mensuração do grau de inovação de uma empresa, utilizavam-se indicadores como: "***número de patentes***" e o "***percentual do faturamento destinado à pesquisa e desenvolvimento*** (P&D)", no entanto este tipo de mensuração não era aplicável às Micro e Pequenas Empresas-MPEs, tornando assim a metodologia pouco prática à realidade vivenciada por tais empreendimentos (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Ainda de acordo com Bachmann e Destefani (2008), o professor Mohanbir Sawhney, diretor do *Center for Research in Technology & Innovation, da Kellogg School of Management, Illinois*, EUA, desenvolveu uma ferramenta para uma melhor mensuração do grau de inovação a qual foi denominada "Radar da Inovação", e que relaciona as dimensões pelas quais uma empresa pode procurar caminhos para desenvolver o processo inovativo. O Radar da Inovação reúne quatro áreas principais:

- As ofertas criadas;
- Os clientes atendidos;
- Os processos empregados;
- Os locais de presença usados.

Às dimensões acima são acrescidas mais oito dimensões que devem ser alvo de observação, são elas: Plataforma Marca, Soluções, Relacionamento, Agregação de valor, Organização, Cadeia de fornecimento e Rede.

A abordagem apresentada por Sawhney ignorava o ambiente interno da organização, desta maneira Bachmann e Destefani (2008) optaram por incluir uma dimensão adicional: a "Ambiência Inovadora" por acreditarem que um clima organizacional propício à inovação é um pré-requisito importante á empresa que deseja ser inovadora. A metodologia aplicada á mensuração do grau de inovação é baseada em uma abordagem mais qualitativa do que quantitativa, pois as Micro e Pequenas Empresas - MPEs têm pouca disponibilidade de informações para tal avaliação.

3.1. Dimensões do Radar da Inovação

Para melhor compreensão do Radar da Inovação, nesta seção serão apresentadas algumas considerações sobre cada uma das dimensões da

inovação (quadro 2), segundo os conceitos defendidos por Bachmann e Destefani (2008), baseados nos conceitos de Sawhney.

Quadro 2: Dimensões da Inovação

Dimensão	Definição
Oferta	Desenvolvimento de produtos com características inovadoras.
Processos	Redesenho de processos produtivos de maneira a permitir incremento de eficiência operacional.
Clientes	Identificar necessidades dos clientes, ou novos nichos de mercado.
Praça	Identificar novas formas de comercialização e/ou distribuição.
Plataforma	Relacionar-se com a adaptabilidade do sistema de produção face à diversidade de produtos demandados.
Marca	Forma como as empresas transmitem aos clientes seus valores.
Soluções	Sistemas ou mecanismos para simplificar as dificuldades dos clientes.
Relacionamento	Relaciona-se com a experiência do cliente com a empresa.
Agregação de valor	Melhorar a forma de captar o valor dos produtos percebidos por clientes e fornecedores.
Organização	Melhorias na estrutura da empresa.
Cadeia de fornecimento	Incrementar a logística com os fornecedores e clientes, seja interno ou externo.
Rede	Comunicação entre os elos da cadeia de fornecimento.

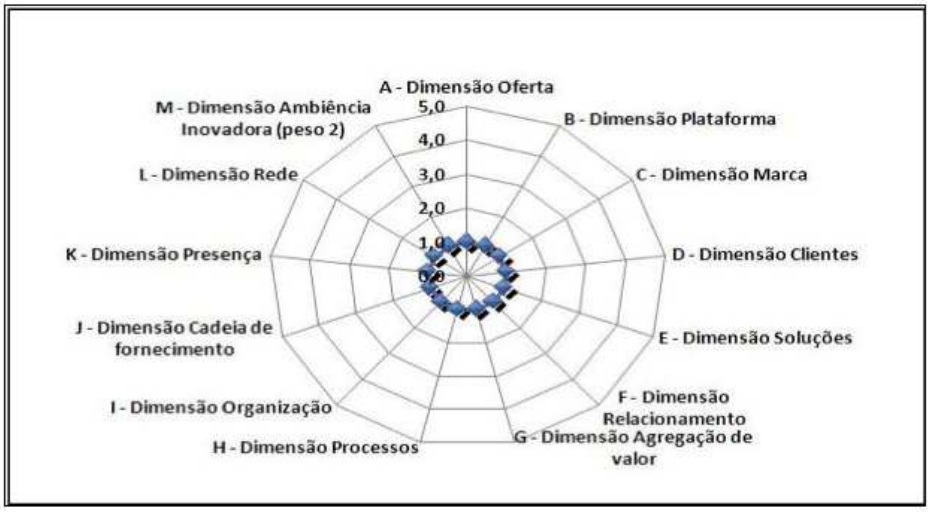
Fonte: Oliveira *et al* (2011), adaptado pelos autores.

Admite-se que a inovação não é um fato isolado, mas sim, fruto de um processo sistêmico. Daí a necessidade de avaliar não o simples resultado (número de inovações), mas sim a maturidade dos processos de inovação nas empresas.

Muitos novos empreendimentos decorrem de uma única ideia de sucesso, no entanto isso apenas não é suficiente para caracterizar a organização como inovadora. 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 (SEBRAE, 2011).

A experimentação é uma das ferramentas da inovação, desta forma alguns itens do radar avaliam a ousadia da organização em testar produtos, processos e mercados. De acordo com a metodologia aplicada no radar da inovação, admite-se que um produto, processo ou método de gestão deva ser considerado inovador se for novo para a empresa, ainda que seja algo comum a outras empresas, na concorrência ou em outros negócios (SEBRAE, 2011). A figura (1) é a representação gráfica do Radar da Inovação, construído fazendo-se uso da ferramenta *Microsoft Excel 2007*, a qual contem todas as dimensões do radar e a pontuação utilizada para a determinação do grau de inovação (escala de 0 a 5).

Figura 1: Radar da inovação



Fonte: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2012).

4. Dimensão Clientes

Clientes são conceitualmente as pessoas ou organizações que utilizam dos produtos/serviços oferecidos pela empresa, buscando sempre sanar às suas necessidades e expectativas.

O método de mensuração de inovação da dimensão clientes, adotado pelo Radar da Inovação diverge de métodos anteriormente utilizados, os quais tinham o foco em inovações tecnológicas ou até mesmo na otimização de processos comerciais. Inovar na dimensão clientes significa, por exemplo, encontrar um novo nicho de mercado ainda não atendido (SEBRAE/PR, 2012).

De acordo com Neto e Teixeira (2011), a dimensão clientes tem por objetivo identificar as necessidades dos clientes, novos mercados não atingidos e dar importância às sugestões dos clientes. A boa utilização destas informações ajuda a construir um diferencial inovador para as empresas em um mercado tão competitivo. Para o cálculo do grau de inovação desta dimensão, foram analisadas as seguintes variáveis: identificação das necessidades, identificação dos mercados, uso das manifestações dos clientes/processos e uso das manifestações dos clientes resultados. Estas quatro variáveis serão mais bem apresentadas nas seções que se seguem.

4.1. Identificação de necessidades

As inovações nas empresas objetivam aumentar a competitividade, deste modo é importante que sejam alinhadas com as necessidades explícitas ou não dos clientes. Desta forma a empresa deve adotar estratégias para conhecer melhor seu cliente. São exemplos práticos de estratégias: pesquisa

de opinião, registro de sugestões e reclamações, observação do comportamento e visitas (BACHMANN, 2010).

4.2. Identificação de mercados

Novos mercados podem caracterizar-se por grupos de clientes de outras regiões ainda não atendidos pela empresa ou apenas compradores com necessidades diferentes. As empresas devem ter processos planejados a fim de criarem uma sistemática para a busca de novos mercados. Estar alinhado com as mudanças ocorridas no ambiente externo pode ser uma boa forma de identificar novas necessidades (BACHMANN, 2010).

4.3. Uso das manifestações dos clientes – Processo

Uma das formas de conhecer melhor os clientes é fazer uso de métodos de coleta de informações, como exemplo: uma caixa de sugestões conjuntamente com um formulário simples e objetivo. No entanto, algumas empresas colocam esforço na coleta de tais informações, mas não conseguem implementar melhorias de acordo com as informações coletadas. É necessário que estas informações resultem em pelo menos uma atividade concreta para a melhoria dos processos e serviços (BACHMANN, 2010).
De acordo com SEBRAE (2011), este item foi retirado do formulário do Radar da Inovação, portanto não representa uma fonte de avaliação para a dimensão analisada nesse artigo.

4.4. Uso das manifestações dos clientes – Resultado

Escassos são os recursos financeiros nas empresas o que, muitas vezes, inviabiliza a presença de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) em seus ambientes coorporativos. Desta maneira as Micro e Pequenas Empresas – MPEs podem considerar as reclamações e sugestões de seus clientes a mais rica fonte de ideias para a melhoria de seus processos e produtos.
Uma empresa que consegue transformar estas manifestações em resultados concretos tem significativa vantagem frente a seus concorrentes, visto que os produtos/serviços criados a partir do uso das manifestações dos clientes têm muito mais chances de rentabilidade e sucesso (BACHMANN, 2010).

5. Procedimentos Metodológicos

Os dados utilizados para a elaboração deste estudo foram obtidos por meio dos diagnósticos empresariais realizados pelo Programa Agentes Locais de

Inovação – ALI na cidade de Chapadão do Sul/MS. Foi selecionada uma amostra de empresas pertencentes ao segmento comércio varejista, na qual foi aplicada a metodologia desenvolvida pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE para a mensuração das ações de inovação empresarial. As empresas selecionadas estão período Tº de suas atividades de inovação, com planos de ações em fase de finalização.

A proposta metodológica deste artigo perpassa por três etapas: **1º)** aplicação do questionário radar da inovação; **2º)** tratamento das informações e **3º)** construção de um modelo e cálculo do índice de inovação da dimensão clientes.

O questionário aplicado é composto por 42 questões objetivas, com campos destinados a anotações de evidências. As questões são distribuídas entre as 13 categorias, conforme as dimensões apresentadas por Sawhney mais a dimensão "Ambiência Inovadora" (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

A resultante é uma métrica útil para a mensuração do grau de inovação nas Micro e Pequenas Empresas – MPEs. No entanto, o conhecimento da pontuação em cada uma das dimensões, também se constitui em uma importante ferramenta de diagnóstico, pois permite identificar onde se encontram os pontos fortes e fracos da organização que está sendo avaliada (SEBRAE/PR, 2001).

O radar da inovação foi aplicado em um universo amostral de 10 empresas, cujos questionários foram respondidos pelo próprio empresário ou por pessoa por ele indicado, com o apoio de um pesquisador pertencente ao Programa Agente Local de Inovação – ALI, também bolsista do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ.

A dimensão escolhida para análise contempla três questões objetivas com 03 opções de resposta. A escala de medição adotada contempla apenas 03 situações conforme o quadro a seguir (Figura 2), de forma que, dependendo da resposta escolhida pelo empresário, o escore da questão está diretamente ligado a uma situação apresentada pela empresa para aquele momento.

Escore	Situação
5	Organização inovadora sistêmica
3	Organização inovadora ocasional
1	Organização pouco ou nada inovadora

Fonte: Bachmann & Associados Ltda, (2012).

Conforme a resposta selecionada no diagnóstico, automaticamente lhe é conferida à pontuação correspondente e o montante das 42 respostas irá determinar o grau de inovação da empresa gerando assim o Radar da Inovação em forma gráfico aranha.

Os dados coletados serão tabulados utilizando estatística descritiva e outros recursos para uma melhor visualização dos resultados obtidos, auxiliando dessa forma na análise das informações. A tabulação e análise dos dados foram realizadas por meio das ferramentas *Microsoft Excel* 2007 e *Word* 2007.

6. Análise e Discussão dos Dados

Por meio da aplicação de diagnósticos de inovação aplicados em 10 empresas analisadas se pode levantar como as empresas deste segmento empresarial desenvolvem ações de inovação em seus produtos/serviços a partir de informações colhidas de seus clientes de forma a identificar novos mercados e segmentá-los.

Tomando por base os resultados obtidos em campo com a aplicação do instrumento Radar de Inovação, foi possível visualizar informações sobre o grau de inovação que as empresas selecionadas possuem e qual a sua pontuação em relação à dimensão clientes, objeto de análise.

Com o objetivo de gerar uma melhor percepção das empresas participantes deste artigo, serão apresentados alguns dados gerais coletados por meio dos diagnósticos empresariais. Na tabela (1) pode-se concluir que as empresas selecionadas detêm um tempo médio de mercado aproximado de 10 anos, o que lhes confere uma experiência considerável do ramo que atuam. Ainda conforme análise da tabela (1), cerca de 60% das empresas selecionadas são classificadas como empresas de pequeno porte (Epp), devido ao seu faturamento pertencer a uma faixa mensal mínima de R$ 30.000,00 a.m. até o máximo de R$ 360.000,00 a.m. Já 40% das empresas estão em uma faixa de faturamento bruto mínimo de até R$ 360.000,00 a.a.

Tabela 1 – Dados das empresas pesquisadas

Empresa	Ano de Fundação	Nº. Funcionários	Faturamento Médio Anual	Porte
A	2009	17	R$ 360.000,00 a 3.600.000,00	EPP
B	2004	47	R$ 360.000,00 a 3.600.000,00	EPP
C	2001	05	Até R$ 360.000,00	ME
D	2008	03	Até R$360.000,00	ME
E	1998	25	R$ 360.000,00 a 3.600.000,00	EPP
F	2006	22	R$ 360.000,00 a 3.600.000,00	EPP
G	1998	08	R$ 360.000,00 a 3.600.000,00	EPP
H	1992	13	R$ 360.000,00 a 3.600.000,00	EPP
I	2003	18	Até R$360.000,00	ME
J	2007	06	Até R$360.000,00	ME

Fonte: Relatório Devolutivo Programa ALI (2012) adaptado pelos autores.

Outros métodos de classificação consideram a relação entre o número de funcionários e o porte das empresas, um deles é o SEBRAE (2010), que utiliza a classificação do porte das empresas segundo o número de funcionários e também leva em consideração o segmento de atuação conforme tabela (2). O método de classificação utilizado neste artigo é o que classifica as empresas pelo faturamento bruto mensal.

Tabela 2– Classificação de porte empresarial

Porte	Segmento	Nº de Funcionários
Micro Empresa	Indústria	Até 19 funcionários
	Comércio e Serviços	Até 09 funcionários
Pequena Empresa	Indústria	De 20 a 99 funcionários
	Comércio e Serviços	De 10 a $9 funcionários

Fonte: SEBRAE/MS (2013) adaptado pelos autores.

A seguir serão apresentados os resultados obtidos em cada uma das 03 questões que compõem a dimensão Clientes do Radar da Inovação, o intuito é demonstrar o desempenho obtido pelas empresas e identificando as que obtiveram melhores resultados.

Não somente a coleta dos clientes mais o tratamento destas informações são fundamentais para que a empresa possa conhecer o comportamento de seus clientes podendo assim definir de forma mais assertiva o planejamento estratégico da empresa e até mesmo o desenvolvimento de novos produtos para o atendimento das necessidades de seus clientes.

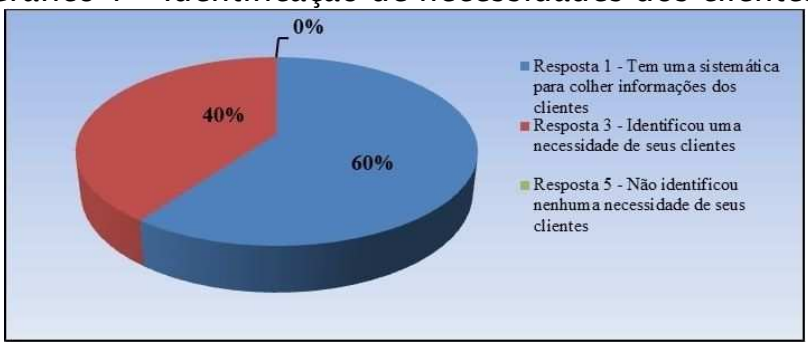
6.1. Identificação de necessidades

Os resultados obtidos com a pesquisa de campo gráfico (1) apontam que 60% das empresas não conseguiram identificar qualquer tipo de necessidade não atendida de seus clientes, a não identificação de necessidades pode

estar diretamente ligada ao fato deste grupo de empresas não possuir nenhum tipo de coleta de informações seja de maneira formalizada/documentada ou informal.

Já 40% conseguiram identificar necessidades ainda não atendidas por método informal. É necessário ressaltar que nenhuma das empresas apresentou uma sistemática para coleta de informações.

Gráfico 1 – Identificação de necessidades dos clientes



Fonte: Pesquisa de campo (2012) Programa Agente Local de Inovação.

6.2. Identificação de Mercados

Conforme o gráfico (2) a maior parte das empresas conseguiu identificar algum tipo de novo mercado, ou nicho de clientes ainda não atendidos por seus produtos, o que aponta para uma boa interação com o meio externo. É relevante destacar que 20% já detêm uma sistemática para identificação de mercados, demonstrando uma maturidade empresarial.

Gráfico 2 – Identificação de novos mercados

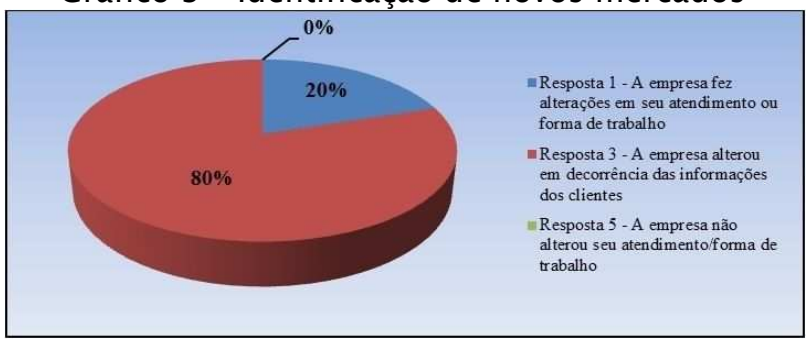
Fonte: Pesquisa de campo (2012) Programa Agente Local de Inovação.

6.3. Uso das manifestações dos clientes – Resultado

A coleta de informações dos clientes é fundamental, no entanto transformar tais informações em novos produtos configura-se em um diferencial competitivo. Segundo os dados coletados, 80% das empresas analisadas

transformaram as informações coletadas em alterações com a finalidade de melhor atender seus clientes.

Gráfico 3 – Identificação de novos mercados

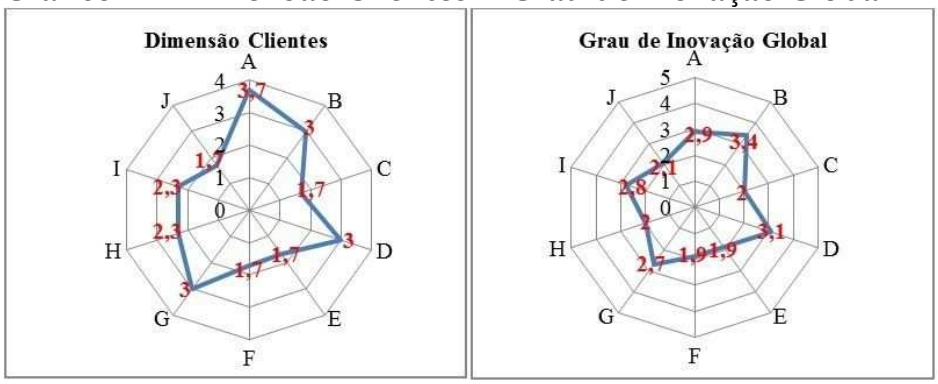


Fonte: Pesquisa de campo (2012) Programa Agente Local de Inovação.

6.4. Comparativo: Dimensão Clientes x Grau de Inovação Global

De acordo com os dados apresentados no gráfico (4), é possível estabelecer uma relação entre as pontuações obtidas na Dimensão Clientes e no Radar da Inovação Global. As empresas "A", "B", "D", "G" e "I" apresentam as mais altas pontuações na Dimensão Clientes o que permite concluir que possuem mais ações efetivas voltadas para o conhecimento de seus clientes, e este mesmo grupo de empresas alcançou melhores pontuações no que tange ao grau de inovação global representado também no gráfico (4), pode-se supor que tais empresas detêm mais ações efetivas voltadas para a inserção da inovação em seu ambiente organizacional.

Gráfico 4 – Dimensão Clientes x Grau de Inovação Global T°



Fonte: Pesquisa de campo (2012) Programa Agente Local de Inovação.

7. Considerações Finais

De acordo com o levantamento bibliográfico e a pesquisa de campo realizada, inovar na Dimensão Clientes significa buscar sistematicamente

conhecer o cliente e suas necessidades as quais estão sempre em constante mudança e evolução.

Com base nos resultados apresentados pela pesquisa, cerca de 60% das empresas analisadas conseguiram identificar algum tipo de necessidade de seus clientes, mesmo não fazendo uso de uma sistemática para tal identificação.

Analisando-se o gráfico (2) observa-se que 70% das empresas identificaram algum mercado ou nicho ainda não atendido, com base em informações coletadas de forma informal com seus clientes, esta constatação auxilia a empresa em suas atividades de alavancagem do negócio e planejamento estratégico.

Diante dos dados apresentados no gráfico (3) do grupo amostral, 08 empresas ou 80% transformaram as informações coletadas em alterações na empresa ou em novos produtos visando o atendimento das necessidades de seus clientes.

Na geração do radar da Dimensão Clientes observa-se que 04 empresas “A”, “B”, “D” e “G” alcançaram resultados acima da média (2,5) do grupo. Fazendo uma relação com os resultados obtidos no grau de inovação global estas mesmas empresas são as que se destacam como mais inovadoras, ao grupo é acrescida a empresa “I” que, apesar de possuir um resultado acima da média (2,8) no grau de inovação global, não apresenta uma boa identificação de necessidades de seus clientes.

É relevante observar que as empresas “C”, “E”, “F”, “H” e “J” alcançaram baixa pontuação nas dimensões do Radar da Inovação e, a este mesmo grupo, inclui-se a empresa “I”, as quais obtiveram baixa pontuação na Dimensão Clientes. Desta forma, pode-se dizer que empresas que detêm maior número de atividade de inovação, conseguem identificar mais rapidamente as necessidades de seus clientes.

É proposto ao grupo de empresas alvo de análise neste artigo que busque conhecer seus clientes e suas necessidades por meio de pesquisas de satisfação, uma caixa de sugestões, ou até mesmo fazer demonstração ou exposição de seus produtos com a finalidade de alcançar novos clientes ou grupos ainda não atendidos.

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 Bibliográficas

BACHMANN, Dórian. L; DESTEFANI, Jully Heverly. *Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE*. Bachmann & Associados – Curitiba. 2008. Artigo. 16p. Disponível em: http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf Acesso em: 10 mar 2013.

BACHMANN, Dórian. *Guia para a Inovação: Instrumento de orientação de ações para melhorias das dimensões da inovação*. Curitiba/PR. 2010. 116p. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/PR. Disponível em: http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Guia_para_inovacao_instrumento_de_orientacao.pdfAcesso em: 02 abr 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Censo Populacional por Amostragem*. 2010. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=ms# Acesso em: 09 mar 2013.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. 2000. São Paulo-SP. Ed. Prentice Hall.

MATTOS, Fernando; GASTAL, Cláudio; RANK Liliane; EMEDIATO, Gustavo; HERMÁN, Héctor; OSÓRIO, González; coordenadores. *Kit Metodológico para a Inovação Empresarial.* Brasília. Movimento Brasil Competitivo, 2008. 36p

MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO – MBC. *Manual de inovação*. Brasília/DF. 2008. Disponível em: http://www.inovacao.usp.br/images/pdf/Manual%20de%20Inovacao%20-%20MBC%20-%202008.pdf Acesso em: 10 mar 2013.

NÉTO, Ana Teresa da Silva; TEIXEIRA, Rivanda Meira. *Mensuração do grau de inovação de Micro e Pequenas Empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe*. Artigo. Revista de Administração e Inovação-RAI. São Paulo/SP, v. 8, nº 3, p.205-229 jul./set. 2011.

OECD – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – *Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3ª Edição. 184p. 2005.

OLIVEIRA, Marcos Roberto Góis de; CAVALCANTI, André Marques; FILHO, João Pereira de Brito; TORRES, Danilo Bernardo; MATOS, Suzana Muniz. *Grau de Inovação Setorial – Uma abordagem a partir do Radar de Inovação*. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Belo Horizonte/MG. 2011. Artigo. 13p. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STO_142_896_18104.pdf. Acesso em: 26 mar 2013.

SCHUMPETER, Joseph A. (1911). *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE/PR. *Agentes Locais de Inovação: uma medida do progresso nas MPEs do Paraná*. Curitiba 2010. Disponível: <http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Uma_Medida_do_Progresso_nas_MPEs_do_PR.pdf > Acesso em: 09 mar 2013.

Inovação em marca no setor de estética do Piauí

Autor: Wendel Carlos Carvalho Melo
Orientador: Eulalio Campelo

RESUMO

O objetivo do estudo foi analisar o grau de inovação na dimensão Marca do Radar 0 em decorrência da aplicação do Diagnóstico Grau de Inovação das micro e pequenas empresas no setor de estética no estado do Piauí, localizados nos municípios de Teresina, Parnaíba, Picos e Floriano. A amostra é constituída por quinze empresas do segmento estudado oriundas da aplicação do primeiro radar no período de junho de 2012 a julho de 2013. A análise dos dados deu-se por meio de avaliação formativa com abordagem quantitativa, descrição dos objetivos e propostas de ações de melhorias. Como resultado obteve-se um grau de inovação global na dimensão marca de 3,33 pontos ressaltando-se que apenas 13,33% das empresas pesquisadas possuem registro de marca. Como resultado do presente estudo evidencia-se a importância do registro de marca no órgão competente, como forma de garantir a segurança para manutenção do trabalho desempenhado e construído ao logo de anos de esforço para evidenciação no mercado por parte do empresariado local, além da possibilidade de utilizar ações de visibilidade de baixo custo que gerem retornos quantificáveis.

Palavras-chave: inovação. marca. estética.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the innovation's degree in the Brand Dimension of Radar 0 arising from the application of the Innovation's Degree of micro and small companies in the aesthetics sector in the state of Piauí, in the cities of Teresina, Parnaíba, Picos and Floriano. The sample consists of fifteen companies of the studied sector resulting from the application of the first Radar between June 2012 and July 2013. Data analysis was performed by means of formative assessment with a quantitative approach, objectives' description and improvement proposals. The results proved an global

innovation's degree in Brand Dimension about 3.33 points, emphasizing that only 13.33% of the surveyed companies have trademark registration. This study highlights the importance of trademark registration with the competent authority for the purpose of ensure coverage for maintenance of the performed operation and built up for years to market disclosure by the local business community, besides the possibility of using visibility actions under low cost bringing forth quantifiable returns.
Keywords: innovation. brand. aesthetics

1. Introdução

A inovação adotada como diferencial nas organizações de certo modo tende a ter seu conceito resumido por diversos autores associando-a meramente a sofisticadas inovações tecnológicas que poderiam onerar os custos de investimentos organizacionais.

Contudo, o conceito de inovação se torna claro no Manual de Oslo (2005) ao afirmar que o processo de inovação não é linear, ocorrendo de forma transversal em diferentes setores da organização desde a aquisição de máquinas e equipamentos que incorporem uma nova tecnologia, passando pelo *marketing* até o planejamento e desenvolvimento. A inovação, por tanto, não é limitada a um setor específico da organização sendo possível trabalhá-la independente do segmento ou área de atuação.

O "achatamento" geográfico e temporal das relações corporativas, pessoais, entre empresas e clientes passam a ocorrer, uma vez que o instantâneo prevalece, este aspecto é analisado por Kotler e Keller (2006, p.338) ao afirmarem que "o mundo está ficando cada vez menor com o advento de meios de comunicações, transportes e fluxos financeiros mais velozes".

Em virtude das constantes mudanças organizacionais, econômicas e evolutivas o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) foi concebido com intuito de propor às micro e pequenas empresas soluções que deem maior suporte à cultura inovadora nas empresas de modo que seja associada sinergicamente ao negócio.

A inovação também pode ser aplicada às marcas com intuito de destacá-las de forma competitiva e para que consequentemente, possa ocorrer um aumento da participação de mercado em elação aos concorrentes.

A atenção do setor de estética, foco deste estudo, pode trazer posições destacadas no seu mercado de atuação, a área do segmento abrange desde os prestadores de serviços como salões de beleza e estética até os

fabricantes de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Como a abrangência do setor é considerável, a pesquisa se deterá a empresas prestadoras de serviços como exemplo os salões de beleza e estética com sede no estado do Piauí.

Neste cenário o presente artigo analisa a dimensão Marca do Radar 0, ferramenta esta utilizada para a coleta de informações pelos Agentes Locais de Inovação em seu trabalho de campo junto às empresas atendidas pelo programa, para estipular o grau de inovação das Micro e Pequenas Empresas – MPEs.

Tem-se como objetivo do presente estudo evidenciar a influência da inovação na dimensão marca no auxílio das micro e pequenas empresas (MPEs), para que possam aproveitar-se dos recursos disponíveis com finalidade de se sobressaírem no que refere-se aos diferenciais competitivos que esta dimensão possa guiar

2. Revisão de Literatura

Para o Manual de Oslo organizado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2005) a inovação faz parte do núcleo de mudanças econômicas podendo ser considerada como radical quando provoca grandes mudanças no mundo ou ainda 'incrementais' preenchendo de maneira contínua o processo de mudança.

Ainda segundo o Manual de Oslo (2005) torna-se necessário distinguir as fontes de mudanças como internas (Planejamento & Desenvolvimento e Marketing) das externas (Instituições Públicas de Pesquisas e informações técnicas), na tentativa de garantir maior sustentabilidade das inovações propostas.

Evidenciado o setor de marketing é notório que as marcas podem sofrer influências inovadoras para melhoramento da organização ou proposição de melhoras que venham a se enquadrar no processo de inovação. A marca porta-se então como uma "linha de frente" da empresa, uma vez que os produtos vendidos, colaboradores, *back office* (departamentos administrativos) tentam imprimir uma garantia de segurança e confiança na marca por seus atributos e convicções, na tentativa de persuadir o cliente que os produtos ou serviços ofertados atendem suas necessidades, mesmo que o mesmo ainda não tenha consciência disto.

A definição de marca refere-se aos diferentes aspectos que compõem e caracterizam um negócio, produto ou serviço conforme conceito do Guia para Inovação (SEBRAE/PR, 2010:31-32):

Marca é o conjunto de símbolos, palavras (slogan) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem, ou promessa, aos clientes. Portanto, a Marca é uma identificação visual que confere personalidade ao negócio ou aos produtos. Grande parte do esforço em oferecer produtos de qualidade ou um tratamento diferenciado pode se perder [...]

Uma das referências em estudo de *branding* no Brasil Jaime Troiano (informação verbal), faz sua definição de marcas como um conjunto organizado de percepções (cognitivo) e sentimentos (emocional), residentes no consumidor, que faz com que um determinado bem ou serviço seja mais do que simplesmente diferente de seus competidores, ou seja, um bem intangível por natureza que transcende os signos, cores e formas.

Nota-se que os conceitos de marca estão relacionados fazendo alusão as características que personalizam e diferenciam as empresas, logo o esforço em propor um nível de qualidade deve ser fortemente associado à marca, na tentativa de ganhar reconhecimento do mercado, uma vez que o "posicionamento é o que você faz com a mente de seu potencial cliente; ou seja, você posiciona o produto na mente do potencial consumidor" (RIES apud PRESTES; GOMEZ, 2009, p. 5).

Para Schiffman (2000), a satisfação em aquisição está ligada ao estado psicológico subjetivo do indivíduo e do relacionamento com outros, ou seja, o que é almejado na compra deve satisfazer as necessidades adquiridas, que muitas vezes são inseridas e influenciadas mentalmente no indivíduo. Uma segunda vertente de pensamento coloca o consumidor em um nível sagrado e quase que idolatrado pelas corporações. Regis Mckenna apud Sampaio (2002) afirma que o consumidor seria uma espécie de entidade, um Deus, que nunca está satisfeito e que isto sempre foi uma verdade, mas hoje está realmente atingindo uma posição de tanta força no mercado que ele fará valer essa realidade em todos os países e categorias de mercado.

Mostra-se então a necessidade das empresas e instituições conhecerem seus clientes, desejos, valores e expectativas, bem como seus clientes potenciais, na tentativa de garantir que a inovação em marca possa trazer melhores retornos.

O Manual de Oslo (2005) sugere que a pesquisa de inovação nas empresas tente ao menos questionar se a empresa adquiriu tecnologia no mercado

doméstico ou no exterior, se existiu a venda de tecnologia no mercado doméstico ou no exterior. Se possível, a informação deveria ser ainda subdividida por tipo de transação (patentes, invenções não patenteadas, licenças, *know-how*, registro de marcas, serviços com conteúdo tecnológico, utilização de serviços de consultoria, aquisição/transferência de tecnologia através da compra/venda de uma empresa, através da compra/venda de equipamento, da transferência de pessoal qualificado, etc).

A atenção aos ambientes da organização é fundamental na longevidade da empresa em um sistema cada vez mais implacável para amadorismos e métodos de testes baseados na tentativa e erro. Segundo Kotler e Keller (2006, p.158):

As empresas bem-sucedidas têm visões do ambiente interno e externo de seus negócios. Elas reconhecem que o ambiente de marketing está constantemente apresentando novas oportunidades e ameaças e compreendem a importância de continuamente monitorar e se adaptar ao ambiente.

Torna-se necessário compreender que a marca está antes de tudo fortemente relacionada ao marketing, sendo este o bastião mestre que guiará os debates que se seguirão. O conhecimento da importância da marca e consequentemente do ambiente de marketing bem como sua respectiva influência no negócio pode alertar os empreendedores a encontrarem formas de se manterem no mercado de forma atrativa, isto é, a consolidação da empresa e a geração de riqueza às partes interessadas necessitam de subsídios para a manutenção e melhoria continuada das atividades empresariais que promovam deste modo à inovação.

As estratégias adotadas na inovação em marca de produtos e serviços devem constantemente sofrer avaliações, pois a flexibilidade de pensamento e valores é alterada constantemente. Deste modo, o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) assume um papel importante ao influenciar na percepção da adoção de práticas inovadoras nas micro e pequenas empresas que se moldem as constantes variações de mercado, uma vez que seu atendimento continuado permite uma interação mais personalizada com indicações e acompanhamento das ações a serem implementadas.

Esta iniciativa executada em parceria do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE juntamente e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ de certo modo facilita a proposição de soluções às empresas atendidas pelo programa, uma vez que

os agentes são capacitados e orientados para a inovação e são propostas melhorias customizadas à realidade de cada organização atendida.

Ao aliar a aplicação da ferramenta denominada Radar da Inovação no levantamento de informações das empresas que fazem parte do programa é interessante formalizar que o diagnóstico das empresas torna-se mais consolidado à medida que são anotadas evidências em cada dimensão abordada, estas dimensões somam-se um total de treze dimensões estudadas, entre elas a dimensão marca, cada dimensão possui perguntas relacionadas a estas que recebem notas (1, 3 e 5) de acordo com o estágio configurado durante a aplicação dos formulários.

Ao trabalhar a inovação em marca é importante evidenciar que os diferentes grupos de consumidores devem ser estruturados para que as ações possam ser mais próximas do perfil do consumidor. A marca ao posicionar-se para diferentes grupos de clientes deve obedecer a seus propósitos para que sua inovação seja claramente percebida ao perfil de cada consumidor a qual ela se propõe torna-se evidente.

Para evidenciar a interpretação de clientes Kotler (2010) afirma que os consumidores por vezes distorcem informações para que combinem com as crenças que já têm sobre a marca e o produto, então é necessário estar atendo ao real entendimento e a clareza das informações para minimizar frustrações e falhas de comunicação.

Giglio (2002) enfatiza que qualquer experiência de consumo ao alcance recebe um julgamento positivo ou negativo, assim a dificuldade em manter os níveis de atenção desejados pela marca e consequentemente pelo marketing no intuito de emitir uma mensagem clara para o consumidor é um desafio constante no mercado.

Notadamente a marca é o alicerce básico para exposição no mercado, a atenção que é desprendida neste aspecto deve possuir caráter importante, já que o reconhecimento do cliente está sob constante julgamento e o declínio ou descrédito de uma marca impacta diretamente na organização e no ambiente em que ela está inserida. Dessa forma, a inovação em marca favorece então que sejam experimentadas e fortalecidas ações que visem um maior reconhecimento do público consumidor.

3. Desenvolvimento

Com base nesses aspectos, a metodologia da pesquisa aplicada ao presente trabalho se refere à Dimensão Marca da ferramenta utilizada pelos agentes

locais de inovação, denominada Radar da Inovação, em detrimento às outras doze dimensões que também foram avaliadas nas atividades de campo. Para isso, realizou-se uma pesquisa com levantamento bibliográfico onde foram levantadas informações de pesquisas e estudos anteriores correlatos ao tema que foram produzidos por outros cientistas (Acevedo, 2010).

A pesquisa de caráter descritivo que segundo Acevedo (2010, p. 46) tem por objetivo:

(1) Descrever características de um grupo; (2) estimar a proporção de elementos de determinada população que apresente características ou comportamentos de interesse do pesquisador; (3) descobrir ou compreender as relações entre os constructos envolvidos no projeto em questão. Cabe ressaltar que a pesquisa descritiva não objetiva explicar o fenômeno investigado.

A abordagem do problema em questão é realizada de maneira quantitativa segundo Moresi (2003, p. 8):

Considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.)

A análise quantitativa da dimensão marca foi realizada com empresas do setor de estética no estado do Piauí, que se enquadram em micro (faturamento de R$0 a R$360.000,00 ao ano) e pequeno porte (faturamento de R$360.001,00 a R$3.600.000,00 ao ano), foi trabalhado um espaço amostral de oito (8) organizações no período de junho/12 a julho/13 por meio de questionário estruturado que compõe o Radar da Inovação, uma dos formulários aplicados pelo agente de inovação nas entrevistas junto aos gestores das organizações.

No radar da inovação, foram analisados dois questionamentos que se reportam à proteção de marca, o primeiro questionamento afere nota 1 (um) às empresas que não possuíam marca, 3 (três) as que possuíam marca sem registro e 5 (cinco) as empresas que possuíam uma ou mais marcas registradas.

O segundo questionamento refere-se à alavancagem de marca recebendo nota 1 (um) as empresas que não utilizam a marca em seus produtos ou negócios, 3 (três) as empresas que usam a marca exclusivamente em seus

negócios e 5 (cinco) as empresas que usam suas marcas em propaganda ou outros tipos de produtos ou negócios.

O Intuito do questionamento segundo o artigo de Bachmann e Destefani (2008) é verificar como a empresa aproveita-se da marca para alavancar outras oportunidades de negócio ou utilizar outros negócios para valorizar a marca.

Ao final, obteve-se a média aritmética do total atingido para obtenção do grau de inovação em marca das empresas pesquisadas.

4. Resultados

O segmento de estética teve faturamento líquido no ano de 2011 em cerca de R$29,4 bilhões (Vinte e Nove Bilhões e Quatrocentos Milhões de Reais), com uma variação percentual de 7,69 pontos em relação ao ano anterior (2010) segundo Caderno Panorama do Setor da ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, 2012, p. 1).

Comparativamente, o PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil cresceu uma média de 3,1% nos últimos 16 (dezesseis) anos (1996-2011). Tendo o crescimento da indústria em geral se mantido em torno de 2,5% ao ano, sendo que o setor de estética e cosméticos expandiu ao passo de 10% ao ano, bem superior aos outros índices de mercado.

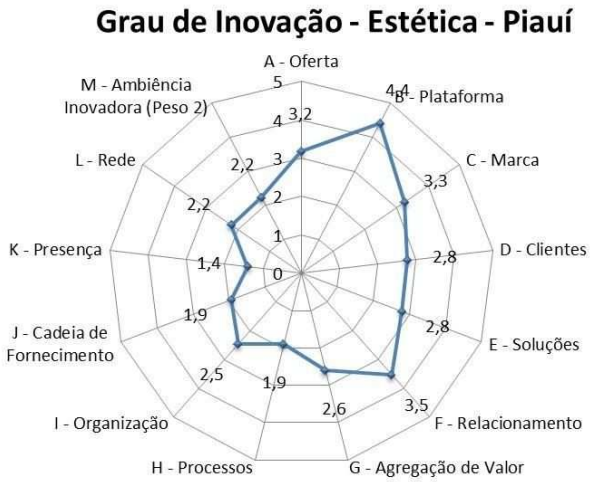
Os números demonstram a regularidade de crescimento do segmento de estética mesmo em épocas de crise como o ano de 2009 em que o PIB obteve decréscimo de -0,6%, a indústria em geral de -7,4%, e o setor de estética manteve seu crescimento com destoantes +9,6%. Sabendo que o Brasil possui 10,1%, de participação no mercado global no segmento de estética, contra 11,1% do Japão e 14,8% dos Estados Unidos (EUROMONITOR apud ABIHPEC, 2011, p. 31).

Na pesquisa realizada, objetivando preservar o sigilo das empresas, foram evidenciadas as iniciais como forma de identificação e diferenciação das organizações, dentre a amostra pesquisada tem-se um perfil geográfico de 67% das empresas presentes na capital Teresina, 13% em Picos e 13% Floriano ambas as cidades na região sudeste do Piauí e 7% em Parnaíba na região norte do estado.

Notamos, de acordo com a figura 1, que há no segmento de estética do Piauí uma priorização das dimensões plataforma, marca clientes, soluções e relacionamento em detrimento das outras, pois estas tiveram notas maiores

tendendo a ficar na área mais externa da figura. Para o estudo foi utilizada a escala de 1(um) a 5(cinco) onde um refere-se a nota mínima e cinco a nota máxima, sendo assim a numeração próxima ao centro tende a nota inferior e quanto mais externa, melhor a pontuação que tende à 5 (cinco).

A função do Agente Local de Inovação é encontrar conjuntamente com o empresário, ações que venham a mitigar ou melhorar de maneira inovadora algum aspecto evidenciado no diagnóstico por meio de um plano de ação que venha a ser homologado pelas partes interessadas no processo entre elas o próprio empresário, o agente responsável pelo seu acompanhamento e o consultor sênior responsável pelo Agente de Inovação.

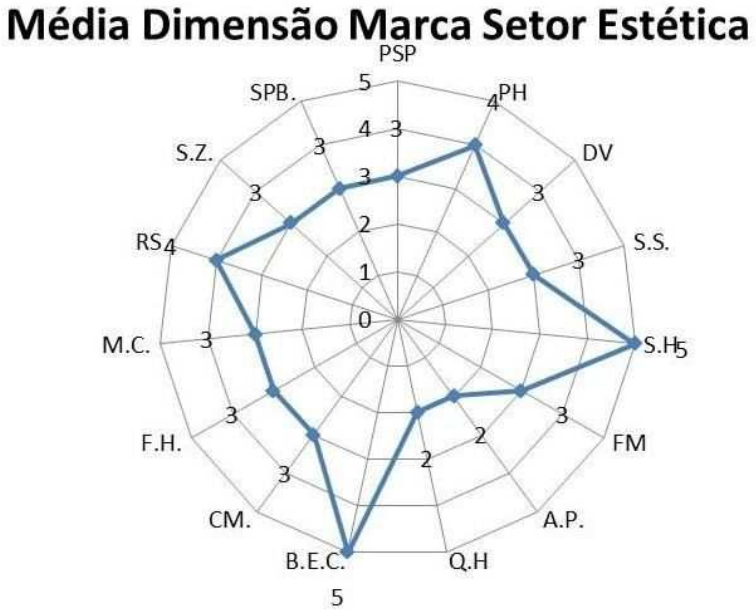


Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

A dimensão marca (3,3) que por sua vez se inter-relaciona com as dimensões clientes (2,8) e oferta (3,2) alcançou uma nota próxima a essas dimensões, uma vez que a atenção dada ao público-alvo, como as formas de coletar suas necessidades e a identificação de novos mercados, tende a influenciar na organização conjuntamente.

Pode ser evidenciado ainda, que oito dimensões receberam nota superior à 2,5 demonstrando que as empresas estão niveladas e apenas a dimensão plataforma recebeu nota superior à 4, talvez pelo fato do setor ainda ser associado à oferta de vários serviços em uma mesma estrutura (tratamentos capilares, unhas, pele, entre outros). A evidente a nota média do grau de inovação global em 2,80 denota que o setor possa ter uma atenção maior para que os níveis de avaliação do negócio possam atingir patamares melhores e consequentemente os consumidores possam usufruir de uma prestação de serviços mais efetiva e agradável.

Analisando ainda a figura 1, pode ser observado que a menor nota recebida foi a da dimensão presença (1,4), enquanto que plataforma recebeu nota 4,4 o que demonstra a intensa discrepância e preocupação dada a essas dimensões, provavelmente recebendo nota elevada na dimensão plataforma pelo motivo de oferecer diferentes produtos em diferentes versões e notas baixas na dimensão presença pelo fato de, em tese, as empresas estarem limitadas com relação a sua estrutura física para ofertar seus produtos e serviços.



Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Um fator de preocupação no segmento de estética é que apenas duas empresas (13,33% do total) receberam a nota máxima cinco (5) na dimensão marca, de acordo com a Figura 2, pois possuam marca registrada e fazem ações de publicidade ou associam-se com outras empresas. O que demonstra que simples diferenciais competitivos podem gerar relativo reconhecimento e melhoria das empresas estudadas nesta dimensão, uma vez que a preocupação com a marca conforme citado ao longo da discussão influencia na melhoria da percepção do consumidor para com a empresa.

Observando a tabela 1, que é composta pela média das duas questões citadas anteriormente na dimensão marca, onde a primeira questão analisa o quesito referente ao registro de marca e a segunda questão verifica se a empresa faz publicidade ou associação com outras empresas para dar visibilidade à marca.

Nota-se que das empresas pesquisadas, apenas uma recebeu nota inferior à média da dimensão, dois e meio (2,5), o que sugere que as outras empresas possuem uma marca definida e de certa forma desprendem algum esforço para consolidação e atenção em divulgação da marca em diferentes meios de acordo com a "questão 2", contudo o fazem apesar de não possuírem o domínio efetivo de suas marcas (registro de marca), algo que tende a ser alertado uma vez que existe um esforço de longo prazo para que uma empresa seja reconhecida no seu mercado de atuação, mas não existem garantias reais que em um curto prazo de tempo, possam ocorrer problemas com outras empresas que venham a requerer domínio de uma mesma marca, já que não existe preocupação com o registro da marca.

Tabela 1. Resultados da Dimensão Marca no Segmento de Estética

Empresa	Questão 1	Questão 2	Média
P.H.	3	5	4
DV.	3	3	3
S.S.	3	3	3
S.H.	5	5	5
P.S.P	3	3	3
FM.	3	3	3
A.P.	3	3	3
Q.H.	3	1	2
B.E.C.	5	5	5
CM.	3	3	3
F.H.	1	5	3
M.C.	1	5	3
RS	3	5	4
S.Z.	1	5	3
SPB.	1	5	3
Média	2,73	3,93	3,33
Desvio Padrão	1,28	1,28	0,82
Amplitude	4	4	3
Variância	1,53	1,53	0,62

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Após a análise, constatou-se na avaliação geral das quinze (15) empresas estudadas na dimensão marca com média 3,33 e um desvio padrão médio de 0,82 demonstrando a heterogeneidade da amostra, amplitude média de 3 evidenciando a heterogeneidade do grupo pois quanto maior a amplitude maior a divergência da amostra, obteve-se ainda uma variância média de 0,62 demonstrando a pouca variabilidade das notas da amostra.

Contudo, se fosse analisada isoladamente as questões 1 e 2 seria observado uma variância de 1,53 em cada questão relatando deste modo uma alta dispersão dos valores com relação a média dentro de uma mesma questão de acordo com a Tabela 1.

Vale ressaltar que apenas duas empresas pesquisadas possuem pedido de registro de marca junto ao INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial). É importante reinterar que a dimensão marca se relaciona diretamente com as dimensões cliente e oferta, pois a consolidação de um ambiente propício à fidelização dos clientes torna-se fator chave para a consolidação de uma marca, bem como sua manutenção na mente do consumidor. A maior exposição da marca no ambiente interno das empresas é um aspecto também indicado para maior fixação na mente do consumidor.

Por meio do registro de marcas a empresa pode ter maior segurança quanto à utilização de sua marca e evitar concorrentes com nome similar no mesmo cenário econômico evitando surpresas desnecessárias. Parcerias com outras empresas poderia ser uma forma de facilitar o relacionamento e conhecimento dos produtos ofertados por parte de clientes potenciais, com uma simples exposição planejada em ambientes fora do usual.

A utilização de meios digitais de exposição pode favorecer aqueles clientes que buscam referências nos meios eletrônicos, algo que tem crescido rapidamente no Brasil. Uma vez que o País é o 3º maior mercado mundial em acesso à internet com usuários ativos uma média de 94,2 milhões de usuários no terceiro trimestre de 2012, segundo o Ibope Media (2012) o que representa cerca de 52,5 milhões de usuários *online*.

Ainda segundo do Ibope, o Brasil é o País em que os internautas ficam mais tempo conectados, em cerca de 43 horas e 57 minutos no ano de 2012, apesar da infraestrutura necessária de acesso obsoleta com relação à demanda para a internet banda larga.

No mais, as empresas estudadas necessitam estruturar de maneira mais efetiva suas marcas para que possam trazer diferenciais competitivos ao mercado, maximizando os ganhos de receita, ou seja, poder-se-ia adotar estratégias de baixo custo que utilizassem a internet como forma de diferenciação e aumento de visibilidade no mercado aproveitando-se do crescente acesso a internet no País.

Os dois questionamentos da dimensão marca refletem o quanto ações que podem ser consideradas singelas, influenciam diretamente no grau de inovação mensurado junto às empresas. Desta forma, espera-se com a

implantação do Programa ALI, que as empresas possam dar maior atenção ao registro de marca e por sua vez a consolidação de suas imagens no mercado.

5. Discussão

Em virtude do baixo índice de registro de marca demonstrado na pesquisa, recomenda-se às empresas do segmento de estética o registro de marca no órgão competente, além de ações de baixo custo para visibilidade da marca como mídias sociais, criação de *websites* (sítios eletrônicos) associações com empresas parceiras, criação de pacotes de ofertas na tentativa de fomentar serviços não muito utilizados, estudo sobre o perfil dos consumidores, licenciamento de suas marcas em produtos utilizados no segmento.

Ressalta-se a sugestão que a dimensão marca não deva se restringir em sua análise apenas ao registro da marca e alavancagem da marca, pois a mesma possui uma grande abrangência podendo ser pesquisada em diferentes aspectos como lembrança na mente do consumidor, existência ou não de *meme* (figura simbólica, mascote) de forte lembrança, existência de *slogans*, utilização de garotos propaganda, meios de publicidade utilizados para promoção da marca, existência de ações de ponto de venda, guerrilha, criação de mídia espontânea.

6. Conclusão

A adoção do termo Inovação passou a fazer parte das políticas de Governo assim como foram os termos “sustentabilidade” e mais anteriormente “qualidade”, espera-se que sua assimilação possa transpassar todos os segmentos da economia, no intuito de gerar diferenciações mercadológicas.

Tais diferenciações podem ser conquistadas através da Dimensão Marca estudada no Radar da Inovação, pois esta passa então a ser uma fonte de exposição das empresas frente ao mercado de modo que o público-alvo de seus produtos possa ter a empresa como uma referência nos serviços oferecidos, a exposição de uma marca deve ser feita de forma pensada e de maneira estratégica, pois o pensamento de longo prazo deve ser minunciosamente exposto nas organizações.

Ressalta-se que a inovação não se limita as capacidades econômicas dos empreendimentos, uma vez que melhorias podem ser propostas independente do tempo e espaço em que se encontram as empresas, bastando para tanto, ajustes focais e persistência para execução das

atividades desenvolvidas, para melhorar os índices flagrados na pesquisa que resultaram em 13,33% de empresas que possuem registro de marca e 53,33% das empresas fazem algum tipo de publicidade mesmo que sem mensuração dos resultados, obtendo-se uma média geral de 3,33 pontos na dimensão marca.

Deve-se compreender que o fortalecimento da marca necessita ser constantemente aliado de ações de suporte que deem resistência às organizações, na tentativa de propor um crescimento sólido e continuado às empresas atendidas pelo Programa Agentes Locais de Inovação.

Considerando a marca como o primeiro contato que o cliente tem com uma empresa torna-se necessário um cuidado em expô-la, bem como posicioná-la no mercado, para amenizar as oscilações de comportamentos do consumidor no que se referem aos modismos de preferências, contudo é importante salientar que os conhecimentos e as novas técnicas envolvidas no negócio são de grande importância na satisfação do cliente.

A inovação em seu aspecto fomentador das organizações torna-se necessário e indispensável para manutenção das organizações no ambiente competitivo e mutável, sendo as MPEs uma parcela vulnerável das oscilações mercadológicas, é importante salientar que o reforço e atenção a este aspecto favorece o conhecimento do mercado em que as organizações estão inseridas, minimizando as dúvidas e consolidando as informações necessárias para tomada de decisão.

Objetivamente as possibilidade de alavancagem das marcas das empresas estudadas são inúmeras, os números apresentados no presente artigo evidenciam que existe um longo caminho a ser percorrido para que as empresas estudadas possam se sobressair no mercado de atuação além de conquistarem diferenciais competitivos que garantam um reconhecimento natural do mercado de atuação, além da possibilidade de expansão de suas atividades. Recomendam-se estudos aprofundados para inferir quais fatores influenciam e produzem maior impacto na fidelização de clientes do segmento estudado.

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.

Registra-se também agradecimento à Fonte Maior de Inspiração e Sabedoria, a irmã Luzianne Lílian, que sempre compartilharam os avanços de maneira estimulante e fomentadora.

Referências Bibliográficas

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, I. I. **Monografia no curso de administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS, **Panorama do Setor 2011.** São Paulo, 2012. Disponível em: < **http://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2012/04/Panorama-do-setor-2011-2012-03-DEZ-2012.pdf**>
Acesso em 04 de fevereiro de 2012.

_____; **II Caderno Tendências.** São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.abihpec.org.br/wp-content/uploads/2011/08/caderno_tendencias1.pdf>
Acesso em 04 de fevereiro de 2012.

DÓRIAN L. B; DESTEFANI J. H, **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE.** Cultura do Empreendedorismo e Inovação, Curitiba 2008
Disponível em: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf> Acesso em 05 de janeiro de 2013.

GIGLIO, Ernesto. **O Comportamento do Consumidor.** São Paulo; Pioneira Thompson Learning, 2002

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2006

_____; SHALOWITZ, Joel; STEVENS, Robert J. **Marketing Estratégico Voltado Para Área de Saúde:** A Construção de um Sistema de Saúde Voltado ao Cliente. Porto Alegre; Bookman, 2010

Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. OCDE, 2005

MEDIA, Ibope. **Net Insight.** Disponível em < http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Brasil-e-o-terceiro-pais-em-numero-de-usuarios-ativos-na-internet.aspx>. Acesso em 31 de março de 2013

_____; Disponível em < http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/paginas/acesso-a-internet-no-brasil-atinge-94-milhoes-de-pessoas.aspx>. Acesso em 31 de março de 2013

MORESI, Antonio. **Metodologia de Pesquisa.** Brasília: UCB, 2003. Disponível em:
<http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodologia_da_pesquisa..pdf>. Acesso em 01 de abril de 2013
PRESTES, Maíra G.; GOMEZ, Luiz S. **A experiência da marca: proposta de metodologia para a identificação do DNA de organizações.** In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 9. IX P&D Design, 13 a 16 de outubro de 2010. São Paulo. Disponível em:
<http://blogs.anhembi.br/congressodesign/anais/artigos/69556.pdf>
Acesso em 10 de janeiro de 2013
SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z.** Rio de Janeiro; Elsevier, 2002
SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie L. **Comportamento do Consumidor.** Rio de Janeiro; LTC, 2000
SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ – SEBRAE/PR. **Guia para a Inovação**: Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação. Curitiba, 2010
TROIANO, Jaime. **A Nova Face do Marketing.** Palestra proferida no Fórum HSM. São Paulo – SP, 27 de setembro de 2011. Disponível em:
<http://www.hsm.com.br/artigos/jaime-troiano-qual-o-proposito-da-sua-marca>
<http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=kX0PzBGvHCc#t=0s>
Acesso em 10 de fevereiro de 2013

A inovação no setor de turismo pela construção do valor da marca em pequenas empresas

Autora: Christianne Amaral Machado
Orientador: Fernando Paiva

RESUMO

O cenário nacional contemporâneo está cada vez mais marcado por uma crescente projeção das pequenas empresas na economia e pela transformação em suas relações com o mercado. Em meio a este contexto caracterizado pela competitividade, complexidade de ofertas, rapidez das informações e clientes mais exigentes, a inovação vem se tornando um componente estratégico das empresas, posicionando-as em um degrau superior de diferenciação. Outro elemento capaz de ser importante ponto de aproximação entre as empresas e o mercado é a marca, recurso que sinaliza dimensões tangíveis e intangíveis de um produto ou serviço e que deve ser afinada com as percepções do consumidor, relativas à qualidade do bem adquirido. Com o foco na dimensão "Clientes" da ferramenta do Radar da Inovação utilizado no programa "Agentes Locais de Inovação", o presente estudo propõe refletir sobre como pequenas empresas do setor de turismo podem utilizar a inovação como aliada na construção do valor de suas marcas. Para se analisar esse processo, são utilizadas as perspectivas teóricas que buscam dar conta dos fenômenos da inovação e da marca. O levantamento das ações sugeridas durante o acompanhamento das empresas do ramo de turismo no programa ALI poderá contribuir para a identificação das oportunidades e desafios na interação com seu público.

Palavras-chave: Inovação, Turismo, Marcas, Clientes, Pequenas empresas.

ABSTRACT

The contemporary scenario is increasingly marked by growing projection of small business companies in the economy and by transformation in their relationship with the market. In this context, characterized by competitiveness, complexity of offerings, rapidity of information and demanding customers, innovation has become a strategic component of

business, placing them on a differentiation higher level. Another important element of approach between the companies and the market is brand, feature that signals tangible and intangible dimensions of a product or service and that must be in tune with consumer perceptions regarding the quality of purchased goods. With the focus on the dimension "Customers" of the Innovation Radar tool used in the program “Agentes Locais de Inovação”, this article proposes to reflect on how tourism-related small business firms can use innovation as ally in building the value of their brands. To analyze this process, we use the theoretical perspectives that seek to account for the phenomena of innovation and brand and also reports produced by questionnaires related to the program “Agentes Locais de Inovação”. The survey of the actions suggested for the monitoring of tourism-related small business firms may contribute to the identification of opportunities and challenges in the interaction with their audience.
Keywords: Innovation, Tourism, Brands, Customers, Small business.

1. Introdução

Uma pesquisa desenvolvida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) do estado do Paraná (SEBRAE PR, 2010) apontou que entre as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) que passaram por processos de inovação em seus negócios em 2006, 62% perceberam aumento no volume de produção, 46%, aumento no faturamento e 39% acreditam terem alcançado maior produtividade por empregado. Esse índice representa o dobro do admitido pelas empresas que não inovaram. É a partir de resultados como esse que o SEBRAE desenvolve ações com o objetivo de facilitar o acesso a conhecimentos e recursos que contribuam para a adoção de processos de gestão da inovação. Uma dessas ações diz respeito à criação do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) no qual profissionais recém-formados são capacitados na área de inovação para que auxiliem as pequenas empresas a atingirem melhores resultados.

A seleção das empresas participantes é realizada de forma aleatória, sendo dividida entre os setores de serviços, indústria e comércio e especificada em segmentos da economia do estado. Dentre os segmentos-alvo do programa, o de turismo ganha especial destaque em meio à situação positiva da economia brasileira. A 9ª Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo (PACET), realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) sob

encomenda do Ministério do Turismo e divulgada em junho de 2013, confirma o crescimento das atividades características do turismo e o otimismo da cadeia produtiva. Segundo a pesquisa, o setor do turismo teve um crescimento de 13,1% no faturamento em 2012 em comparação com o ano anterior.

Por conta do crescimento das atividades vinculadas ao turismo no Brasil e da sua participação na renda e no emprego do setor de serviços, parece essencial o apoio aos empresários do setor no aperfeiçoamento técnico dos seus negócios. Sendo o turismo uma das prioridades para o SEBRAE, por abrigar em sua cadeia produtiva cerca de 90% de MPEs, (SEBRAE, 2010), o incentivo ao aprimoramento da gestão e da inovação da atividade turística oferecido pela instituição representa oferta de serviços mais eficientes e MPEs – público-alvo atendido pela instituição – mais competitivas no âmbito do setor.

Apesar do termo "inovação" estar entre os mais desenvolvidos em artigos e publicações afins, pouco há sobre casos de inovação em serviços e principalmente no turismo (LIMA e ALVES, 2011). Outro tema que merece suma atenção por parte dos dirigentes de uma pequena empresa da área de turismo é a marca. Portanto, a marca converteu-se em um elemento estratégico de comunicação para as empresas em geral, tanto para realçar determinadas particularidades e benefícios, quanto para causar e disseminar desejos e necessidades de identificação pessoal e, consequentemente, de consumo. Assim como a inovação, a relevância de uma marca ser bem trabalhada no mercado é de amplo conhecimento, apesar da prática não acompanhar a teoria em todos os casos.

Diante do exposto, o estudo pretende responder à seguinte questão de pesquisa: **Como a inovação centrada no cliente é capaz de contribuir para a construção do valor das marcas de pequenas empresas do setor de turismo?** Para tanto, foram escolhidos cinco empreendimentos acompanhados pelo programa ALI no segmento de Turismo: dois meios de hospedagem, uma agência de viagem, uma empresa de passeios turísticos e uma empresa de eventos. Logo, o objetivo geral do artigo é de investigar se a inovação voltada para os clientes pode contribuir como instrumento de apoio na construção do valor da marca de pequenas empresas do segmento de turismo. A abrangência geográfica do trabalho é a Região Metropolitana de Recife, área de atuação da atividade de ALI. Já o objetivo específico é propor

sugestões que possam guiar de maneira estratégica uma pequena empresa do segmento de turismo no trabalho de construção de valor da marca.

2. Revisão da Literatura

O cliente não associa a marca com a empresa controladora ou suas outras marcas de forma tão aproximada como ocorre no setor de turismo (MORRISON, 2012). Tal fato se explica porque os serviços são intangíveis, por serem produzidos e consumidos simultaneamente. Com efeito, cada "momento da verdade" – período de tempo em que o cliente interage com a empresa – é composto por expectativas do cliente por meio de diversas interações com seus componentes: funcionários, diretoria, outros clientes, parceiros, fornecedores, etc. Essa dinâmica corresponde à soma de uma sequência de "momentos da verdade" experimentados pelo cliente que gera o grau de satisfação com o serviço oferecido, o que reforça o posicionamento da marca daquela empresa. A fim de diminuir os riscos de proporcionar um grau de satisfação negativo, o ideal é que a empresa busque mapear quais são os momentos decisivos de interação e se muna com os recursos necessários para desenvolver um relacionamento satisfatório com cada um de seus clientes.

2.1. Inovação

Inovação no meio empresarial significa a exploração de novas ideias para melhorar os negócios, criando vantagens competitivas. Drucker, em "Inovação e espírito empreendedor", apresenta a inovação como o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente (DRUCKER, 2002). Os estudos sobre inovação remetem ao trabalho de Schumpeter, que atribuiu a ela o papel de impulsionar o progresso econômico através do progresso técnico. O economista passou a diferenciar a noção de inovação da noção de invenção, por esta última se vincular diretamente a um ganho econômico.

Segundo o artigo 2º da Lei de Inovação nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004, inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços. Como apontam Scherer e Carlomagno (2009), nas organizações empresariais, a inovação tem três propósitos: criar diferencial, neutralizar a concorrência e aumentar a produtividade. Um produto, processo ou método

de gestão pode ser considerado inovador se é novo para a empresa, ainda que seja lugar comum no setor de negócio, na concorrência ou em outros negócios.

Conforme o Manual de Oslo (2005), estes são os tipos de inovação: a) inovação de produto – bem ou serviço novo ou significativamente melhorado; b) inovação de processo – método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado; c) inovação de *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 e d) inovação organizacional: novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa, na organização de seu local de trabalho ou em suas relações externas.

Outra classificação leva em conta as características do produto resultante, ou seja, a intensidade da inovação. A inovação radical tem algumas dessas características: um conjunto inteiramente novo de funcionalidades; melhoria de desempenho várias vezes superior ao produto existente; redução de custo de 30% ou mais; mudança na base de competidores. De modo geral, a inovação radical mata o produto da geração anterior. Em contrapartida, a inovação incremental é aquela resultante de pequenas, mas significativas, melhorias.

Com relação à abrangência, a inovação pode ser assim classificada: a) inovação para a empresa – quando a novidade está limitada ao âmbito da empresa; b) inovação para o mercado – quando a empresa é a primeira a introduzir a inovação no seu mercado, seja regional ou nacional e c) inovação para o mundo – quando os resultados das mudanças são introduzidos pela primeira vez em todos os mercados, nacionais e internacionais.

Retornando às ideias de Schumpeter, o estudioso atribuía a competitividade às atividades inovadoras mobilizadas pelo empreendedor ou pelos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento das empresas. Assim, a competitividade é um atributo da empresa, de sua capacidade de gerar novos resultados de impacto. Ainda de acordo com Scherer e Carlomagno (2009), para que uma empresa cresça e reforce sua posição competitiva, ela precisa incorporar a inovação à sua fisiologia, seguindo três princípios básicos. Em primeiro lugar, a inovação deve ser um processo continuado e não episódico. Em segundo lugar, a inovação deve ser um processo

gerenciado. Em terceiro lugar, a indução e a gestão da inovação devem ser feitas por métodos e ferramentas específicas.

2.2. Valor de marca

Atualmente, os principais ativos de mercado são as marcas e os clientes, fatores que impactam diretamente o valor da firma. Segundo Aaker (apud LEÃO e MELLO, 2009), o valor de marca está relacionado ao conjunto de ativos e passivos vinculados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma organização e/ou para seus clientes. Para Aaker (apud LEÃO e MELLO 2009), o valor de marca proporciona valor para a organização na medida em que aumenta a eficiência e a eficácia dos programas de *marketing*, a lealdade à marca, os preços e as margens, as extensões de marca, o incremento com o *trade* e a sua vantagem competitiva. Por outro lado, para Aaker (1996), uma marca terá alto valor para o consumidor se corresponder ao seu nível de expectativas, relacionadas a aspectos tangíveis e intangíveis.

Conforme Keller (2006), o *brand equity* (geralmente traduzido como "valor de marca", ou "patrimônio da marca") corresponde "ao fato de se obterem com uma marca resultados diferentes daqueles que se obteriam se o mesmo produto ou serviço não fosse identificado por aquela marca" (KELLER, 2006, p.30). Para auxiliar na construção de marcas fortes, Keller apresenta um modelo de *brand equity* sob a perspectiva do consumidor, seja ele um indivíduo ou uma organização. Segundo o autor, entender as necessidades e os desejos dos consumidores e oferecer produtos e programas para atendê-los constitui o cerne do *marketing* bem sucedido.

A premissa básica do modelo de *brand equity* baseado no cliente é que a força de uma marca está no posicionamento que fica na mente dos consumidores, ou seja, o que eles aprenderam, sentiram, viram e ouviram sobre ela como resultado de suas experiências. Logo, os consumidores reagem ao *brand equity* por meio de percepções, preferências e comportamentos relativos a todos os aspectos de uma marca. No presente estudo, o modelo de Keller será levado em conta com prioridade na análise por expor a tradução das necessidades e dos desejos dos clientes por meio de suas experiências de consumo como aspecto estratégico das organizações.

2.3. Inovação pelo valor da marca

Nas palavras de Felipe Scherer, "empresas que buscam inovação, além de resultados financeiros, mercadológicos e internos, conseguem valorizar suas marcas" (SCHERER, 2009). Para suportar sua tese, o autor compara dois *rankings*: o *ranking* de marcas chamado "*The Brand Finance Global 500 2010*" da empresa de consultoria *Brand Finance* e o de inovação desenvolvido pelo *Boston Consulting Group*: "*Most Innovative Companies 2009*". A análise aponta que dentre as 50 empresas mais inovadoras de 2009, 47 estão na lista das marcas mais valiosas do mundo, o que permite a Scherer (2009) estabelecer uma relação de causa e efeito entre inovação e valorização das marcas:

Empresas inovadoras criam não só atributos tangíveis nos seus produtos, serviços e processos como *design*, tamanho, desempenho e modelo que são valorizados pelos clientes, mas também intangíveis como reputação, imagem e associações positivas.

Tomando-se por base Kotler (2008), pode-se afirmar que a marca cria valor para os consumidores porque é uma forma de contrato entre a empresa e os seus clientes. Ao garantir um nível de qualidade independentemente da forma de distribuição, a marca identifica a empresa, facilitando o reconhecimento e a fidelização e diferencia a empresa, dando sentido aos produtos ou serviços associados. Pode-se dizer então que a marca desencadeia um processo de análise dos atributos da empresa e de seus produtos, o qual o leva a uma predisposição para a compra. Conforme Martins (2007), o trabalho da empresa na construção da marca é aumentar a percepção de valor que o consumidor tem a seu respeito, pois a sensibilidade do mesmo só é atingida quando a compra realiza e satisfaz racionalmente e, sobretudo, emocionalmente suas aspirações.

Sob esta interpretação, é essencial para as organizações saber escutar e interpretar o que os consumidores estão tentando lhes falar, conhecendo suas necessidades e expectativas. Essa necessidade vai tanto ao encontro da construção de valor da marca, quanto do alcance de inovações para as empresas.

2.4. O Radar da Inovação e a dimensão "Clientes"

O Radar da Inovação, ferramenta de gestão da inovação utilizada no acompanhamento dos resultados das empresas participantes do programa ALI, foi desenvolvido pela empresa de consultoria paranaense Bachmann &

Associados a partir do modelo criado pelo professor Mohanbir Sawhney, diretor do Center for Research in Technology & Innovation, da Kellogg School of Management, Illinois, EUA. A Bachmann & Associados cedeu os direitos de uso da metodologia para mensuração do grau de inovação das MPEs para o SEBRAE.

O Radar da Inovação é composto por treze dimensões que mapeiam o grau de inovação da empresa, abrangendo o total de quarenta e dois itens a serem considerados nos últimos 3 anos do negócio. Ainda que os quatro tipos de inovação fundamentais sejam resumidos em produto, processo, *marketing* e organizacional, eles podem ser desdobrados em subtipos, proporcionando uma visão mais detalhada para os empresários. Logo, cada uma dessas dimensões representa então uma possibilidade para a empresa inovar.

A aplicação do diagnóstico nas empresas visa coletar evidências e atribuir escores para gerar o grau de inovação. A partir do processamento das informações colhidas no diagnóstico, o ALI sugere a implementação de novas tecnologias gerenciais ao empresário.

No presente estudo será analisada apenas a dimensão "Clientes", que diz respeito às pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades. Inovar nessa dimensão significa para empresa: adotar novas formas de conhecer melhor seus clientes, identificar novos mercados para seus produtos/serviços e lançar novos produtos/serviços em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes. Dessa maneira, os itens do Radar da Inovação que compõem a dimensão da oferta de bens ou serviços aos clientes são pautados em três tópicos : a) Identificação de necessidades; b) Identificação de mercados e c) Uso das manifestações dos clientes.

3. Metodologia

Optou-se pelo método do estudo de caso com adoção de uma abordagem predominantemente qualitativa, buscando compreender o fenômeno da inovação e a sua relação com a marca de pequenas empresas de turismo da Região Metropolitana do Recife.

A escolha pelas cinco empresas acompanhadas no segmento de Turismo foi feita com base na visão de ALI, abrangendo critérios como nível de interesse demonstrado pelos empresários, condições de as empresas implementarem

ações de melhorias e disponibilidade de executá-las, além de serem acompanhadas no prazo determinado pelo ciclo do programa ALI.

A coleta de dados em campo foi realizada por meio da aplicação do diagnóstico em cinco empresas com seus respectivos representantes entre Agosto e Outubro de 2012. Além do questionário já em formato estruturado, também conta-se com a análise de discurso dos empresários e com a observação direta do ambiente físico da empresa, que complementa a formação do *corpus* da pesquisa. A fim de serem obtidas mais informações, optou-se ainda pela análise de *web site* e redes sociais das empresas.

Como já citado, neste estudo, será analisada a dimensão "Clientes" da ferramenta do Radar da Inovação, mapeando um perfil das pequenas empresas de acordo com o escore obtido no momento inicial (R0) e as evidências registradas. Por sua vez, as etapas do estudo foram: seleção da amostra; coleta do grau de inovação inicial (R0); entrega do relatório contendo os resultados do diagnóstico R0 e do plano de ação sugerido aos empresários.

4. Resultados e Discussão

De acordo com a metodologia utilizada no ALI, encontram-se na figura abaixo os resultados do ciclo inicial (R0) da dimensão "Clientes" das cinco empresas, apontadas como empresa A (meio de hospedagem do tipo hotel), empresa B (meio de hospedagem do tipo albergue), empresa C (agência de viagem), empresa D (empresa de passeio turístico) e empresa E (empresa de eventos), para preservar a identidade das mesmas.

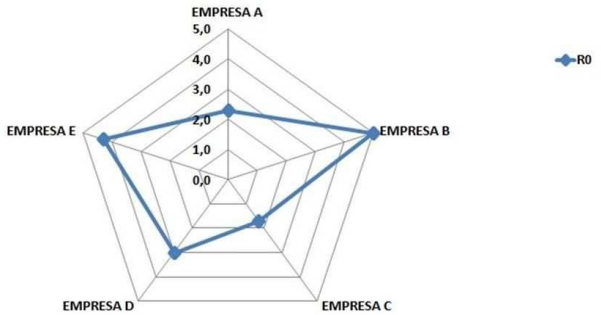


Gráfico 1 – Resultados referentes ao Radar da Inovação R0 da dimensão "Clientes" das empresas A, B, C, D e E
Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Observa-se no Gráfico 1 que, na escala utilizada, o escore 1 é o mais baixo e o escore 5 é o mais alto da ferramenta do Radar da Inovação.

Quando a empresa A entrou no programa ALI, o diagnóstico R0 aplicado apontou com relação à dimensão "Clientes" que nos últimos 3 anos, a

empresa identificou ao menos uma necessidade de seus clientes (banheiros com acessibilidade, ar condicionado de *split*, controle remoto de TV nos quartos e colchões novos), bem como localizou ao menos um novo mercado para seus serviços (hóspedes vindos da própria região do hotel). Por fim, ela não lançou nenhum novo serviço em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes. Nesta dimensão, o escore foi de 2,3, equivalente a um percentual de 46% de atendimento dos quesitos abordados.

Já quando a empresa B entrou no programa ALI, o diagnóstico R0 aplicado apontou com relação à dimensão "Clientes" que nos últimos 3 anos a empresa adotou uma sistemática para colher informações sobre as necessidades dos clientes (urna de sugestões e análise dos comentários feitos em sites de hospedagem), bem como possui uma sistemática para identificação de novos mercados (observação de tendências por meio de *benchmarking*, de leituras e de participação em eventos de turismo), tendo identificado o mercado de turismo *friendly*, de *co-working* e de mensalistas). Concluindo, a empresa lançou mais de um novo serviço ou versão em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes (sistema de *lockers* e secador de cabelo). Nesta dimensão o escore foi de 5,0, equivalente a um percentual de 100% de atendimento dos quesitos abordados.

A empresa C obteve os seguintes resultados no R0 da dimensão "Clientes:" a empresa não possui uma sistemática para colher informações sobre as necessidades dos clientes, mas identificou ao menos uma dessas necessidades (auxílio em burocracias da viagem, como compra de dólar, aquisição de visto, de seguro de viagem, etc.). Não houve a identificação de qualquer novo mercado para seus serviços e a mesma não lançou qualquer novo serviço em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes. Nesta dimensão o escore foi de 1,7, equivalente a um percentual de 34% de atendimento dos quesitos abordados.

Quando a empresa D iniciou no programa ALI, detectou-se que a mesma não possui uma sistemática para colher informações sobre as necessidades dos clientes, mas identificou ao menos uma necessidade: banheiros com acessibilidade e com fraldário, banheiro para família, aquisição de cadeira de rodas e passeios com maior duração. Apesar de não haver uma sistemática para identificação de novos mercados, a empresa identificou ao menos um novo mercado para os seus produtos/serviços (turismo *friendly* e passeios pedagógicos). A empresa lançou apenas um novo produto/serviço em

decorrência de informações sobre necessidades dos clientes (passeio das praias). Nesta dimensão o escore foi de 3,0, equivalente a um percentual de 60% de atendimento dos quesitos abordados.

Por fim, a empresa E mostrou que possui uma sistemática para identificar novos mercados, sendo a área de comunicação da empresa responsável por essa identificação, participando de eventos e captando *mailing*. A empresa identificou como novo nicho de mercado as empresas que visam a cidade do Recife para realização de eventos corporativos. Sobre o uso das manifestações dos clientes, a empresa lançou mais de um novo serviço, ou versão de serviço em decorrência de informações sobre necessidades de clientes (organização de confraternização de empresas, de eventos de *networking*, palestras corporativas e treinamentos). A empresa identificou ao menos uma necessidade não atendida de seus clientes (necessidade de redução do tempo de resposta para o cliente). Nesta dimensão o escore foi de 4,3, equivalente a um percentual de 86% de atendimento dos quesitos abordados.

Primeiramente, destaca-se no item de identificação de necessidades que apesar de todas as empresas terem identificado necessidades de seus clientes nos últimos 3 anos, essa identificação prevalece intuitiva, captada por meio de observações ou conversas na empresa. Apenas uma empresa analisada possui uma sistemática de coletar informações sobre as necessidades dos clientes. A capacidade de atender as necessidades e expectativas dos clientes deve passar pela identificação e compreensão dessas informações, necessárias para prever tendências e definir produtos/serviços que incorporem as preferências de quem os consome.

No segundo item analisado, somente uma empresa não conseguiu identificar novos nichos de mercado para seus serviços nos últimos 3 anos. Em compensação, apenas duas empresas relataram ter uma sistemática para identificação de novos mercados para seus serviços, situação que generalizadamente demonstra que o processo de identificação de novos mercados nas empresas ocorre de forma passiva, ou seja, nem todos os empresários vão atrás de soluções que facilitem a prospecção de novos negócios e a busca de novos perfis de clientes a serem explorados. Embora a atuação em novos mercados seja uma forma de garantir a sustentabilidade do negócio, o acesso a eles por parte das MPEs brasileiras apresenta um quadro bastante crítico, que tem contribuído fortemente para as altas taxas de mortalidade dos pequenos negócios no país (SEBRAE, 2005).

No último item da dimensão, o referente ao uso de manifestações dos clientes, a situação encontra-se mais equilibrada, tendo metade das empresas analisadas lançado mais de um novo serviço ou versão de serviço nos últimos 3 anos em decorrência de informações sobre as necessidades dos seus clientes e a outra metade não lançado nenhum. Apenas uma empresa se encontrou em escore mediano, tendo lançado somente um novo serviço. Esse item verifica se a empresa utiliza as informações de clientes para lançar novos produtos/serviços. Um erro comum no lançamento de novos produtos/serviços é confeccioná-lo apenas com base em concepções ou sentimentos da parte do empresário. A análise dos hábitos dos consumidores serve para satisfazer à premissa de que os novos produtos ou serviços precisam atender a uma demanda dos clientes, criando formas de envolvimento relevantes para os mesmos e evitando perder tempo e dinheiro em determinada ação mal planejada.

A coleta e a análise das informações da dimensão "Clientes" do Radar da Inovação, tanto por meio do diagnóstico, quanto no discurso dos empresários, demonstram o retrato de alguns fatores característicos das pequenas empresas, que acabam por dificultar a prática de inovação nas organizações: controle intuitivo, estratégias baseadas em intenções e ideias, dificuldade no acesso às fontes de capital e à tecnologia de processos, centralização de funções no proprietário e a consequente falta de tempo para se buscar informações externas à empresa e para lidar com questões gerenciais, além de tipos de relacionamento com os clientes nem sempre tão claramente definidos. Após coleta dos dados no Radar da Inovação, as informações que contém o resultado da análise são entregues ao empresário na forma de um relatório de devolutiva. Um plano de ação é sugerido ao empresário, contendo algumas ações que podem auxiliar a empresa a superar fragilidades ou identificar oportunidades de melhoria. As ações sugeridas no plano de ação R0 das empresas analisadas podem ser assim distribuídas, para facilitar a compreensão dos itens que formam a dimensão "Clientes":

Identificação de necessidades: Realização de pesquisa de satisfação com os clientes (no caso de serviços realizados); aplicação de questionário de "não venda" (no caso de serviços não realizados), contendo perguntas para os clientes que deixaram de comprar na empresa ou para aqueles que cotam preços e não fecham; adoção de ferramentas voltadas para facilitar o contato com clientes e com possíveis clientes, como *web site* e redes sociais;

aquisição de sistema de cadastro e relacionamento de clientes para segmentação de perfis atendidos pela empresa e para facilitar eventuais contatos pós-venda; promoção de eventos de relacionamento; realização de parcerias com sites de avaliações voltados para turismo, como o "Booking.com" e o "Trip Advisor"; disponibilização de aplicativos para os clientes e adoção de formas de registro da presença dos clientes (ex.: livro de visitas e mural de recados).

Identificação de mercados: análise de concorrência para conhecer as ações de empresas do mesmo segmento e assim adquirir um entendimento mais amplo sobre quais serviços poderá oferecer e dispor de demais informações competitivas; busca de novas parcerias para aproveitar oportunidades, compartilhando conhecimentos e recursos; associação em entidades; inclusão de reuniões na rotina da empresa e implementação de programa de sugestões para os colaboradores, integrada a uma política de reconhecimento e recompensa, a fim de estimular o processo de geração de ideias; participação em cursos e em eventos correlatos ao negócio, além da realização de leituras acerca do mercado de atuação da empresa; participação em rodadas de negócio e acesso a linhas de financiamento.

Uso das manifestações dos clientes: Lançamento de serviços agregados (ex.: para meios de hospedagem: aluguel de bicicleta, aluguel de espaço para eventos e venda de bebidas na recepção; ex.: para empresas de eventos: apresentação da estrutura do evento através de projetos 3D).

O plano de ação inclui ações relativamente simples, considerando a inovação como qualquer mudança que envolva um grau significativo de novidade para a empresa e que pode abranger todos os tipos de inovação (processo, serviço, *marketing* e organizacional). Ao implementar melhorias no seu negócio, o empresário está contribuindo para expansão dos resultados do Radar da Inovação.

Os resultados obtidos na dimensão Clientes e as sugestões de inovação na dimensão podem servir de apoio nas etapas de construção do *brand equity* baseado no cliente. O modelo utilizado aqui como referência prevê um instrumento de medida pelo qual as marcas podem avaliar seu progresso nos esforços de construção de marca. Para construir uma marca que apresente um alto valor, segundo Keller (2006), são necessárias quatro etapas, onde a passagem para a próxima depende do êxito na implementação da anterior. Essas etapas são: 1) assegurar a identificação da marca junto aos clientes; 2) estabelecer firmemente o significado da marca

na mente dos clientes; 3) estimular as respostas adequadas de clientes a essa identificação e significado de marca e 4) converter a resposta de marca em um relacionamento de fidelidade intenso entre os clientes e a marca.

Essas quatro etapas representam um conjunto de perguntas fundamentais que os clientes fazem sobre as marcas: 1) quem é você? (identificação da marca); 2) o que você é? (significado da marca); 3) o que eu penso ou sinto por você? (respostas à marca) e 4) que tipo de associação eu gostaria de ter com você? (relacionamentos com a marca). Para executá-las, o autor constrói um modelo baseado em seis pilares: proeminência, desempenho, imagens, julgamentos, sentimentos e ressonância, encaixados nas quatro etapas descritas anteriormente. Criar *brand equity* significativo implica atingir o topo da pirâmide.

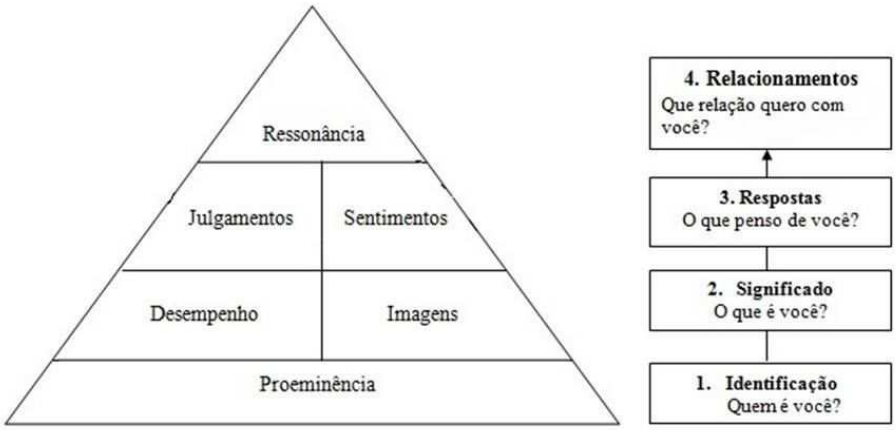


Figura 1: Pirâmide de construção de *brand equity* de Keller (2006)
Fonte: KELLER (2006)

Conforme observado na figura 1, a proeminência na base da pirâmide implica no ato de se conseguir a identificação de marca junto aos clientes, referindo-se a aspectos de lembrança da marca. Este é o modo como a empresa vê a si mesma. Aqui, pode-se estabelecer uma relação com o item de identificação de mercados da dimensão "Clientes": a partir do momento que a empresa descobre novos mercados, principalmente a partir de uma sistemática, os empresários precisam entender o mercado no qual pretende entrar, analisar qual a proposta de valor do produto/serviço a ser oferecido para determinado público e principalmente assegurar que os clientes saibam quais das suas "necessidades" a marca, mediante esses produtos ou serviços, foi criada para satisfazer.

O desempenho da marca e as imagens de marca referem-se ao significado da mesma. O desempenho está relacionado ao produto/serviço em si, aos

meios pelos quais o produto ou serviço tenta atender às necessidades mais funcionais dos clientes. Já as imagens da marca são propriedades extrínsecas do produto ou serviço, incluindo as maneiras como a marca tenta atender às necessidades psicológicas e sociais dos clientes. Ao lançar novos produtos/serviços em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes, a empresa está inovando também no sentido de gerenciar o significado da marca com relação a seus aspectos tangíveis e intangíveis, buscando diferenciação. Ou seja, um produto/serviço lançado em decorrência de satisfazer as necessidades dos clientes terá sucesso caso sua marca tenha aspectos de desempenho que aumentem a motivação de compra (exemplo: preço mais baixo, *design* mais atraente, agilidade na execução do serviço, etc.), ou que consiga despertar uma maior identificação nos consumidores através da imagem abstrata que fazem da marca.

A etapa de respostas da marca abrange os pilares de julgamentos sobre a marca e de sentimentos sobre a marca. Os julgamentos dizem respeito às opiniões e avaliações pessoais dos clientes sobre a marca. Envolvem o modo como eles reúnem todas as diferentes associações de desempenho e imagem da marca. Já os sentimentos sobre a marca são respostas e reações emocionais dos clientes com relação à mesma. Ao adotar novas formas de conhecer melhor e de interagir com seus clientes, a empresa está inovando no item de identificação de necessidades da dimensão "Clientes". A empresa detentora da marca que abre canais de contato para obter avaliações dos consumidores em termos de satisfação, reclamação, dúvidas e sugestões, estimula as respostas de clientes/consumidores acerca da identificação e do significado da marca. A organização deve utilizar dessas respostas na avaliação de associações do consumidor com a marca, verificando se é necessário adequar ou não o posicionamento da mesma no mercado.

Por fim, o último pilar da pirâmide, o de ressonância da marca, é o principal vínculo e nível de identificação que o cliente tem com a marca. A ressonância é caracterizada pela intensidade ou profundidade do vínculo psicológico que os clientes têm com a marca, bem como pelo nível de atividade produzido por essa fidelidade. Até esse ponto chegam grandes empresas como a Coca-Cola, a Apple e a Harley-Davidson, não sendo algo muito comum na realidade de pequenas empresas. A explicação para tal fato pode ser atrelada à preocupação com os custos, sendo raras as pequenas empresas que investem em comunicação estratégica de marca, podendo também ser

uma questão de existirem muitas marcas concorrentes que oferecem produtos/serviços substitutos.

O que ocorre também em empresas de pequeno porte é a priorização da execução das ações (no caso, da entrega dos produtos/serviços) em detrimento do planejamento, gerando uma construção "invertida" de valor de marca. Ou seja, há falhas no estabelecimento da base da pirâmide da construção de marca, pois muitas empresas – inclusive com algum tempo de funcionamento – ainda não tem clara a etapa de identificação de sua marca, havendo urgência de se ver estabelecida uma imagem para ela. Por isso, a realidade da construção de valor de marca das pequenas empresas encontra-se normalmente situada nas etapas de "significado" e "respostas". Isto é: as empresas focam no produto/serviço em si e possuem uma noção da resposta dos seus clientes, que pode advir por meio de métodos formais, ou informais.

5. Conclusão

Em resposta à seguinte questão: **Como a inovação centrada no cliente é capaz de contribuir para a construção do valor das marcas de pequenas empresas do setor de turismo?** Vale comentar que a utilização da marca depende da capacidade de a empresa comunicar seu serviço, significando-o, e em gerenciar a interpretação dos seus clientes, ressignificando-o, uma vez que é preciso que o cliente participe da construção de valor que a empresa lhe oferece, servindo a inovação para traduzir as experiências de consumo no desenvolvimento de serviços que satisfaçam suas necessidades utilitárias e emocionais.

O modelo de construção de valor baseado no cliente, conforme sugerido por Keller (2006), pode ser adaptado ao contexto das pequenas empresas, desde que todas as etapas sejam encadeadas e tomadas como meta a ser seguida por toda a organização. Neste sentido, torna-se imperativo fazer o diagnóstico da situação inicial (desde o estabelecimento ou revisão da identificação da marca), a fim de traçar o caminho para o topo da pirâmide.

A implementação de inovação na dimensão "Clientes", formada pelos itens de identificação de necessidades, de identificação de mercados e de uso das manifestações dos clientes poderá agir no controle da efetividade da comunicação das empresas com seus clientes, contribuindo para que a marca construa valor, podendo a empresa realizar ajustes para que esse valor permaneça sempre consistente. No caso do setor de turismo, a

inovação centrada no cliente e o valor das marcas tornam-se ainda mais cruciais em períodos de baixa temporada, havendo a necessidade da constante atenção das empresas ao turista em todos os pontos de atendimento, desde o conhecimento da existência da empresa pelo cliente até a sua partida, passando pelo processo da sua chegada e da execução de atividades no destino.

A questão central aqui é tratada por autoridades da área como ferramenta preventiva contra a estagnação do setor: "O processo de inovação precisa de pesquisas constantes sobre o perfil dos clientes e sobre a concorrência para investir melhor em estratégias e campanhas, levando assim novas ideias adiante para captação e fidelização de clientes", defende Bruno Omori, presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis em São Paulo (ABIH-SP) durante o 54° Congresso Nacional de Hotéis (Conotel 2012). A marca bem gerenciada, com um posicionamento claro e com constantes investimentos na comunicação com seus clientes, irá refletir no reconhecimento da empresa no seu setor, trazendo vantagens competitivas.

Apesar de pontuar perspectivas importantes sobre pequenas empresas do setor de turismo, o estudo apresenta como principal limitador o fato de abordar apenas uma das treze dimensões avaliadas no Radar da Inovação, impossibilitando uma avaliação mais completa. Sugerem-se então pesquisas posteriores para uma observação mais intensa da prática da inovação em empresas de turismo, a fim de identificar de forma sistêmica o quanto a inovação contribui para o sucesso da empresa. Cabe aos empresários a escolha de investir concretamente naquelas que geram melhores resultados.

Agradecimentos

Agradeço ao SEBRAE e ao CNPq pela oportunidade de fazer parte de uma jornada de desafios e alegrias que é o programa ALI.

Referências Bibliográficas

AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor, práticas e princípios**. 7ª. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV). MINISTÉRIO DO TURISMO. **Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013

KELLER, Kevin Lane. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary; WONG, Veronica; SAUNDERS, John. **Principles of marketing**. Prentice hall. European Edition, 2008.

LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B.. Valor de Marca para Quem? Rumo a uma Teoria da Significação das Marcas pelos Consumidores. **Organizações em Contexto**, v. 5, p. 30-56, 2009.

LIMA, F. O.; ALVES, J. L. S.. Inovação no sector do turismo apontamentos do processo inovador através do estudo do Grupo Pestana. In: International Conference on Tourism & Management Studies, 1., Algarve, 2011,. **Anais do ...,** Algarve, 2011.

MARTINS, José S.. **A natureza emocional da marca**: construção de empresas ricas. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MORRISON, Alastair M. **Marketing de hospitalidade e turismo**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. FINEP, 2005.

SCHERER, F.. **Inovação e Marca**: uma mão lava a outra! Porto Alegre: Innoscience, 2009.

_____; CARLOMAGNO, Maximiliano. O Imperativo da Inovação. IN: SCHERER, Felipe; CARLOMAGNO (ORGs). **Gestão da Inovação na Prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009. 168p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Guia para a Inovação**: instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação. SEBRAE: Curitiba, 2010.

_____. **Termo de referência acesso a mercados pelas MPE**. Brasília: SEBRAE, 2005.

_____. **Turismo no Brasil**: termo de referência para a atuação do Sistema SEBRAE. Brasília: SEBRAE, 2010.

Inovação de relacionamento em empresas organizadoras de eventos: uma análise em empreendimentos da RMR

Autor: Guilherme Alves de Santana
Orientador: Fernando Paiva

RESUMO

O estudo visa analisar as inovações pela dimensão do relacionamento, desenvolvidas em empresas organizadoras de eventos de pequeno porte localizadas na Região Metropolitana do Recife (RMR). A teoria discutida contempla a inovação organizacional com base em relacionamentos em rede em empresas do setor de turismo. A obtenção dos dados quantitativos ocorreu por meio de pesquisa de campo, propiciada pelo diagnóstico Radar da Inovação realizado em oito empresas aderidas pela segunda edição do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), promovido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). As principais inovações de relacionamento das organizadoras de eventos ocorrem por meio de ações em redes sociais, especificamente, por meio de promoções, comunicação e divulgação dos produtos e serviços de mídias como o Facebook, Twitter, Skype e Foursquare. É imperativo o repasse aos empresários de formas de sensibilização quanto à importância da inovação e da criação de um ambiente propício ao surgimento de novas ideias.

Palavras-chave: Inovação Organizacional; Organizadoras de Eventos; Inovação por Relacionamento; Radar da Inovação.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the relationship innovations in small organizers events, located in RMR. Therefore, we carried out a survey of the literature on organizational innovation and tourism and events. The theory discussed include organizational innovation based on network relationships in tourism sector companies. Obtaining quantitative data was collected through field research, diagnosis provided by the innovation radar conducted in five companies adhered to the 2nd edition of the program local innovation

agents, from Brazilian Service of Support for Micro and Small Enterprises (SEBRAE). It is concluded that the main innovations of the organizers of relationship events occur through actions on social networks, and specifically, through promotions, communication and dissemination of products and media services like Facebook, Twitter, Skype and Foursquare. It is imperative to transfer to entrepreneurs ways to raise awareness about the importance of innovation and the creation of an environment conducive to the emergence of new ideas.
Keyword: Organizational Innovation; Events Organizers; Innovation by Relationship; Innovation Radar.

1. Introdução

A inovação é um instrumento que pode ser utilizado por empreendedores para explorar a mudança como oportunidade para determinado negócio ou serviço diferenciado. Por esse motivo, os empreendedores precisam buscar as fontes de inovação, as mudanças e os sintomas que indicam o surgimento de uma nova oportunidade para que uma ação inovadora possa ter êxito (DRUCKER, 2002).

É possível visualizar no Manual de Oslo, documento referência na área de inovação, que uma das razões pelas quais as empresas inovam corresponde à busca pela melhoria de desempenho, seja pelo aumento da demanda de serviços e clientes, seja pela diminuição dos custos. Esse melhoramento pode ocorrer por intermédio de inovações que garantam a empresa aumentar sua produtividade, diferenciação de produtos, ganhos de *marketshare*, competitividade e, por fim, internalização do conceito de inovação e aprimoramento de sua capacidade de inovar.

Tendo em vista que organizações buscam a inovação para gerar diversos benefícios, existem modelos de avaliação do grau inovativo de uma empresa. No caso deste estudo, o Radar da Inovação, ferramenta utilizada pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), para mensurar o grau de inovação organizacional, foi adotado um modelo adequado para este tipo de avaliação. Dessa forma, este estudo visa analisar as inovações de relacionamento realizadas em oito empresas organizadoras de eventos de pequeno porte, localizadas na Região Metropolitana de Recife.

Os conceitos sobre inovação serão inicialmente apresentados, assim como processos de gestão organizacional e sobre redes de relacionamento

organizacionais. A segunda seção apresenta dados relativos ao setor que as empresas organizadoras de eventos estão inseridas. A parte três expõe os procedimentos metodológicos adotados e o formato do Radar da Inovação aplicado nas oito empresas analisadas. Em seguida, são apresentados os resultados do Radar, apontando a situação das empresas na dimensão de inovação por relacionamento. Por fim, as considerações finais são apresentadas. Portanto, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: Como ocorre o processo de inovação por relacionamento em empresas organizadoras de eventos de pequeno porte, localizadas na RMR?

2. Revisão da Literatura

A inovação é um ativo composto por diversos elementos que auxiliam e desenvolvem a sustentação do relacionamento da empresa com seus clientes. A qualidade deste elo e o seu potencial para gerar rendimento depende diretamente do processo de gestão das ações inovadoras realizadas nas organizações. Portanto, realizar investimentos em inovação podem gerar diversos benefícios para uma empresa, contudo sua continuidade depende de um conjunto de ativos como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), inserção de novas tecnologias e capacitação da sua equipe de trabalho.

2.1. Inovação Organizacional

Inicialmente, vale ressaltar uma importante questão sobre a inovação. Usualmente, por falta de domínio no assunto, interessados e leitores ficam com dificuldades nas definições e tipos de inovação (OCDE, 2006). Neste ponto, Schumpeter (1984), Scherer e Carlomagno (2009) traçam algumas diferenças entre invenções e inovações, em síntese, apontam que uma invenção é uma ideia, um conceito ou uma solução onde não existe nada, a descoberta de algo novo ou 100% original, que não necessariamente gera impacto econômico ou melhorias sociais. Já uma inovação é a possibilidade de tornar algo novo, mudar ou alterar as coisas, introduzindo novidades que gerem diferenciais competitivos, que podem ser no produto, no processo, ou até mesmo no negócio (abrangendo o *marketing* e a gestão organizacional).

De acordo com o Manual de Oslo, a inovação do produto pode ocorrer tanto em um bem físico ou em um serviço prestado, desde que seja novo ou significativamente melhorado. Já as inovações em processos, marketing ou gestão organizacional podem acontecer por meio de um novo método na

prática dos negócios, quer seja no ambiente interno ou externo do local de trabalho.

Barbieri (2004), por exemplo, estabelece o conceito de inovação relacionado a cinco fatores: a introdução de um novo bem, introdução de um método de produção, abertura de um novo mercado, conquista de uma nova fonte de matéria-prima e o estabelecimento de uma nova organização para o negócio.

Schumpeter (1984), Scherer e Carlomagno (2009) ainda apontam que o processo de Gestão da Inovação já passou por evoluções e cinco gerações e características particulares, que em síntese podem ser consideradas as seguintes: dependência e posterior independência da tecnologia, a necessidade da inovação gerar competitividade e estar inserida diretamente com os negócios globais, a adoção de setores de Pesquisas e Desenvolvimento como papel centralizador na criação e aplicação de inovações.

Vale ressaltar que existem algumas etapas essenciais para a criação, planejamento e implementação de um programa de gestão da inovação nas empresas. Neste contexto, para que a gestão da inovação nas organizações seja implementada de forma eficaz e eficiente, gestores necessitam cumprir etapas fundamentais possibilitarão ter processos, produtos ou serviços, estratégias de marketing e de gestão bem definidas. Segundo, Scherer e Carlomagno (2009, p. 35-39), este processo perpassa pelas seguintes etapas:

- **Idealização** – captação das ideias oriundas do interior e do exterior da empresa. Nessa primeira etapa, a quantidade de ideias é mais importante do que a qualidade;
- **Seleção de experimentos** – esta etapa consiste em desenvolver os conceitos, aplicar os critérios de seleção pré-definidos e transformar ideias em projetos de inovação;
- **Desenvolvimento** – contempla o planejamento do projeto, o aprimoramento dos conceitos aprovados, o início da aplicação de recursos, a execução e a experimentação;
- **Implementação** – o projeto de inovação é submetido ao teste de mercado para que seja validado pelos consumidores alvo.

O processo de gestão da inovação deve ser visto de forma cíclica e sistêmica (LACERDA et al, 2001), uma vez que erros no processo devem ser identificados, e corrigidos num ciclo posterior. Sem o comprometimento de

toda a equipe de trabalho, o processo pode resultar em diversos problemas, por isso é necessário que os dirigentes atuem diretamente na implementação de cada etapa.

Portanto, muitas e significativas são as contribuições de um processo de Gestão da Inovação bem implementado numa empresa, pois uma vez que o ambiente organizacional esteja passando por melhorias, a tendência é que as rotinas e tarefas da empresa sejam executadas de forma mais eficiente. Sendo possível caracterizar de grau de inovação de produtos e serviços, aumentar a assertividade na escolha e seleção de projetos, ter um planejamento Tático-operacional de inovação, obter estrutura organizacional e redes abertas para a Inovação e alinhar as ações de inovação com a estratégia empresarial. Nesse sentido, a empresa poderá ter processos e métodos sistemáticos de gestão da inovação baseados em tecnologia da informação, além de mensurar e avaliar o esforço e resultado de projetos de inovação e aprendizagem.

As diversas variáveis poderão influenciar o êxito das referidas etapas, como a resistência dos recursos humanos, cultura organizacional, estratégia e políticas, e a rede de relacionamentos da empresa. A respeito desta última variável, Nonato (2011) argumenta que a formação de redes como o formato organizacional mais adequado para promover o aprendizado intensivo em organizações para a geração e gestão de conhecimento e inovações.

2.2. Redes e Relacionamentos Organizacionais

Para que uma rede seja um efetivo ambiente de aprendizado em benefício da inovação nas empresas associadas, autores como Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (1998) destacam que a existência de determinadas condições fundamentais são necessárias, como confiança entre os empresários, estrutura descentralizada, comunicação informal, existência de espaços de socialização e acesso a novos conhecimentos e competências externas.

Neste contexto, o estabelecimento de uma cultura de inovação depende do modo como à empresa se relaciona com outras organizações do mesmo e de outros setores. Cavalcanti *et al* (2011) apontam que as redes têm como objetivo permitirem às empresas a possibilidade de identificarem oportunidades para impulsionarem o processo inovativo. Algumas dificuldades encontradas na geração de inovações, como em técnicas, processos, ou produtos, podem ser minimizadas com a interação com

outros atores organizacionais com competências e conhecimentos diferenciados.

Em recente estudo, Balestrin e Verschoore (2010) buscaram entender a dinâmica de aprendizagem e de inovação no contexto das redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. Foi identificado que a busca e cooperação em rede por meio da realização de cursos de capacitação, acesso a consultorias, participação em feiras, participação em assembléias e participação em confraternizações de empresa proporciona condições para a aprendizagem e a inovação junto às empresas associadas.

No que tange o papel das redes de cooperação, embora sua composição, alianças e de novas formas organizacionais esteja sendo vista como uma estratégia dos dirigentes das firmas face à turbulência e complexidade do ambiente organizacional, não existe uniformidade de conceitos para definí-las. É aceito que sua operacionalização se dá por meio de colaboração e esta tem variadas explicações teóricas para justificar sua existência. Os autores as destacam como um mecanismo difusor de informação e facilitador de socialização de conhecimento pode ser significativo no contexto tecnológico, pois a inovação é, frequentemente, resultado de uma atividade intensiva em conhecimento externo à empresa (BALESTRIN; VERSCHOORE. 2010).

Tais redes podem resultar na formalização de um cluster ou arranjo produtivo Local, tendo ou não empresas de setores diferentes. Com base nos resultados, pode-se afirmar que as redes com maior tempo de existência e maior número de empresas apresentam melhor desempenho no que tange à adoção de novas práticas e lançamento de novos produtos e serviços.

2.3. O Setor de Turismo e Eventos na RMR

O turismo de eventos está inserido na atividade turística como um poderoso instrumento mercadológico, tanto por suas características, quanto pelos resultados que traz ao setor. O segmento é “considerado estratégico pela capacidade de minimizar os efeitos da sazonalidade e por ocorrer independentemente da existência de atrativos naturais e culturais exuberantes” (BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. 2008, p.13).

Em relação à conceituação, o Ministério do Turismo define que o segmento “compreende o conjunto de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter comercial,

promocional, técnico, científico e social" (BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. 2008 p.14). De acordo com Beni (2004), o setor gera grande entrada de divisas e cria milhares de empregos diretos ou terceirizados, e aproximadamente outros três indiretos para cada um destes.

A Região Metropolitana de Recife (RMR) vem ganhando destaque como opção de destino turístico de negócios e eventos em âmbito nacional e internacional. Neste contexto, a gestão pública do turismo tem a preocupação de firmar o setor de eventos como mais um segmento prioritário do planejamento turístico. Como ferramenta norteadora do turismo, o último plano estratégico de turismo (Pernambuco para o Mundo) focou estratégias para o desenvolvimento e (ou) solidificação da atividade turística. Para a elaboração do plano foi realizado um diagnóstico sobre o turismo no estado, e para tanto foram analisados o ambiente interno e o ambiente externo.

Sobre a importância do turismo de eventos, o *International Congress & Convention Association* (ICCA) apontou Recife como à sexta cidade brasileira e a 27ª no ranking das cidades que mais receberam eventos internacionais nas Américas. Em consequência, o segmento tem apresentando satisfatórios índices de público e está se tornando uma tendência na oferta turística da RMR, mas "encontra-se em início de desenvolvimento, com movimento de se consolidar como importante destino de eventos em âmbito nacional" (PERNAMBUCO, 2008, p. 25).

Dados de uma pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) evidenciaram que o "gasto médio do turista estrangeiro de eventos é de US$ 314,70, bem acima da média dos que vêm ao país a negócios (US$ 165,14) e lazer (US$ 73,53)" (MATOSO, 2009). Tendo essa realidade em vista, o Pernambuco para o Mundo aponta o marketing turístico como à diretriz que atuará incisivamente para o fomento do turismo de eventos, com foco no programa de captação de eventos para o binômio Recife/Olinda. Todavia, outros municípios da RMR também deverão receber incentivos para a maximização de seus espaços para eventos, como os do litoral sul, onde gestores locais já atribuem importância ao turismo de eventos como alternativa de ocupação dos empreendimentos (PRODETUR NE II) (PERNAMBUCO, 2008).

Um aspecto positivo para a consolidação da RMR no turismo de eventos é a realização da Copa do Mundo de 2014. Por ser um campeonato consagrado mundialmente existem imensas oportunidades de desenvolvimento,

sobretudo no turismo. As experiências de outros países nos mostram que o incremento turístico para quem recebe um Mundial é de pelo menos 15% (PERNAMBUCO, 2008).

Ao confrontar a situação prevista pelo plano estratégico de turismo com a obtida, se nota que o turismo de eventos na RMR se desenvolve agilmente e que a capital (Recife) é reconhecida como um dos grandes centros de eventos do país, com destaque internacional também. Assim como Recife, as perspectivas mencionadas no plano estratégico para Olinda se concretizaram, e hoje a cidade se configura como elemento de atratividade adicional à captação de eventos para Recife (PERNAMBUCO, 2008).

Inseridas nesta situação, estão às empresas organizadoras de eventos, uma vez que fornecem infraestrutura de apoio para a realização de encontros técnico-científicos ou eventos sociais. É notada uma verdadeira expansão no número de empreendimentos que organizam eventos no Brasil, e uma justificativa são os números favoráveis apontados anteriormente. Na RMR, por exemplo, muitos empresários vêm se consolidando no setor, por causa da execução de diversos eventos ocorridos em Recife de abrangência nacional ou internacional.

É consensual entre diversos empresários e gestores de empresas organizadoras de eventos que o momento requer preparação da estrutura organizacional para atender a demanda. Esta que varia entre a execução de um cerimonial, a instalação de equipamentos audiovisuais, iluminação, palco, stands, credenciamento eletrônico, dentre outros. Sendo a inovação organizacional uma variável relativa à mudança nessas organizadoras de eventos, este estudo analisará o processo de inovação de relacionamento com o cliente em oito empresas de pequeno porte do setor.

3. Procedimentos Metodológicos

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, pois se debruçou sobre uma área que necessita de contribuições, que é a da mensuração do grau de inovação organizacional por meio da ferramenta Radar da Inovação. Quanto aos meios, este estudo foi construído a partir de uma: a) pesquisa bibliográfica, relacionada à temática da inovação organizacional e modelo de avaliação de inovação em empresas; b) pesquisa de campo, uma vez que houve a aplicação do radar da inovação in loco em oito Empresas de Pequeno Porte (EPPs), sendo todas organizadoras de eventos (serão chamadas, daqui em diante, de empresa Alfa, Beta, Gama, Delta, Épsilon, Zeta, Eta e Teta),

localizadas na Região Metropolitana de Recife-PE. O radar da inovação foi aplicado uma vez, avaliando o grau de inovação inicial (R0).

O Radar da inovação aplicado pelo Programa ALI do SEBRAE possui 13 dimensões analisadas: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença, Rede, Ambiência Inovadora. O detalhamento das dimensões está presente conforme a Tabela 1, abaixo:

TABELA 1 – Detalhamento e conceituação das Dimensões do diagnóstico Radar da Inovação.

Nº	DIMENSÕES	CONCEITO
1	Oferta	Produtos oferecidos pela empresa ao mercado.
2	Plataforma	Conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias utilizados, analisando o modo de fazer e de prestar serviços.
3	Marca	Forma como a empresa transmite sua imagem ao cliente.
4	Clientes	Pessoas ou organizações que usam serviços ou consomem produtos, satisfazendo às suas necessidades.
5	Soluções	Combinação customizada de bens, serviços e informações capazes de solucionar o problema do cliente.
6	Relacionamento	Experiência do cliente, representando tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta quando interage com a empresa.
7	Agregação de Valor	Forma pela qual a empresa percebe novas formas de captar e transferir valor ao cliente.
8	Processos	Configurações das atividades usadas na condução das operações internas da empresa, a fim de produzir um produto ou prestar um serviço.
9	Organização	Modo como a empresa está estruturada, relacionando as parcerias estabelecidas com o papel e a responsabilidade dos colaboradores.
10	Cadeia de Fornecimento	Sequência de atividades que movem produtos, serviços e informações da origem à entrega, abrangendo aspectos relacionados com a logística do negócio.
11	Presença	Canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado, além dos locais onde esses itens podem ser adquiridos.
12	Rede	Aspectos relacionados com a rede que conecta a empresa e seus produtos aos clientes, fazendo com que os recursos utilizados tragam uma comunicação ágil e eficaz entre empresa e cliente.
13	Ambiência Inovadora	Conjunto de ferramentas, processos e atitudes que promovem ou motivam os empregados a criar algo novo ou melhorias.

Fonte: Extraído de Oliveira (2011) a partir de Sawhney et al. (2006 e 2010) e Bachmann e Destefani (2008).

Como visto no detalhamento das dimensões constantes na Tabela anterior, existem 40 subdivisões ou constructos em cada uma das 13 dimensões. Essas subdivisões foram apresentadas em estudo desenvolvido por Oliveira *et al* (2008), um dos Consultores Seniores do Programa ALI em Pernambuco, e podem ser visualizadas na Figura 1.

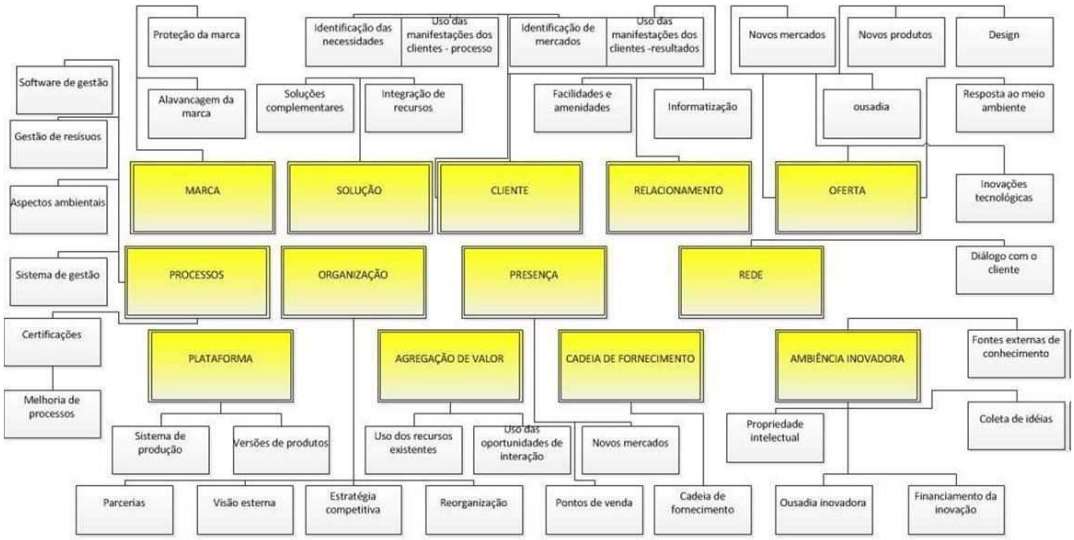


FIGURA 1 - Dimensões da Inovação e construtos.
Fonte: Extraído de Oliveira (2011) a partir de Sawhney et al. (2006 e 2010) e Bachmann e Destefani (2008).

No diagnóstico Radar da Inovação do SEBRAE, os 40 constructos foram transformados em perguntas. Por exemplo, na dimensão Marca, o constructo *Proteção da Marca* é avaliado a partir da seguinte pergunta: *A empresa tem uma ou mais marcas registradas?* As respostas obtidas geram evidências ou justificativas para determinar os escores ou pontuação dentro de determinada dimensão. Os escores costumam variar de 1 a 5, sendo atribuído escore 1 para uma organização pouco ou nada inovadora, escore 3 para uma organização inovadora ocasional e escore 5 para a organização inovadora sistêmica.

No caso das empresas analisadas, o Radar da Inovação foi aplicado uma vez, sendo o primeiro momento ou R0 realizado em dezembro de 2012. Para realizar o Radar da Inovação, ocorreram as seguintes etapas: Recebimento dos dados, na forma de uma Planilha Excel; Reformatação dos dados incompatíveis com a amostra; Cálculo do Grau de Inovação da amostra; Análise dos estratos, comparações e testes; Consolidação do material e das conclusões e sugestões.

4. Resultados

A partir deste momento, serão apresentados os resultados relativos a oito empresas acompanhadas no Programa ALI Pernambuco. Antes de enfatizar a dimensão Relacionamento, serão apresentados dados gerais do Momento R0 do Radar da Inovação, aplicados nas empresas.

TABELA 2 – Resultados das Dimensões do Radar da Inovação R0 (Momento Inicial) nas oito empresas.

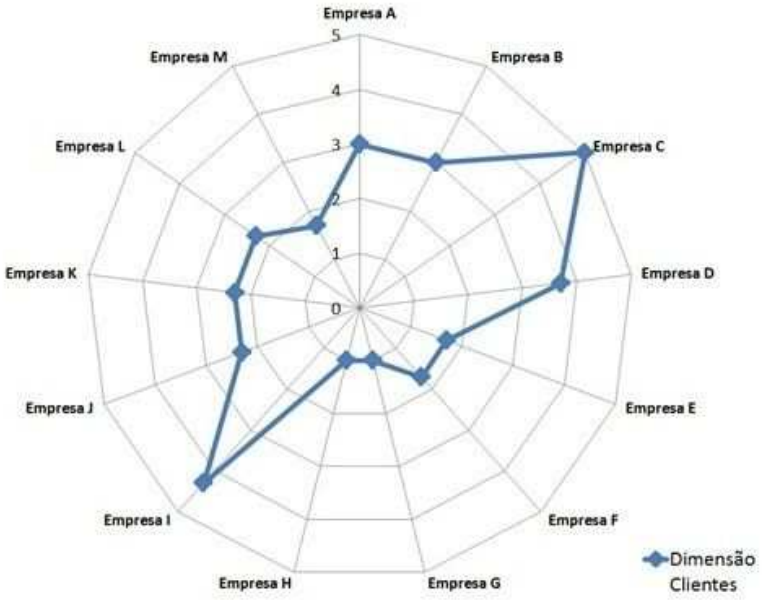
DIMENSÃO	ALFA	BETA	GAMA	DELTA	ÉPSILON	ZETA	ETA	TETA	MÉDIA
OFERTA	3,0	1,5	1,5	2,5	4,0	4,0	1,5	2,5	**2,5**
PLATAFORMA	4,0	5,0	2,0	3,0	4,0	5,0	1,0	1,0	**3,6**
MARCA	4,0	5,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	4,0	**3,4**
CLIENTES	5,0	3,7	1,7	1,0	5,0	5,0	1,0	3,0	**3,3**
SOLUÇÕES	4,0	3,0	4,0	2,0	4,0	3,0	2,0	3,0	**3,4**
RELACIONAMENTO	5,0	3,0	3,0	3,0	5,0	3,0	2,0	5,0	**3,8**
AGREG. DE VALOR	3,0	2,0	3,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	**2,0**
PROCESSOS	2,3	2,0	2,0	1,0	2,3	3,7	1,0	2,0	**1,9**
ORGANIZAÇÃO	5,0	4,5	3,5	1,5	4,5	5,0	2,0	3,0	**3,8**
CA. FORNECIMENTO	1,0	3,0	3,0	1,0	3,0	3,0	1,0	3,0	**2,2**
PRESENÇA	3,0	1,0	2,0	1,0	1,0	5,0	1,0	2,0	**1,6**
REDE	1,0	3,0	3,0	1,0	1,0	3,0	1,0	3,0	**1,8**
AMB. INOVADORA	1,8	1,5	3,0	1,8	1,5	2,0	1,0	2,3	**1,9**

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Dentre as diversas dimensões do Radar da Inovação, algumas delas possuem médias de destaque positivo entre as oito empresas analisadas, a saber: plataforma; relacionamento, e; organização. Já as dimensões presença, rede, ambiência inovadora e processos ainda são dimensões com proeminência negativa e merecem atenção para serem aprimoradas. Como a dimensão Relacionamento se destacou no Radar da Inovação, ela foi escolhida para análise no presente estudo.

4.1 Discussão

Esta dimensão leva em conta tudo o que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos. Também avalia facilidades ou recursos para melhorar o relacionamento com os clientes (OLIVEIRA et al, 2011). Portanto, são analisados aspectos voltados para a relação da empresa com o consumidor. Os resultados obtidos no Radar R0 apontam uma solidez das oito empresas nessa dimensão, conforme pode ser observado no gráfico 1, a seguir.



A empresa Alfa, Èpsilon e Teta obtiveram maiores escores em meio à aplicação do Radar R0 nas oito empresas analisadas. Elas obtiveram escore 5,0, em detrimento a outras quatro empresas que alcançaram escore 3,0 e uma com escore 2,0. As próximas subseções apontam evidências que justificaram a variação dos escores de cada empresa.

Empresa Alfa

Localizada no Bairro da Madalena, em Recife, a Empresa Alfa foi instituída no ano de 1996. Atualmente, é uma empresa referência na realização de eventos que envolvam tecnologia, até porque um dos dirigentes possui uma empresa de Tecnologia da Informação. A empresa vem inserindo diversas inovações tecnológicas no setor, uma vez que foi uma das pioneiras no credenciamento eletrônico, construção de sistemas de submissão de trabalhos em eventos e aplicativos para celulares e *tablets*.

Com a aplicação do Radar R0, identificou-se um escore de 5,0, equivalente a um percentual de 100% de atendimento dos quesitos abordados. Apesar de a empresa ter uma atuação contínua no *Facebook* e *Twitter*, ainda poderiam ser realizados atendimentos virtuais pelo *Skype*, assim como usar o *Foursquare* para o *chek-in* de clientes que visitam a empresa. Estas ações são apontadas segundo Barros (2010) como inovações que possibilitam a divulgação em massa da empresa e maior comunicação com os clientes.

Outra justificativa para o elevado grau de inovação nesta dimensão foi a entrega de brindes, cartões de aniversários, estojos para *iPads*, bolsas e

nécessaire. Ainda foi sugerida e implementada a ação de reutilização de banners usados em eventos para confecção de bolsas e outros materiais recicláveis. Após esta criação, a empresa entregava-os para alguns clientes especiais, como forma de relacionamento.

Empresa Beta

A Empresa Beta foi criada no ano de 2011, e está localizada no Bairro da Boa Vista, em Recife. Os dirigentes passaram a focar a realização de eventos musicais, relacionados a movimentos como o forró e axé.

Nesta dimensão, a empresa obteve escore 3,0, equivalendo a um percentual de 60% de atendimento dos quesitos abordados. No que tange os recursos de informática, a empresa havia criado um *website* e um perfil no *Facebook*. Entretanto, este último vinha sendo subutilizado, e assim foram sugeridas ações específicas de melhoria no relacionamento com o cliente, como: divulgação dos serviços e produtos da empresa; utilização do chat e das respostas nos comentários, como uma forma de se comunicar com o cliente. Tais ações propiciaram uma melhor utilização do perfil. Estas ações refletem os pressupostos de Baldan *et al* (2011) que afirmam ser necessário haver correções contínuas nas redes sociais da empresa.

Em relação a recursos para melhorar o relacionamento com os clientes e conquistar novos, a promoção em outras redes sociais, como o *Twitter* e uma *fanpage* no *Facebook* foram ações sugeridas. Houve também a identificação da necessidade de entregar brindes aos principais clientes após a realização de algum serviço. Ao fim do radar, a empresa passou a fazer entregas de DVDs das bandas promovidas aos clientes especiais.

Empresa Gama

Localizada no Bairro da Boa Vista, a Empresa Gama foi fundada em 2007. Vem se especializando na realização de formaturas e cerimoniais de eventos. Além disto, a empresa vem agregando valor aos serviços por causa da criação de um estúdio fotográfico para utilização dos clientes.

A empresa obteve escore 3,0, equivalente a um percentual de 60% de atendimento dos quesitos abordados, já que possui diversos dados arquivados dos clientes, mas falta um sistema que os gerencie. Ainda possui perfis no *Facebook* e *Twitter*, este último que não é atualizado. O que de acordo com Baldan *et al* (2011) é um problema gerencial, que pode ser corrigido com disciplina e comprometimento com a divulgação da empresa.

Sobre esta situação, foi sugerida a aquisição de um sistema de relacionamento com os clientes e uma melhor interação com os clientes por meio das redes sociais. Além desta, foi implementada uma ação de promoção e relacionamento com os clientes no *Facebook*. Vale ressaltar que os atendimentos da empresa foram otimizados a partir do *Skype*, *Whattsapp* e pelo próprio *Facebook*.

Empresa Delta

Apesar de a empresa possuir mais de 10 anos, o cadastro junto a Receita Federal ocorreu no ano de 2008. Localizada no Bairro da Imbiribeira, O empreendimento adquiriu capital de giro, por meio de financiamentos junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Hoje, os dirigentes focaram no setor de iluminação e vem tendo bastante êxito. Pelo faturamento, em breve a empresa passará a ter o porte de uma Média Empresa.

A empresa obteve escore 3,0, equivalente a um percentual de 60% de atendimento dos quesitos abordados. A empresa criou um *website* e uma página no *Facebook*. Como a área de eventos está bastante aquecida, a empresa identificou a oportunidade de divulgar a empresa a partir da criação de perfis em outras redes sociais, como o *Foursquare* e *Twitter*. A necessidade de identificar os principais clientes e dar brindes em datas especiais foi identificada e ações foram implementadas neste sentido.

Empresa Épsilon

Criada em 2002, a empresa é localizada no bairro da Ilha do Retiro. Vêm enfatizando a realização de eventos sociais, em especial, casamentos. É uma empresa alojada numa incubadora e vem ganhando bastante maturidade na relação de eventos com tecnologia.

A empresa obteve escore 5,0, equivalente a um percentual de 100% de atendimento dos quesitos abordados. Lá eram servidas amenidades aos seus clientes, como café e guloseimas. Entretanto, sua equipe realiza sorteios de ensaios fotográficos, e, apesar de já possuir perfis em redes sociais, a interação com os clientes já está sendo dinamizada. Logo, essa empresa estará trocando o perfil do *Facebook* por uma *fanpage*, com intenção de profissionalizar, ainda mais, o relacionamento com o cliente. Tais resultados são semelhantes aos achados de Barros (2010), uma vez levanta a discussão de busca por se potencializar o dialogo com o cliente.

Empresa Zeta

Focada na área de artes cênicas, espetáculos e atividades complementares, a Empresa Zeta funciona desde 2003, e está localizada no Bairro do Hipódromo. Apesar do serviço especificado anteriormente, a empresa vem buscando recursos do BNDES para enfatizar a realização de grandes feiras em Recife e no interior do estado.

A empresa obteve escore 3,0, equivalente a um percentual de 40% de atendimento dos quesitos abordados. No momento do diagnóstico, a empresa possuía perfil no *Facebook* e site. Apesar de precisar da inserção em demais redes sociais, a empresa vem realizando serviços de comunicação, divulgação e promoção dos serviços no *Facebook*, multiplicando as funções da rede (BARROS, 2010).

Empresa Eta

Aberta em 2011, a empresa Eta está localiza no bairro do Espinheiro e foca desde sua abertura, serviços de organização de feiras, congressos, exposições e festas.

O escore foi de 2,0, equivalente a um percentual de 40% de atendimento dos quesitos abordados. A empresa possui perfil no *Facebook*, mas ainda não dispõe de *site*. Segundo Sant´Ana (2011), uma empresa com forte atuação em redes sociais, deve estar presente em várias mídias. Portanto, a empresa ela necessita de reestruturação na dimensão relacionamento.

Empresa Teta

A Empresa funciona formalmente desde 2005, e está localizada no Bairro da Imbiribeira, bairro localizado na região sul da cidade do Recife. Nos primeiros anos, os serviços da empresa englobavam apenas eventos coorporativos voltados ao setor público, mas passou a focar eventos sociais a partir da necessidade de clientes indiretos.

Ela obteve escore 5,0 na dimensão relacionamento, equivalente a um percentual de 100% de atendimento dos quesitos abordados. A evidência que justificou o escore foi o envio de produtos artesanais em épocas especiais durante o ano, como o fornecimento de ovos de páscoa na semana santa. Em relação aos recursos de informática, a empresa possui site, *Facebook* e *Twitter*, confirmando que firmas de micro pequeno porte optam

por mídias sociais gratuitas para fugirem do investimento em grandes campanhas publicitárias (SANT'ANA 2011; BARROS 2010).

5. Conclusão

Este estudo atendeu ao objetivo proposto que foi o de analisar o grau de inovação de oito empresas organizadoras de eventos, a partir da aplicação do Radar da Inovação. Esta situação foi possível devido à fundamentação teórica, diagnósticos e análise dos dados. Como pretendido, foi diagnosticado o grau de Inovação das organizações, evidenciando as ações na dimensão relacionamento. Além disto, a pergunta de pesquisa foi respondida, uma vez que o processo de inovação por relacionamento em empresas organizadoras de eventos de pequeno porte, localizadas na RMR, ocorre por meio de ações voltadas a promoção e divulgação de serviços e comunicação com o cliente em redes sociais, em especial o *Facebook.*e o *Skype*. Ainda foram percebidas ações de relacionamento voltadas à criação de brindes em datas comemorativas.

Notou-se que a metodologia de aplicação do Radar da Inovação é apropriada para mensurar a inovação em EPP, já que abrange treze dimensões e possibilita uma visão global no ambiente inovativo da empresa. Portanto, a pesquisa de campo, além do trabalho de acompanhamento e orientação da consultoria presencial, foi relevante, pois possibilitou identificar os pontos fortes, as oportunidades de melhorias, aspectos relacionados à estratégia, relacionamento com o cliente, finanças e processos. Os empresários das empresas analisadas também foram sensibilizados sobre a importância da inovação para a criação de um ambiente propício ao surgimento de novas ideias.

Este estudo limitou-se a análise de apenas uma dimensão de oito empresas de um segmento específico do Turismo, que é o de organização de eventos, e devido aos resultados satisfatórios, outros estudos mais aprofundados podem ser produzidos. Novos estudos poderão englobar análises comparativas do grau de inovação organizacional de outros tipos de empresas que compõem a atividade turística, como agências de viagens, meios de hospedagem, locadoras de automóveis, transportadoras turísticas e empreendimentos do ramo náutico.

Agradecimentos

Ao SEBRAE e ao CNPq pela oportunidade de participar do Programa ALI.

Referências Bibliográficas

BALDAN, A. K. et al. A Estratégia de Relacionamento com o Cliente por meio das Redes Sociais. In: Seminários em Administração, 14., São Paulo. **Anais ...** São Paulo, 2011.

BALESTRIN, A. VERSCHOORE, J. Aprendizagem e inovação no contexto das Redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. **Organização & Sociedade**, Salvador, v.17, n.53, p. 311-330, Abr./Jun., 2010.

BARBIERI, J. C.. **Organizações Inovadoras**: estudos e casos brasileiros. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BARROS, A. C. P. Relacionamento Mercadológico nas Mídias Interativas Digitais: Inovações na comunicação transmidiática entre empresas e consumidores. **Conexões Midiáticas,** n. 3, mar./ago, p. 1-15, 2010.

BENI, M. C.. **Globalização do turismo**: megatendências do setor e a realidade brasileira. São Paulo: Aleph, 2004.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Turismo de negócios e eventos**: orientações básicas. Brasília: Ministério do Turismo, 2008. 46p.

CAVALCANTI, A. M.. et al. Análise da influência da estrutura organizacional na capacidade inovadora das micro e pequenas empresas. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 31., Belo Horizonte. **Anais ....** Belo Horizonte, 2011. p. 1-14.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

LACERDA, A. C.. et al. **Tecnologia Estratégica para a Competitividade**: inserindo a variável tecnológica no Planejamento Estratégico: O Caso Siemens. São Paulo: Nobel, 2001. 173 p.

MATOSO, R.. **Estratégia e Gestão**: Turismo de negócios deve crescer muito. Disponível em: <http://www.fiec.org.br/>. Acesso em: 06 abr. 2013.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 1997.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OCDE). **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. FINEP, 2006

PERNAMBUCO (Estado). SECRETARIA DE TURISMO. **Pernambuco para o mundo**: plano estratégico de turismo de Pernambuco: versão completa. São Paulo, 2008. 201p.

SANT'ANA, T. B. **Redes sociais como ferramenta de marketing para identificar e monitorar o cliente.** 47 f. Monografia (Graduação) – Faculdade de Tecnologia de Americana. America, 2011.

SCHERER, F.; CARLOMAGNO, M.. O Imperativo da Inovação. In: SCHERER, Felipe; CARLOMAGNO (ORGs). **Gestão da Inovação na Prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. Atlas: São Paulo, 2009. 168p.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1984.

OLIVEIRA, M. R. G. et al. Grau de Inovação Setorial: Uma abordagem a partir do Radar de Inovação. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 31., Belo Horizonte. **Anais do ...**. Belo Horizonte, 2011.

MATOSO, R**. Estratégia e Gestão**: Turismo de negócios deve crescer muito. Disponível em: <http://www.fiec.org.br/>. Acesso em: 08 jul. 2013.

Gerindo relacionamento e fidelizando clientes: a receita para inovação em pequenos restaurantes do agreste pernambucano

Autora: Kríssia Barbosa Souto
Orientador: Guilherme Moura

RESUMO

Este artigo avalia o grau de inovação das empresas de pequeno porte que atuam no segmento de alimentação fora do lar, como restaurantes e lanchonetes, situadas na região do Agreste Meridional de Pernambuco. O foco na inovação é caracterizado pela forma de relacionamento entre o empreendimento e seus clientes, considerando a captação e fidelização dos mesmos. A realidade do setor está cada vez mais favorável o que origina a disponibilidade de uma diversidade e similaridade de produtos ofertados no mercado. Esta disponibilidade gera condições para a infidelidade dos clientes, facilitando a migração destes para a concorrência. Neste contexto, ressalta-se a importância do desenvolvimento de estratégias de marketing com o objetivo de conquistar e atrair clientes o que influenciará, consequentemente, no crescimento do negócio. A metodologia utilizada foi inspirada no critério de coleta de dados, através da aplicação do diagnóstico Radar da Inovação, em três empresas que foram alvo desta pesquisa.

Palavras chave: Inovação em Pequenos Restaurantes. Gestão de Relacionamento. Fidelização de clientes.

ABSTRACT

This article assesses the degree of innovation of small businesses that operate in the food outside home, as restaurants and cafeterias, located in the region of Southern Wasteland of Pernambuco. The focus of innovation is characterized by the relationship between the enterprise and its customers, considering its the acquisition and loyalty of its clients. The reality of this sector is increasingly favorable which leads the availability of a diversity and similarity of products offered in the market. This creates conditions for availability infidelity customers, facilitating their migration to the

competition. In this context, we emphasize the importance of developing marketing strategies in order to gain and attract customers, what influence thereby on business growth. The methodology was inspired by the criterion of data collection, through the application of diagnostic Innovation Radar, three companies were the target of this research.
Keywords: Innovation in Small Restaurants. Relationship Management. Customer loyalty.

1. Introdução

Como é sabido, o atual cenário mercadológico é marcado pela presença expressiva de consumidores com características cada vez mais exigentes. Estes, por terem maior acesso à informação e, consequentemente, maior consciência sobre os seus direitos, buscam por produtos e serviços que atendam as suas necessidades e expectativas, levando em consideração fatores como a qualidade, o preço, a logística, etc. Deste modo, compete aos empreendedores observar estas tendências e desenvolver estratégias capazes de satisfazer os anseios da sociedade em que estão inseridos, para, assim garantir sua "fatia de mercado" no segmento atuante.

É sob esta realidade que as empresas brasileiras têm encontrado a grande dificuldade em captar e, principalmente, fidelizar clientes (RISSATO, 2004. p. 37). Isto porque, além das mudanças comportamentais de consumo da sociedade mencionada anteriormente, em que os consumidores possuem maior poder de barganha, tendo em vista a similaridade de produtos e serviços disponíveis no mercado, ainda existe a questão da concorrência, seja de lojas físicas ou de lojas virtuais (e-commerce). Estas empresas concorrentes têm representado uma grande ameaça para os empreendimentos integrantes de todo e qualquer setor (indústria, comércio ou serviço).

Este cenário tem demonstrado a real importância do desenvolvimento de ações com foco em fidelização de clientes, que possibilitem a agregação de valor ao negócio e atraiam a atenção dos consumidores no momento da compra, evitando, ao máximo possível, que os clientes migrem para a concorrência.

Ao levar em consideração estes aspectos, verifica-se que os empreendimentos do setor alimentício (restaurantes e lanchonetes) merecem dar maior atenção ao desenvolvimento de ações que reforcem o seu relacionamento com os clientes, uma vez que, diante da sociedade moderna,

a realidade do setor está cada vez mais favorável, tendo em vista o aumento da demanda pela procura de estabelecimentos que forneçam alimentos para consumo fora do lar (IBGE, 2010b).

Neste sentido, o presente artigo se propõe analisar o grau de inovação das Empresas de Pequeno Porte atuantes no segmento de alimentação fora do lar (restaurantes e lanchonetes), situadas na região do Agreste Meridional de Pernambuco, com o objetivo de verificar se os empreendimentos ora mencionados podem ser considerados inovadores no que diz respeito ao desenvolvimento de ações estratégicas que possibilitem o estreitamento da relação entre aquelas e o seu público alvo, com foco na captação e fidelização de clientes.

Para chegar a este objetivo, será realizada uma abordagem em dois momentos distintos, a qual foi estruturada da seguinte maneira: primeiramente será realizada uma breve contextualização sobre inovação e marketing, com o fito de delinear de maneira sucinta, algumas considerações acerca da importância da inovação como fator determinante para tornar os empreendimentos mais competitivos, bem como a relevância da criação de estratégias de relacionamento para atrair e fidelizar clientes.

Em seguida, será realizada uma abordagem no tocante a amostra das empresas analisadas que foram atendidas pelo programa "Agentes Locais de Inovação", fazendo uma breve abordagem acerca do setor, bem como dos procedimentos metodológicos utilizados para coletar as informações que embasaram a criação do presente artigo. Ao final, demonstrar-se-á o grau de inovação das empresas atendidas no que diz respeito ao desenvolvimento de ações que promovam o melhor relacionamento com os clientes.

Diante desta breve contextualização, verifica-se que a importância desse estudo se dá em razão da necessidade de verificarmos se as pequenas empresas do agreste meridional de Pernambuco estão se preocupando em estreitar o relacionamento com os consumidores. Ainda mais porque, no cenário mercadológico atual, em que a competitividade tem demonstrado ser uma das características mais relevantes, fazer com que os empreendimentos mantenham maior aproximação com os clientes tem se tornado estratégia principal para atraí-los e mantê-los fidelizados nos negócios.

Ainda assim, vale demonstrar a contribuição teórica deste artigo para a formação profissional de bacharéis em Administração e Marketing, bem como para os profissionais atuantes na área, inclusive os Agentes Locais de

Inovação e empresários. Isto porque, com os apontamentos levantados em torno do problema de pesquisa proposto, aqueles poderão adquirir uma nova perspectiva acerca da importância da inovação em marketing para atrair e fidelizar clientes, o que contribui significativamente para o crescimento das empresas.

2. A Importância da Inovação para as Pequenas Empresas

2.1. Breves considerações acerca do conceito de inovação

A inovação é hoje entendida como um dos temas mais relevantes para garantir a propulsão das micro e pequenas empresas do país. Sua influência tem sido decisiva na alav ancagem dos empreendimentos, na medida em que tem impulsionado os empreendedores a promoverem melhorias significativas nos processos, produtos e serviços nas suas empresas, tornando-as mais competitivas e diferenciadas no mercado, o que resulta positivamente para o crescimento do negócio (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006. p. 26).

É importante destacar que a principal barreira para a inovação nas empresas, sem dúvidas, é a resistência dos empresários conservadores em implantá-las (agregada à falta de recursos financeiros) (HERNANDEZ; CALDAS, 2001), tendo em vista concepções equivocadas a respeito de que inovar custa caro, pelo fato de requerer obrigatoriamente alto investimento, o que merece ser desmistificado, razão pela qual se faz necessário fazer uma breve abordagem conceitual acerca da inovação para, posteriormente, se adentrar na temática proposta pelo presente artigo.

Segundo o Manual de Oslo, responsável por disciplinar sobre as diretrizes para a coleta e interpretações de dados sobre a inovação, uma empresa pode ser considerada inovadora quando estiver promovido no mercado:

[...] a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado [...], ou um novo processo [...], ou um novo método de marketing [...], ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2007).

Ainda assim, é importante destacar que o processo de inovação nas empresas também se configura com o estímulo do desenvolvimento de uma cultura voltada para a promoção de melhorias internas, que envolvam um grau significativo de novidade para a empresa e que acabe agregando valor

ao produto, processo ou serviço (BES, KOTLER, 2011, p. 18), o que desmistifica a associação equivocada do conceito inovação com mudanças altamente tecnológicas e de custos elevadíssimos.

Deste modo, percebe-se que para uma empresa crescer e se posicionar no mercado, é indispensável à utilização da inovação – reconhecida pela busca de melhorias constantes nos processos, produtos e serviços do empreendimento – como ferramenta propulsora para a identificação de oportunidades e transformação de valores, capazes de chamar a atenção do cliente e atraí-lo para o próprio negócio (DRUCKER, 1988, p. 25-29).

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2008) em São Paulo, só reforça esta afirmativa, pois da análise de micro e pequenas empresas entrevistadas que passaram por processos de inovação em seus negócios (uma amostra de 450 empresas) constatou-se que 74% (setenta e quatro por cento) tiveram aumento de produtividade, 49% (quarenta e nove por cento) tiveram aumento de receita e 35% (trinta e cinco por cento) tiveram redução de custos. Este resultado só demonstra a contribuição decisiva que a inovação traz para promover o crescimento dos empreendimentos e torna-los mais competitivos.

Uma vez entendido o conceito de inovação, importante mencionar a sua subdivisão, segundo o Manual de Oslo (OCDE, 2007), que a diferencia dentre quatro tipos, quais sejam: 1) Inovação de produto: decorrente da introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, 2) Inovação de processo: através da implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado, 3) Inovação de marketing: decorrente da implantação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção, posicionamento, e promoção do produto ou serviço ou na sua fixação de preço, e, por fim 4) Inovação organizacional: através da implementação de um método de gestão empresarial novo.

Sendo assim, tendo em vista a temática abordada no presente artigo, será dada maior atenção à inovação de marketing, com foco no relacionamento com os clientes. Este tipo de inovação tem representado fator decisivo para o sucesso dos empreendimentos, principalmente no que diz respeito à captação e fidelização de clientes, contribuindo, consequentemente na melhoria no volume de vendas e fortalecimento da marca no mercado (HAIR JR. et al, 2010, p. 27).

2.2. Inovação em marketing como forma de atrair clientes

Hoje, quando a concorrência tem se apresentado cada vez mais "agressiva" e representado constante ameaça à fatia de mercado que cada empreendimento possui, desenvolver um bom relacionamento com os clientes acaba sendo uma estratégia imprescindível para atraí-los e retê-los.

Em consequência disto, vê-se a todo instante a necessidade da disponibilização de canais que permitam a comunicação com os clientes, em diferentes mídias, que não só possibilitem o reconhecimento sobre as necessidades e expectativas dos mesmos, como também sirvam de base para o desenvolvimento de ações direcionadas para atender as demandas identificadas e satisfazer os anseios do público alvo a que as empresas se propõem a atender. Isto, sem dúvidas, constitui grande oportunidade para se propor inovação e segmentar os negócios no mercado.

Neste sentido, o marketing de relacionamento acaba se tornando grande aliado para o desenvolvimento de estratégias capazes de fidelizar a marca, estreitando os laços entre empresa e cliente, através de um relacionamento de confiança e ganhos recíprocos ao longo dos tempos.

Limeira (2005, p. 34) defende a ideia de que "[...] a função primordial do marketing é a de manter os clientes atuais e de construir com eles um relacionamento de longo prazo, durante o qual diversas transações podem ser realizadas". E isso só é possível quando as empresas se preocupam em acompanhar as transformações dos hábitos de consumo do seu público alvo e conseguem satisfazer as necessidades destes, através de uma relação de interação por diferentes canais de comunicação com os mesmos.

Deste modo, as empresas que conseguem despertar nos clientes o sentimento de respeito e consideração, demonstrando a preocupação em vê-los satisfeitos, conseguem aumentar significativamente as chances em conquistar uma base de clientes fiéis e rentáveis, bem como obter aumento na lucratividade dos seus negócios (CAIXETA; JANSEN, 2013).

Portanto, as estratégias em inovação de marketing auxiliarão as empresas na captação de informações sobre os consumidores, reposicionando o empreendimento no mercado e, consequentemente, no aumento do volume das vendas.

2.3. Setor de alimentação fora do lar e a busca pela fidelização de clientes

O mercado brasileiro de *Food Service* vem ganhando espaço no cenário nacional gradativamente. Isto porque as mudanças comportamentais de

consumo da classe média, decorrentes do aumento de emprego e renda, bem como do acesso ao crédito, resultaram na crescente demanda por produtos e serviços que garantam economia de tempo e esforço e permitam maior comodidade. Como consequência a isto, as pessoas têm optado, ainda que forçadamente, por realizar as refeições fora do âmbito doméstico.

Vale mencionar que o setor alimentício atualmente é responsável por toda a cadeia de produção e distribuição de alimentos e bebidas fora do lar, tendo representado cerca de R$ 55,7 (cinquenta e cinco vírgula sete) bilhões de receita para o Brasil somente no ano de 2010 segundo a Pesquisa Anual de Serviços – PAS 2010 (IBGE, 2010a), o que bem reforça a perspectiva de crescimento para este segmento.

Neste sentido, segundo dados extraídos da Pesquisa de Orçamentos Familiares – POF 2008/2009 realizada pelo IBGE, pode-se constatar um significativo aumento no percentual de despesas mensais do brasileiro direcionados para a alimentação fora do lar, de modo que na Região do Nordeste, este percentual está na faixa de 23,5% do orçamento médio mensal das famílias (IBGE, 2010b), o que demonstra o aquecimento do setor, inclusive no estado de Pernambuco.

Convém lembrar que o setor de *Food Service* envolve toda a cadeia de "[...] produção e distribuição de alimentos, insumos, equipamentos e serviços orientados a atender os estabelecimentos que preparam e fornecem refeições efetuadas principalmente fora do lar" (DONNA, 2010), tendo como objetivo principal a geração de renda decorrente da comercialização de tais produtos.

Ante o exposto, é indiscutível que o setor alimentício vem crescendo gradativamente e, em decorrência disto, as organizações (empresas), devem estabelecer uma relação aproximada com os seus clientes a fim de fidelizá-los ao estabelecimento, para garantir a consequente expansão do empreendimento.

3. Procedimentos Metodológicos

O presente artigo foi inspirado no critério de coleta de dados, sendo ela exploratória, bibliográfica, descritiva, e quantitativa, realizada através da análise de pesquisa de campo, o que possibilitará a avaliação do grau de inovação dos restaurantes localizados na região do agreste meridional de Pernambuco, em especial na cidade de Garanhuns – PE.

O segmento de empresas estudado, que serviu como referência para a elaboração do presente artigo, foi selecionada a partir de empresas atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação, tendo sido escolhido três empresas do setor alimentício (restaurantes e lanchonetes), localizadas na cidade de Garanhuns – Agreste Meridional de Pernambuco, coletadas no período entre agosto/2012 a julho de 2013.

Vale demonstrar que o programa Agentes Locais de Inovação, foi criado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), com o objetivo de fomentar a inovação nas pequenas empresas e torná-las mais competitivas.

Para chegar a este objetivo, o programa supracitado conta com a atuação, *in loco*, do Agente Local de Inovação, responsável por realizar um acompanhamento continuado e especializado nas pequenas empresas, com foco na identificação de oportunidades de melhorias que cada empreendimento possui para torna-los mais competitivos e diferenciados (SEBRAE, 2013).

Esta identificação de oportunidades de melhoria só é possível graças à aplicação do diagnóstico Radar da Inovação, que possibilita uma avaliação objetiva dos esforços despendidos pelas pequenas empresas para se tornarem inovadoras, tendo em vista os seus processos e resultados.

Ante a isto, vale salientar que a coleta dos dados do presente se deu através da aplicação do Radar da Inovação, ora mencionado, que nada mais é do que uma ferramenta de diagnóstico capaz de medir o grau de inovação das Pequenas Empresas do país, através de uma análise minuciosa sobre treze dimensões, quais sejam: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006, p. 75-81), as quais permitem uma avaliação genérica acerca dos aspectos principais que envolvem os empreendimentos, conforme se pode verificar no quadro a seguir:

Quadro 01: As 13 dimensões do Radar Inovação

Oferta: avalia os produtos ou serviços oferecidos pela empresa ao mercado.	**Plataforma**: avalia o aproveitamento da infraestrutura para produzir ou atender mais de uma família de produtos e, ainda, se o produto é oferecido em mais de uma versão.
Marca: avalia o uso da marca como método para alavancar o negócio e se há proteção da mesma junto ao INPI.	**Clientes**: avalia as formas que a empresa utiliza para identificar as necessidades e expectativas dos clientes, e como utiliza essas informações para promover melhorias.
Soluções: avalia a disponibilização de ofertas complementares para os clientes, que proporcionam comodidade e conforto para os mesmos.	**Relacionamento**: avalia as estratégias adotadas pela empresa para interagir com os seus clientes.
Agregação de Valor: avalia se a empresa utiliza sua infraestrutura para captar valor a partir de interações com os clientes e parceiros.	**Processos**: avalia o empenho pela busca de melhorias dos processos para obter maior eficiência, qualidade, etc.
Organização: avalia a estruturação da empresa e como estão definidos os papéis e responsabilidades dos colaboradores.	**Cadeia de Fornecimento**: avalia os aspectos logísticos do negócio.
Presença: avalia os canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado.	**Rede**: avalia os recursos usados pela empresa para se comunicar com os clientes.
Ambiência Inovadora: avalia se o ambiente empresarial é propício para a inovação	

Fonte: Adaptado de SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. MIT Sloan Management Review, City, v.47, n.3, Spring 2006. p.75-81.

Deste modo, a ferramenta utilizada para diagnosticar o grau de inovação das empresas (Radar da Inovação), por tratar dos principais processos que permeiam os empreendimentos, torna-se indispensável no momento de se identificar os pontos fortes e os pontos de melhoria que cada empreendimento atendido possui e, assim, desenvolver estratégias que permitam tornar o negócio mais diferenciado e competitivo.

Importante demonstrar que cada dimensão integrante do Radar Inovação é avaliada separadamente e o resultado final do diagnóstico é apontado pela média aritmética dos escores atribuídos a cada item, sendo utilizada uma escala com três níveis para identificar se as empresas são pouco ou nada inovadoras (escore 1), inovadoras ocasionais (escore 2) ou inovadoras sistêmicas (escore 3 a 5) (SEBRAE, 2011, p. 75-77).

Todavia, o foco deste artigo será a análise da dimensão relacionamento, do diagnóstico Radar da Inovação aplicado nas empresas do setor de alimentação fora do lar (restaurantes e lanchonetes) do Agreste Meridional Pernambucano, com o objetivo de avaliar se aquelas, no estágio inicial que se encontraram (quando do primeiro atendimento pelo programa "Agentes Locais de Inovação"), podem ser consideradas como sendo inovadoras ou não.

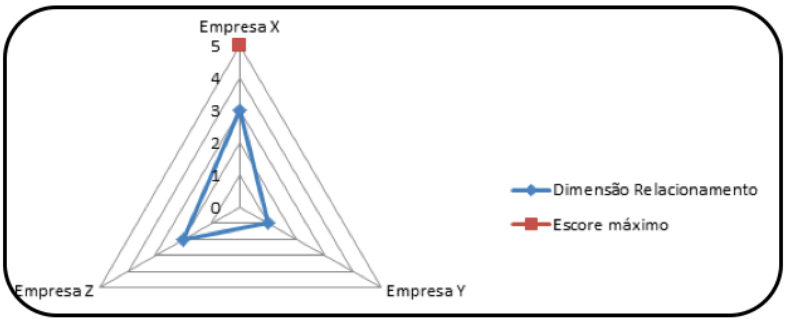
Neste sentido, vale destacar que a dimensão relacionamento é responsável pela avaliação das empresas no que diz respeito à(s) forma (as) de interação

que as mesmas utilizam para se comunicar com os clientes, levando em consideração as perspectivas dos consumidores sobre o segmento, com o objetivo de gerar uma imagem positiva para os negócios (SEBRAE, 2011, p. 75-77).

4. Análise dos Dados

Após a aplicação do primeiro diagnóstico Radar da Inovação nas três empresas do setor de alimentação que foram objeto de amostra para a presente pesquisa, constatou-se que o grau de inovação médio, no que diz respeito à dimensão relacionamento, obteve o escore equivalente a 2,0 (dois), conforme se pode verificar na análise da figura 1.

Figura 1: Grau Geral de Inovação obtido através da aplicação do 1° Radar da Inovação.



Fonte: Radar da Inovação

De acordo com a escala apresentada no item anterior, as empresas analisadas demonstraram serem ocasionalmente inovadoras quando o assunto é relacionamento com os cientes, por desenvolverem ações esporádicas para interagir com os mesmos, o que aponta para a possibilidade de grandes oportunidades de inovação neste sentido.

Ainda assim, a situação mediana em que as empresas do setor alimentício se encontram se deu em razão do pouco ou nenhum desenvolvimento de ações inovadoras capazes de atrair os clientes e mantê-los fidelizados na empresa, o que merece ser revertido, tendo em vista a relevância do assunto para o crescimento do desempenho favorável dos empreendimentos.

Conforme mencionado anteriormente, a dimensão relacionamento do diagnóstico Radar da Inovação se preocupa em avaliar as formas de interação que a empresa utiliza para alcançar o seu público alvo, possibilitando a criação de uma imagem positiva e atrativa para os clientes, a fim de fidelizá-los.

Diante disto, a avaliação deste quesito nas empresas foi possível através das respostas obtidas quanto aos seguintes questionamentos: 1º) A empresa se preocupou em adotar qualquer nova facilidade ou recurso (cafezinho, envio de mensagens em datas comemorativas, etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes?, 2º) A empresa utilizou qualquer novo recurso de informática (website, redes sociais, etc.) para se relacionar com os clientes?.

Deste modo, constatou-se que apenas 33,33% das empresas analisadas se preocuparam em adotar alguma facilidade para melhorar o relacionamento com os clientes, conforme se pode analisar na figura 2.

Figura 2: Análise das respostas ao item 17 do formulário, obtidas quando da aplicação do 1º diagnóstico Radar da Inovação nas empresas.

Fonte: Radar da Inovação

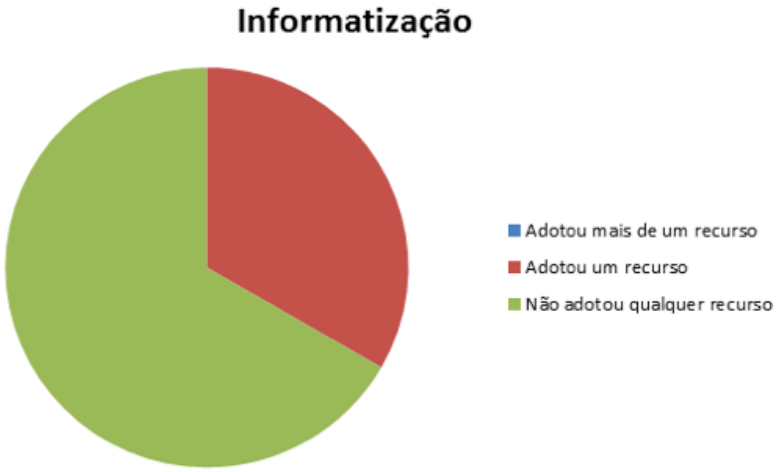
Cabe ressaltar que a porcentagem acima descrita equivale ao universo de apenas uma empresa, a qual desenvolveu algumas ações no sentido de ofertar cafezinhos e sobremesas como cortesia, e encaminhar mensagens em datas comemorativas para os clientes.

Deste modo verifica-se a necessidade de observância por parte das empresas do setor de alimentação fora do lar, em desenvolver ações de relacionamento que possam fornecer experiências positivas aos clientes, citando-se como exemplo o desenvolvimento de cartão fidelidade, oferta de cafezinhos e brindes, criação de uma sala de espera para os dias de maior movimento, envio de mensagens em datas comemorativas, etc.

Ainda assim, com relação ao uso dos recursos de tecnologia de informação, como forma de interação com os clientes, constatou-se que, também,

apenas 33,33% das empresas analisadas se preocuparam em adotar ao menos um novo recurso de informática para se relacionar com o seu público alvo, conforme se pode verificar na análise da Figura 3.

Figura 3: Análise das respostas ao item 18 do formulário, obtidas quando da aplicação do 1º diagnóstico Radar da Inovação nas empresas.



Fonte: Radar da Inovação

Diante disto, pode-se observar que as empresas atendidas pelo programa Agentes Locais de Inovação, possuem grande potencial para se diferenciarem no mercado, através da utilização das ferramentas da internet como forma de captação e fidelização de clientes. Isto porque, com o mundo globalizado e o maior acesso das pessoas à internet, os empreendimentos tendem a aproveitar esse ambiente para consolidar tentativas de aproximação com o seu público alvo, ainda mais pelo baixo custo das ações que podem ser desenvolvidas nestes canais (TAVARES; SANTOS, 2013).

5. Conclusões

Diante do exposto, verifica-se que as empresas do setor de alimentação fora do lar, da região do agreste meridional de Pernambuco, ocasionalmente estão desenvolvendo ações com o objetivo de melhorar o relacionamento com os clientes, situação esta que merece ser revista pelos empresários do segmento, tendo em vista a importância dada à interação entre empresa e cliente, no momento de atraí-los para o empreendimento e evitar com que aqueles migrem para a concorrência.

Neste sentido, a gestão de relacionamento, promovida pelas empresas através da inovação de marketing, passa a ser considerada como ferramenta

indispensável para não só atrair os clientes para o empreendimento, como também servir de aporte para o desenvolvimento de ações com vista a atender as necessidades e expectativas dos mesmos e, assim, traçar um relacionamento duradouro e fiel com o público alvo.

O grande desafio do Programa "Agentes Locais de Inovação" é despertar a cultura da inovação nestes estabelecimentos, com o objetivo de que os mesmos passem a coletar as informações dos clientes para, posteriormente, serem desenvolvidas ações de fidelização, capazes de transformar as informações obtidas em oportunidades de negócios.

Deste modo, verifica-se claramente a existência de um amplo espaço para promoção de melhorias nos empreendimentos do setor de alimentação fora do lar (lanchonetes e restaurantes), no que diz respeito à dimensão relacionamento do Diagnóstico Radar da Inovação, conforme foi verificado no item anterior. Tais ações influenciam direta e positivamente para o crescimento das empresas, tornando-as mais diferenciadas da concorrência e atrativas para os clientes.

Por fim, como este artigo se delimitou a analisar as empresas no estágio inicial que foram encontradas pelo Programa Agentes Locais de Inovação, espera-se uma verificação futura, sobre este mesmo grupo de empresas, que possibilite a realização de uma análise comparativa acerca da nova realidade das empresas, após a implantação do plano de ações sugerido quando do atendimento realizado pelo Agente Local de Inovação.

Agradecimentos

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas em Pernambuco (SEBRAE/PE) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pelo apoio financeiro concedido para realizar este trabalho.

À gestora e aos consultores seniores do Programa Agentes Locais de Inovação de Pernambuco.

Ao orientador Guilherme Moura, por ter contribuído significativamente na produção deste artigo.

E aos Agentes Locais de Inovação, pela convivência e parceria firmada ao longo deste primeiro ano de atuação em campo, no estado de Pernambuco.

Referências Bibliográficas

BES, Fernando Trías de; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação**: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. Tradução. Ed. 1. São Paulo: Lua de Papel, 2011.

CAIXETA, Carlos Gustavo Fortes; JANSEN, Marcos Garcia. Ed. Independentes. **Marketing de Relacionamento**. Disponível em: <http://books.google.com.br/> Visto em: 30/07/2013.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As Regras da Inovação**: Como Gerenciar, Como Medir e Como Lucrar. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

DONNA, Enzo. **As Tendências da Alimentação Fora do Lar** – Brasil Food Trends 2020. São Paulo, 2010. Disponível em <http://www.brasilfoodtrends.com.br/docs/enzo _foodservice.pdf> Visto em: 29/08/2013.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor** (entrepreneurship): práticas e princípios. São Paulo: Thomson Pioneira, 1988.

HAIR JR., Joseph F.; WOLFINBARGER, Mary; ORTINAU, David J.; BUSH, Robert P. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. **Resistência à mudança**: uma revisão crítica. RAE – Revista de Administração de Empresas. v. 41 n. 2. Abr./Jun. 2001. p. 31-45. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04.pdf> Visto em: 17/08/2013.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual de Serviços 2010**. v. 12. Rio de Janeiro, 2010a. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br> Visto em 10/11/2012.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisas de Orçamentos Familiares 2008/2009**: Despesas, rendimentos e condições de vida. Rio de Janeiro, 2010b. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicao devida/pof/2008_2009/POFpublicacao.pdf> Visto em: 10/11/2012.

LIMEIRA, Tânia M. Vidigal. **Inovação de mentalidade**. Revista FGV. [online]. Vol. 4. nº. 2. MAIO/JUL. 2005. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/ artigos/3800.pdf> Visto em: 30/07/2013.

OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. Tradução FINEP. 3ª. Ed. 2007. Disponível em: <www.finep.org.br> Visto em: 29/07/2013.

RISSATO, Marcelo. **O cliente por um fio**: o que você precisa saber sobre marketing e call center. São Paulo: Nobel, 2004.

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

SEBRAE. **Inovação e competitividade nas MPEs paulistas**. São Paulo, 2008. Disponível em: < http://www.inei.org.br/inovateca/estudos-e-pesquisas-em-inovacao/ inovacao_competitividade_mpes.pdf> Visto em: 30/07/2013.

SEBRAE. **Inovação e tecnologia**: quem são os agentes locais de inovação?. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/inovacao/copy_of_sebraetec-2/view> Visto em: 24/09/2013.

SEBRAE. **Unidade Temática 7: Diagnóstico e Plano de Ação** – Manual do participante. Universidade Corporativa SEBRAE. Brasília: 2011.

TAVARES, Talita Silva; SANTOS, Márcia Hellen Soutello Mendes. **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> Visto em 10/08/2013.

Ferramentas da qualidade em empresas alimentícias do noroeste do Paraná: um caminho para a inovação

Autora: Camila Barros Reis Silva
Orientador: Helio Gomes

RESUMO

Estudos sobre inovação nas indústrias revelam números modestos em relação à expectativa gerada pela pujança e desempenho do setor. Doenças veiculadas por alimentos contaminados acarretam inúmeras mortes no mundo todo. Os consumidores mais conscientes e informados tendem a

demandar produtos de qualidade atestada. O objetivo deste estudo foi identificar a frequência de implantação de Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) nos processos produtivos de empresas alimentícias do Noroeste do Paraná. A abordagem metodológica utilizada foi a pesquisa aplicada qualitativa de campo, realizada no período de Agosto/2012 a Março/2013 em 27 micro e pequenas empresas (10 agroindústrias de alimentos, 10 restaurantes e similares e 7 indústrias de panificação). Os dados analisados foram obtidos através de entrevistas realizadas com os empresários, embasadas no Diagnóstico Empresarial e Radar da Inovação. Os resultados apontam para a carência da utilização de BPF e APPCC em micro e pequenas empresas alimentícias do Noroeste do Paraná, o que confirma a necessidade da elaboração de um plano de ações voltado para a implantação dessas práticas.
Palavras-chave: Agroindústrias. Qualidade. Inovação. Alimentos Seguros.

ABSTRACT

Studies on innovation in industries, reveal modest numbers compared to the expectation generated by the sector strength and performance. Foodborne illnesses cause countless deaths worldwide. Consumers more aware and informed tend to demand certified quality products. The aim of this study was to identify the frequency of use of Good Manufacturing Practices (GMP) and the program of Hazard Analysis and Critical Control Points (HACCP) in the production processes in food companies in Northwest of Paraná. To this it was used an applied qualitative field research, conducted from August/2012 to March/2013, used in an exploratory perspective in 27 companies (10 agro foods industries, 10 restaurants and similar and 7 baking industries). The data were obtained through interviews with entrepreneurs, based on Business Diagnosis and Innovation´s Radar. The results point to the lack of use of GMP and HACCP in micro and small food companies in Northwest of Paraná, which confirms the need to prepare an action plan focused on the implementation of those practices.
Keywords: Agro foods industries. Quality. Innovation. Safe Food.

1. Introdução

Produtos e serviços são cada vez mais valorizados pelo grau de conhecimento neles contidos. Em outras palavras, quanto mais informação e

conhecimento forem transformados e incorporados em novas funcionalidades de um produto ou formas de produção e atendimento, maior será o valor agregado pela inovação para a empresa (CARVALHO et al., 2011).

Dentre as ferramentas de qualidade que devem ser utilizadas em indústrias de alimentos e serviços de alimentação para atingir um alto padrão de qualidade e confiabilidade, estão as Boas Práticas de Fabricação (BPF) e o programa de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC). A implantação dessas ferramentas tem como principal objetivo garantir a segurança de que o consumo de um determinado alimento não causará dano quando preparado ou consumido (CAPIOTO et al., 2010).

A falta da aplicação de BPF e do sistema APPCC em micro e pequenas empresas pode ser apontada como uma questão ainda não resolvida. Embora esses procedimentos estejam estabelecidos em leis, decretos e portarias, sua aplicação, apesar de notáveis exceções, é quase inexistente (FIGUEIREDO et al., 2001).

Doenças transmitidas por alimentos, mais comumente conhecidas como DTA, são causadas pela ingestão de alimentos ou bebidas contaminados. Existem mais de 250 tipos de DTA e a maioria trata-se de infecções causadas por bactérias e suas toxinas, vírus e parasitas (MS, 2013).

No ano de 2000, cerca de 2,1 milhões de pessoas morreram por doenças diarreicas, e em uma alta proporção desses casos a causa é atribuída aos alimentos e água contaminados (CORTEZ, 2006).

No período de 1999 a 2005, o Paraná notificou 753 surtos de DTA. Excluindo os surtos sem informação, 58,1% ocorreram em residências, 21,6% foram causados por carnes vermelhas, 19,3% por ovos e produtos à base de ovos e 17,8% por sobremesas. A bactéria *Salmonella spp.* foi detectada em 43,8% dos surtos (MS, 2006).

A partir do contexto anteriormente citado, o objetivo do presente estudo foi identificar a frequência de utilização das BPF e APPCC nos processos produtivos em 27 empresas de micro e pequeno porte, constituintes da cadeia regional de alimentos do Noroeste do Paraná. Essas empresas foram seccionadas em três grupos: 10 agroindústrias de alimentos (laticínios, polpas de frutas, açúcar mascavo, condimentos, batata frita, conservas, doces), 10 restaurantes e similares e 7 indústrias de panificação.

Esse estudo justifica-se, pois uma vez identificada a carência dessas práticas na citada região, é possível intensificar o trabalho de estímulo e

conscientização a respeito da necessidade da implantação de ferramentas de controle de qualidade.

As seções desse artigo estão organizadas da seguinte forma: introdução contendo exposição breve sobre o estudo; revisão da literatura referente à inovação, gestão da qualidade e ferramentas da qualidade para processos de manipulação de alimentos; desenvolvimento com exposição dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; resultados observados; discussão acerca dos resultados; conclusão.

2. Revisão da Literatura

2.1. Inovação e Gestão da Qualidade

A indústria alimentícia tem sido um dos setores mais dinâmicos e importantes da indústria brasileira; deveria, então, ser de longe o mais importante segmento em dispêndios para inovação em produtos e processos no País. No entanto, os estudos das Pesquisas de Inovação Tecnológica (PINTEC) referentes a 2000 e 2003, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sobre inovação no setor industrial, revelam números modestos em relação à expectativa gerada pela pujança e desempenho do setor (EMBRAPA, 2008).

O aumento da competitividade das indústrias de alimentos brasileiras propicia, de modo relevante, a agregação de valor aos produtos agropecuários. Para que o Brasil consolide sua posição de produtor, consumidor e exportador de alimentos – não somente de commodities e produtos básicos, mas também de produtos mais elaborados que satisfaçam as demandas de consumidores em termos de saúde, características sensoriais e conveniência de preparo e consumo – é necessário que garanta, simultaneamente, a inocuidade e a segurança dos alimentos. (EMBRAPA, 2008).

A qualidade de um produto é uma propriedade síntese dos múltiplos atributos que determinam o grau de satisfação do cliente. Se para alguns setores ela é uma vantagem competitiva importante, para as indústrias agroalimentares, ela é uma questão de sobrevivência. Um problema de não-qualidade, no caso extremo de um produto impróprio para o consumo humano, pode afetar de maneira importante a imagem de uma marca consolidada no mercado, comprometendo-a definitivamente (TOLEDO et al., 2000).

A mudança das necessidades da sociedade foi fator determinante na alteração do paradigma de consumo de alimentos exclusivamente frescos para o consumo de alimentos de maior prazo de conservação, tais como os industrializados. Essa mudança advém do ritmo acelerado de trabalho, abrangendo ainda a crescente participação da mulher no mercado de trabalho. Uma parcela significativa de trabalhadores não dispõe de tempo para o preparo de suas refeições, seja no horário de expediente, seja em casa após o trabalho. Essa nova alteração leva à procura de pratos semiprontos e embalagens individuais. Há ainda o aumento do número de refeições fora do domicílio, o que inclui desde restaurantes até redes *fast-food* (EMBRAPA, 2008).

Estudos de BARBOSA et al. (2010) veiculados através da publicação *Brasil Food Trends 2020* do Instituto de Tecnologia de Alimentos – ITAL, relatam que os consumidores mais conscientes e informados tendem a demandar produtos seguros e de qualidade atestada, valorizando a garantia de origem e os selos de qualidade, obtidos a partir de boas práticas de fabricação e controle de riscos. Nessa direção têm sido valorizadas características que são intrínsecas aos produtos, tais como a rastreabilidade, os certificados de sistemas de gestão de qualidade e segurança, a rotulagem informativa e outras formas de comunicação que demonstrem os atributos dos produtos. Essas e outras práticas contribuem para construir a credibilidade das marcas dos produtos e ganhar a confiança e a preferência dos consumidores. No caso dos serviços de alimentação fora do lar (*foodservice*), o mesmo artigo relata que o cardápio do futuro deverá destacar, além dos tipos de ingredientes que compõem os pratos, a procedência das matérias-primas. Também serão valorizadas informações sobre as etapas dos processos produtivos.

O produto alimentar tem duas características marcantes em relação à sua qualidade. Uma delas refere-se aos parâmetros e às exigências de qualidade que são ocultos, ou seja, aqueles que o consumidor não consegue detectar diretamente. Normalmente, esses parâmetros se encontram em normas e regulamentações oficiais e se referem aos padrões microbiológicos, à ausência de substâncias nocivas e à sanidade do produto em geral. Em relação a esses parâmetros, para a gestão da qualidade, é relevante o conhecimento sobre o que define a segurança para o produto em estudo e a aplicação da gestão da segurança e de ferramentas tais como BPF e APPCC (TOLEDO et al., 2000).

Essas ferramentas específicas permitem às empresas o atendimento à legislação sanitária e aos padrões de exigência do mercado moderno, além do que tornam-se mais uma bandeira para ganhar força de venda junto aos clientes.

2.2. Ferramentas da Qualidade para Processos de Manipulação de Alimentos

A partir da década de 1990, o controle de qualidade passou a se concentrar mais nos processos que nos produtos, abrangendo todos os aspectos da produção, desde a matéria-prima ao fim da vida útil do produto. Nessa perspectiva, as empresas precisam desenvolver uma relação de comprometimento com seus consumidores, fornecedores, colaboradores e a comunidade, garantindo a qualidade do nascimento até a morte do produto (MIKOS *et al.*, 2012).

Concomitantemente à crescente preocupação relativa ao tema "qualidade de alimentos", várias ferramentas de gestão da qualidade têm sido criadas e utilizadas na expectativa de atender aos quesitos de idoneidade e respeito ao consumidor. Das ferramentas disponíveis podemos citar as BPF (Boas Práticas de Fabricação), PPHO (Procedimentos Padrão de Higiene Operacional), MRA (Avaliação de Riscos Microbiológicos), Gerenciamento da Qualidade (Série ISO), TQM (Gerenciamento da Qualidade Total) e o Sistema APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle) (RIBEIRO-FURTINI *et al.*, 2006).

As BPF representam um conjunto de princípios e regras para o correto manuseio de alimentos (GUEDES, 2008; LOPES, 2000). Elas englobam fatores imprescindíveis a serem considerados na produção e processamento de alimentos seguros, tais como: qualidade da matéria-prima, arquitetura dos equipamentos e das instalações, condições higiênicas do ambiente de trabalho e técnicas de manipulação dos alimentos (TOMICH, 2005).

Através da utilização do sistema APPCC é possível identificar os perigos de contaminação e a probabilidade de sua ocorrência em todas as etapas da produção, além de definir medidas de controle (GUEDES, 2008). O conceito básico do APPCC é a atuação de forma preventiva e não na inspeção final. Nele os perigos biológicos são abordados com maior detalhamento. Isso porque, apesar de os riscos químicos serem mais temidos pelos consumidores (como o uso de agrotóxicos) e os físicos serem mais facilmente identificados (como fragmentos estranhos ao alimento), os

biológicos são os mais sérios do ponto de vista de saúde pública (SBCC, 2013).

Dentro desse contexto, o Programa Alimentos Seguros – PAS, em andamento no Brasil desde 2002, nasceu de uma parceria entre o sistema "S" (SESC, SENAC, SESI, SENAI e SEBRAE) e órgãos do governo federal (ANVISA, EMBRAPA e CNPq) e se propõe a difundir e implantar as BPF em conjunto com o sistema APPCC. Essas ferramentas são capazes de promover a inocuidade alimentar em toda cadeia produtiva de alimentos, "do campo à mesa" (SESC, 2003).

Mesmo diante de todos os esforços, a falta da aplicação de BPF e do sistema APPCC em micro e pequenas empresas pode ser apontada como uma questão ainda não resolvida. Embora esses procedimentos estejam estabelecidos em leis, decretos e portarias, sua aplicação apesar de notáveis exceções, é quase inexistente (FIGUEIREDO & NETO, 2001).

GOMES & RODRIGUES (2006) observaram que o alto investimento total necessário à implantação das ferramentas de qualidade pode explicar a baixa frequência de adeptos. Além disso, sugerem que frente à gama de obstáculos que muitas vezes desestimulam os empresários do ramo de alimentos a adotarem essas ferramentas, seja disponibilizado um maior nível de informação, aumentando o grau de conscientização da importância dessas práticas para as empresas.

3. Desenvolvimento

A abordagem utilizada neste estudo foi a pesquisa aplicada qualitativa de campo, usada dentro de uma perspectiva exploratória, para identificar um problema, gerar hipóteses e averiguar variáveis importantes no contexto de 27 micro e pequenas empresas componentes da cadeia regional de alimentos do Noroeste do Paraná. Essas empresas foram agrupadas em três conjuntos: 10 agroindústrias de alimentos (laticínios, polpas de frutas, açúcar mascavo, condimentos, batata frita, conservas, doces), 10 restaurantes e similares e 7 indústrias de panificação. Os 27 empresários foram entrevistados no período de Agosto/2012 a Março/2013 através de formulários específicos do SEBRAE/PR: radar da inovação e diagnóstico empresarial.

O Diagnóstico Empresarial abrange 153 questões com base no Modelo de Excelência em Gestão (MEG), envolvendo aspectos como: informações técnico-econômicas, gestão da inovação, design, tecnologia da informação,

gestão produtiva, redução de desperdício, saúde e segurança no trabalho, práticas de responsabilidade social, qualidade, questões específicas do segmento e visão do empresário.

O Radar da Inovação é composto por 42 questões, que indicam o estágio atual dos esforços de inovação em uma empresa, a partir de dimensões que englobam os aspectos mais relevantes de sua gestão. Os resultados gerados podem ser utilizados para o acompanhamento da evolução da empresa ao longo do tempo a partir de comparações periódicas. Além disso, através do grau de inovação global, é possível analisar a posição da empresa em relação aos seus concorrentes. As 13 dimensões analisadas pelo Radar são: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora.

A dimensão "processos" ilustra as configurações das atividades utilizadas na condução das operações internas da empresa. Essa dimensão é dividida em seis subitens e avalia, no âmbito dos últimos três anos, se a empresa: 1. alterou qualquer de seus processos (comprou ou alugou equipamentos diferentes dos usados anteriormente) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção; 2. adotou qualquer nova prática de gestão (GQT, PNQ, *Just in Time*, reengenharia, Manual de Boas Práticas, por exemplo); 3. recebeu qualquer certificação de processo (ISO9001, ISO14001, OHSAS18001, SA8001, PBQP-H, etc.) ou de produto (ABNT, UL, Produto orgânico, por exemplo); 4. adotou qualquer novo software para a gestão administrativa ou da produção; 5. modificou algum insumo ou processo devido aos aspectos ambientais (ecológicos); 6. alterou a destinação de seus resíduos.

Cada subitem da dimensão processos foi avaliado através de uma escala de três níveis: 1. Não faz/Não tem; 3. Faz ocasionalmente; 5. É sistemática ou comum. Através dessa avaliação, a ferramenta Radar da Inovação calculou o grau de inovação para a dimensão processos (escala de 1 a 5).

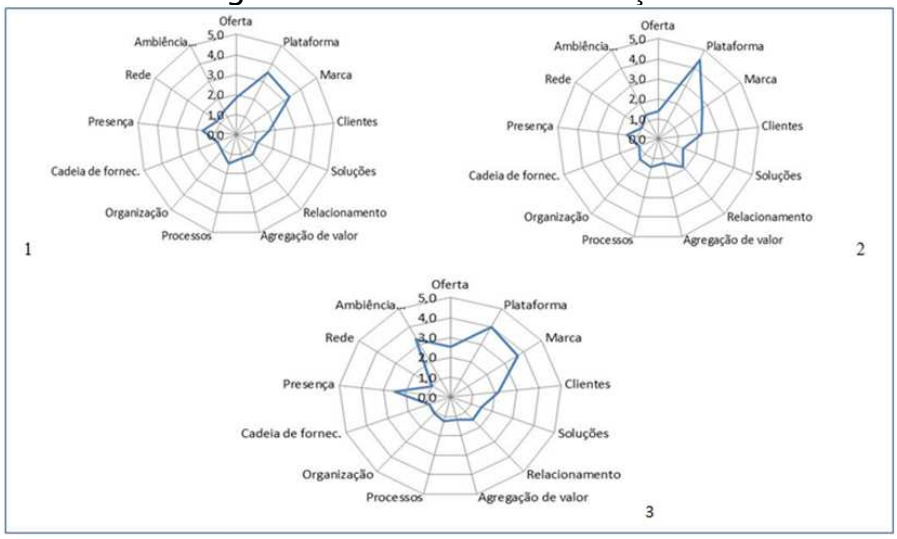
Após a realização do diagnóstico, foram elaborados planos de ações para cada uma das empresas. Esses planos contemplaram sugestões de melhorias nas dimensões críticas e estratégicas para o setor de alimentação, sendo que 51 ações propostas relacionam-se à dimensão "processos". Para a sugestão das melhorias, também foram consideradas a disposição do empresário em inovar na referida dimensão e questões de aspecto financeiro.

4. Resultados

4.1. Grau de Inovação na Dimensão Processos

Os gráficos do Radar da Inovação (Figura 1) mostram a configuração média dos grupos avaliados. A média do grau de inovação na dimensão processos, englobando todos os grupos avaliados, foi de 1,4. O score médio das "agroindústrias de alimentos" e "restaurantes e similares" foi de 1,5, enquanto para as "indústrias de panificação" esse valor foi de 1,1.

Figura 1 - Radares da inovação.

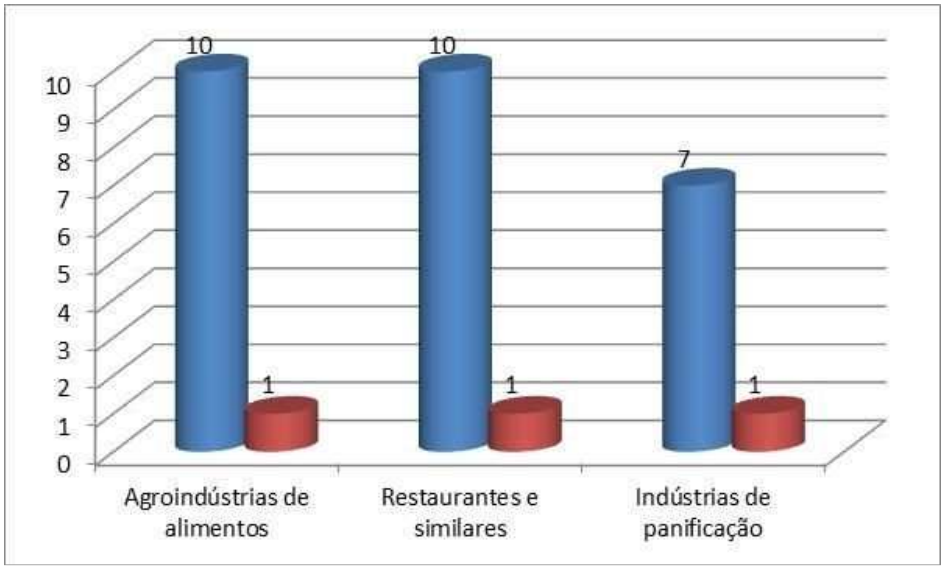


1. Agroindústrias de alimentos; 2. Restaurantes e similares; 3. Indústrias de panificação. Elaborado pelo autor.

4.2. Frequência de Implantação de Boas Práticas de Fabricação e Programa PAS

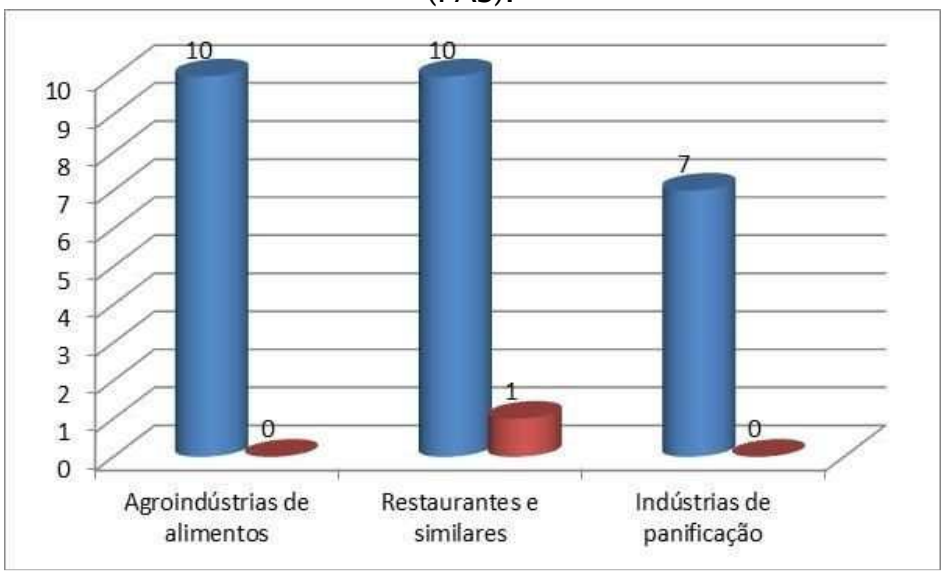
Constatou-se que os três grupos de empresas analisados carecem de investimentos em processos, principalmente no controle de qualidade através da implantação de ferramentas específicas. Os dados a seguir ilustram o panorama relatado. O Gráfico 1 indica a frequência de implantações de BPF, enquanto o Gráfico 2 indica a frequência de implantações do PAS.

Gráfico 1 - Frequência de implantação de Boas Práticas de Fabricação (BPF).



azul- total de empresas; vermelho – número de práticas. Elaborado pelo autor.

Gráfico 2 – Frequência de implantação do Programa Alimentos Seguros (PAS).



azul- total de empresas; vermelho – número de práticas. Elaborado pelo autor.

4.3. Planos de Ação

Na tabela 1 observa-se que dentre as 51 ações referentes à dimensão processos, 29% relaciona-se à implantação de BPF e 8 % à implantação do programa PAS. As demais ações correspondem à: implantação de 5S´s, aquisição de máquinas, tratamento de efluentes, implantação de código de barras, implantação de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).

Dos 27 planos de ação elaborados, 15 contemplaram a implantação de Boas Práticas de Fabricação e 4 contemplaram a implantação do PAS.

TABELA 1 – FREQUÊNCIA DE AÇÕES DE INOVAÇÃO RELATIVAS À DIMENSÃO PROCESSOS.

	AÇÕES								
	BPF	5S	SIG	Ferramentas de controle financeiro	Aquisição de máquinas	PAS	Tratamento de efluentes	Código de barras	Implantação da CIPA
Nº de Empresas demandantes	15	9	6	6	4	4	4	1	1
Frequência (%)	30	18	12	12	8	8	8	2	2

Fonte: Elaborada pelo autor.

5. Discussão

5.1. Grau de Inovação na Dimensão Processos

Observa-se através do baixo grau de inovação na dimensão processos que esse é um quesito a ser explorado pelas empresas constituintes da cadeia de alimentos do Noroeste do Paraná.

5.2. Frequência de Implantação de Boas Práticas de Fabricação e Programa PAS.

Em uma análise macro, observa-se que apenas 11% das empresas avaliadas possui BPF implementadas. Também é possível inferir que somente 3% implementou o programa PAS.

Para as agroindústrias de alimentos, verifica-se que apenas 10% tem BPF implantadas. Quando se fala em qualidade para a indústria de alimentos, o aspecto segurança do produto é sempre um fator determinante, pois qualquer problema pode comprometer a saúde do consumidor. Era de se esperar, pois, que um maior número de empresas que atuam nesse ramo de atividade tivesse algum sistema eficaz para exercer o controle da qualidade.

No setor de restaurantes e similares 10% das empresas avaliadas possui o programa PAS implantado. Já que as BPF são pré-requisitos para o PAS esses mesmos 10% possuem BPF implantadas. Verifica-se para os serviços de alimentação que, 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 trabalhada para possibilitar a oferta de alimentos com qualidade higiênico-sanitária.

Das indústrias de panificação, apenas 14% possui BPF implantadas. Nenhuma das indústrias de panificação possui o programa PAS implantado. Com isso, observa-se a elevada frequência de trocas de produtos depreciados antes mesmo do prazo de validade. Consequentemente, os custos de produção são elevados e a imagem das empresas é prejudicada perante os consumidores.

5.3. Planos de Ação

Todos os planos de ação contemplam ações voltadas para a dimensão processos e vão de encontro à principal necessidade evidenciada nas empresas estudadas: o controle da qualidade para a produção de alimentos seguros. Dentro desse âmbito foram sugeridas a implementação do programa de Boas Práticas de Fabricação, 5S´s e do Programa Alimentos Seguros, providos no Noroeste do Paraná pelo SEBRAE e pelos parceiros SENAC e SENAI.

A partir da incorporação das ações propostas espera-se que o grau de inovação na dimensão processos seja melhorado, ilustrando um aumento nos esforços para a inovação nas empresas estudadas.

6. Conclusão

O objetivo previsto nesse artigo foi atingido à medida que foi possível identificar a frequência de utilização de BPF e APPCC em 27 micro e pequenas empresas alimentícias do Noroeste do Paraná. Nos três grupos de empresas analisados (agroindústrias de alimentos, restaurantes e similares e indústrias de panificação), foi possível observar a baixa frequência de utilização dessas ferramentas de controle de qualidade.

Outros aspectos concernentes às BPF e ao sistema APPCC, tais como custos de implantação, poderiam ser interpolados com os dados obtidos para melhor compreensão do panorama relatado.

A empresa que aumenta os investimentos em prevenção e avaliação diminui os custos com falhas, tais como retrabalho e atendimento a garantias. Dentre outros aspectos, a efetiva profissionalização na manipulação e fabricação dos alimentos deve ser trabalhada para possibilitar a oferta de alimentos com qualidade higiênico-sanitária.

O compromisso de levar à população produtos de comprovada qualidade deve ser balizador de todas as ações dentro de uma empresa que manipula alimentos.

Estudos posteriores podem identificar as principais limitações à implantação de BPF e APPCC nas indústrias alimentícias da região Noroeste do Paraná. Com isso, as instituições que trabalham na disseminação dessas ferramentas poderão atuar de forma contundente nas causas dessa problemática.

Os dados coletados através do programa Agentes Locais de Inovação permite 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.

Agradecimentos

Agradeço ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, pela idealização do programa Agentes Locais de Inovação, bem como ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, por viabilizar esse trabalho.

Agradeço também aos empresários do setor alimentício da região Noroeste do Paraná por abrirem as portas de suas empresas para a inovação.

Referências Bibliográficas

BARBOSA, L. MADI, L. TOLEDO, M.A., REGO, R.A. **As tendências da alimentação.** In: Brasil Food Trends 2020. Campinas, SP: ITAL, 2010 p. 39-47.

CAPIOTO, G. M. LOURENZANI, W.L. **Sistema de Gestão de qualidade na indústria de alimentos: caracterização da norma ABNT NBR ISO 22.000:2006.** In: 48º CONGRESSO SOBER, 7, 2010, Campo Grande. Anais. Campo Grande: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2010 p. 1-20.

CARVALHO, H.G.; REIS, D.R.; CAVALCANTE, M.B. **Gestão da Inovação.** Série UTFinova. Curitiba: Aymará, 2011.

CORTEZ, A.L.L. **Disseminação de bactérias dos gêneros *Campylobacter* e *Salmonella* em linhas de abate de aves.** Tese (Doutorado em Medicina Veterinária Preventiva) – Programa de Pós-graduação em Medicina Veterinária, Universidade Estadual Paulista, Jaboticabal, 2006.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMPRAPA. **Tecnologia de Alimentos e Inovação: Tendências e perspectivas.** Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2008.

FIGUEIREDO, V.F.; NETO, P.L.O.C. Implantação do HACCP na indústria de alimentos. **Gestão & Produção**, São Carlos, SP, v.8, n.1, p.100-111, abril. 2001.

GOMES, H.V. RODRIGUES, R.K. **Boas práticas de fabricação na indústria de panificação.** In: XXVI ENEGEP, 10, 2006, Fortaleza. Anais. Fortaleza: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2006 p. 1-9.

MIKOS, W.L. UGAYA, C.M.L. ROMANO, C.A. SILVA, C.S. PONTES, H. LIMA,I.A. **Qualidade**: **base para a inovação.** Série UTFinova. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

MINISTÉRIO DA SAÚDE – MS. **Sistema nacional de vigilância em saúde, relatório de situação**: **Paraná.** 2ª ed. Brasília, 2006.

MINISTÉRIO DA SAÚDE – MS. **Doenças transmitidas por alimentos.** Disponível em: http://portal.saude.gov.br/portal/saude/profissional/area.cfm?id_area=1550. Acesso em: 20 de abril de 2013.

RIBEIRO-FURTINI, L.L. ABREU, L.R. **Utilização de APPCC na indústria de alimentos.** Ciênc. Agrotec.,vol.30, no.2. Lavras: Mar./Apr. 2006.

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO – SESC. **Banco de alimentos e colheita urbana**: **Manipulador de alimentos II – Cuidados na Preparação de Alimentos.** Rio de Janeiro: SESC/DN, 2003.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE CONTROLE DE CONTAMINAÇÃO – SBCC. **Os controles nas indústrias de alimentos e bebidas.** Disponível em: http://www.sbcc.com.br/revistas_pdfs/ed%2026/26IndAlimentos_OsControlesNasIndustrias.pdf. Acesso em: 20 de março de 2013.

TOLEDO, J.C. BATALHA, M.O. AMARAL, D.C. **Qualidade na indústria alimentar**: **situação e perspectivas.** Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n.2, abr-jun. 2000, p. 90-101.

TOMICH, R. G. P. **Metodologia para avaliação das boas práticas de fabricação em indústrias de pão de queijo.** Ciênc. Tecnol. Aliment., Campinas, 25(1): 115-120, jan.-mar. 2005.

O diálogo sobre inovação com os clientes nas empresas de pequeno porte de Campinas-SP

Autora: Cristiane Duarte
Orientador: Jose Luiz Esteves

RESUMO

As micro e pequenas empresas possuem grande relevância para a economia nacional. E em um mercado cada vez mais globalizado, dinâmico e competitivo se torna cada vez mais necessário que essas empresas busquem meios de se destacar perante a concorrência. Ouvir o cliente e estar atento à identificação das suas necessidades, procurando diferenciar-se e satisfazer os mesmos, se torna um grande diferencial no processo de inovação. A inovação deve estar alinhada à estratégia e se torna essencial para que a empresa continue a ser competitiva. Este trabalho propõe-se a analisar o grau de inovação nas dimensões clientes e rede, de 13 empresas de pequeno porte localizadas em Campinas, SP, participantes do programa ALI – Agente Local de Inovação (SEBRAE/CNPq). Os dados foram coletados através da aplicação do Radar da Inovação, segundo metodologia proposta por Bachmann & Associados e através da análise foi possível identificar oportunidades de melhoria e apresentação de sugestões.

Palavras-chave: Inovação, competitividade, consumidor, satisfação.

ABSTRACT

SME businesses do have a great relevance to the national economy. In a fast changing, dynamic and globalized competitive market it is often necessary to highlight a position against the competitors. To listen and satisfy consumer's expectations represent a big jump in the innovation arena. Innovation shall be aligned to the strategy and becomes essential to achieve market leadership and competitiveness. This article relies on the analysis of the innovation degree at the Innovation Radar's dimensions of Costumer and Network among 13 SME companies located in the region of Campinas, São Paulo and that are active members of the ALI – Agent of Local Innovation (SEBRAE/CNPq, Brazil). All data were processed through the Innovation Radar

methodology (Bachmann & Associates) and the analyses uphold the identification of opportunities for business upgrades and the presentation of interesting suggestions.
Keywords: Innovation, Competitiveness, Satisfaction, Consumer.

1. Introdução

As micro e pequenas empresas têm grande relevância para a economia nacional. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as MPE's representam 99% do total de empresas no País, e movimentam 25% do PIB. E num mercado cada vez mais globalizado, dinâmico e competitivo se torna cada vez mais necessário que essas empresas busquem meios de se destacar perante a concorrência. A inovação surge nesse cenário como importante instrumento para aumentar a competitividade.

Além de contribuir para o crescimento e fortalecimento da empresa, a gestão da inovação pode gerar novas oportunidades de negócio, e melhorar o relacionamento com seus clientes. Com base em estudo realizado por Bachmann & Associados, o grau de inovação da MPEs pode ser medido considerando 13 dimensões, que são:

A – Oferta;
B – Plataforma;
C – Marca;
D – Clientes;
E – Soluções;
F – Relacionamento;
G – Agregação de valor;
H – Processos;
I – Organização;
J – Cadeia de fornecimento;
K – Presença;
L – Rede;
M – Ambiência Inovadora.

Este estudo aprofunda-se nas dimensões clientes, que trata da maneira como a empresa atua em relação às pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades, e rede, que analisa os aspectos relacionados à rede que conecta a empresa e seus produtos aos clientes.

Os resultados foram obtidos através da aplicação dos diagnósticos na atuação do Programa Agente Local de Inovação, e que resultou no índice global de inovação de cada empresa. O trabalho está organizado em cinco seções, incluindo a introdução. A segunda seção apresenta os tópicos sobre inovação, competitividade, e satisfação. Na terceira parte é apresentada a metodologia aplicada na realização da pesquisa. Na quarta parte é apresentada a análise dos dados, e por fim a conclusão.

2. Revisão da literatura

Inovação, competitividade e satisfação

Ao se realizar estudos sobre o conceito de inovação, observa-se que a literatura apresenta diversas definições e classificações. Para a realização deste estudo, será adotada a definição do 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. (MANUAL DE OSLO)

Percebe-se através dessa definição que é possível que todas as empresas inovem, pois a inovação não está restrita à grandes empresas nem a grandes tecnologias.

Segundo a Cartilha Gestão da inovação (SEBRAE/CNI, 2010), a ideia não precisa ser inédita: o fundamental é que ela seja nova para a empresa. Para GAMBIN (1998, *apud* BENEDETTI, 2006, p. 4) "ao inovar, uma empresa cria condições de sustentar o seu crescimento e a sua lucratividade".

A inovação nas empresas pode ocorrer em diferentes áreas. O manual de Oslo define quatro delas que são:

- Produto: desenvolvimento e introdução de um produto ou serviço novo ou significativamente melhorado, que permita atender melhor as necessidades do mercado;
- Processo: quando a mudança ocorre no modo como se faz, visando a redução de custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados.
- Organização: quando são adotados novos métodos de organização e gestão, seja estas no local de trabalho ou nas relações externas.

- Marketing: quando são adotados ou desenvolvidos novos métodos de marketing e comercialização.

A inovação deve estar alinhada à estratégia e se torna essencial para que a empresa continue a ser competitiva.

De acordo com SILVA (2009), os fatores que determinam a competitividade são classificados em três grupos: Fatores sistêmicos – relacionados ao ambiente macroeconômico, político, social, legal, internacional e à infraestrutura; Fatores estruturais – relacionados ao mercado em que atua, nos quais não pode interferir e aos Fatores internos – estão sobre o controle da empresa e definem o seu potencial para permanecer e concorrer no mercado.

É necessário que a empresa reconheça os rumos do seu mercado e da influencia do ambiente, pois "a capacidade de competir está relacionada à compreensão sobre onde, porque e como se está competindo" (SILVA, 2009).

Segundo o Manual de Inovação (MBC, 2008), as empresas consideradas competitivas se preocupavam com preço e qualidade, mas atualmente esses fatores não são mais suficientes. A decisão de compra está também relacionada às necessidades e expectativas do cliente.

Diante disso, as empresas precisam estar atentas à identificação das necessidades e expectativas dos clientes, pois isso pode ser determinante para o sucesso e permanência da mesma no mercado.

Segundo a definição de Kotler e Armstrong (2007, p.11) "a satisfação do cliente depende do que ele percebe em relação ao desempenho do produto em comparação com suas expectativas". Ainda de acordo com esses autores o objetivo das empresas inteligentes é encantar o cliente prometendo somente aquilo que podem oferecer e entregando alem do que prometem.

Segundo Hoffman e Bateson (2006, p. 332) "as empresas que detêm altas taxas de satisfação do cliente também parecem ter habilidade de isolar-se de pressões competitivas, principalmente a competição de preços".

3. Metodologia

Referente aos métodos e técnicas utilizados, o estudo enquadra-se como descritivo, que segundo Vergara (2009) "expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno", e exploratório que segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p.63) "tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas ideias".

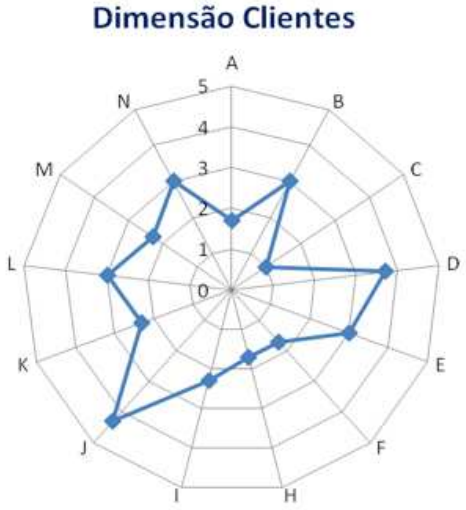
A amostra da pesquisa foi composta por 13 empresas de pequeno porte situadas na cidade de Campinas, no estado de São Paulo, participantes do programa Agente Local de Inovação. A metodologia utilizada para estimar o grau de inovação se baseia no estudo elaborado por Bachmann & Associados para estimar o grau de inovação das MPEs e dentre as treze dimensões que compõem a metodologia mencionada, optou-se neste estudo por analisar as dimensões clientes e rede.

Na dimensão clientes, se considera as pessoas ou organizações que utilizam ou consomem produtos para atender a determinadas necessidades. Levam-se em consideração os seguintes aspectos: Identificação das necessidades dos clientes; Identificação de mercados; e o Uso das manifestações dos clientes. Na dimensão rede, se analisa os recursos utilizados para a comunicação ágil e eficaz entre a empresa e seus clientes. A coleta de dados se deu por meio de agendamento com os empresários e aplicação do Diagnóstico de Inovação.

4. Análise dos Dados.

Os dados são apresentados de acordo com os três itens de avaliação da dimensão clientes e um item de avaliação na dimensão rede. Na escala utilizada, a pontuação atribuída na avaliação varia entre 1 (um) e 5 (cinco), sendo 1 (um) o menor grau de inovação e 5 (cinco) o maior, quanto mais próximo de cinco mais inovadora a empresa no que se refere à dimensão. Obtiveram-se os seguintes resultados:

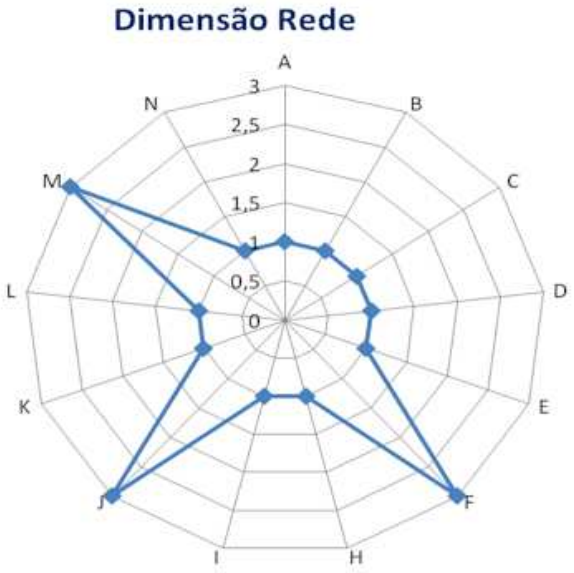
Gráfico 1 – Representação da dimensão Clinetes



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 1 estão representados o grau de inovação na dimensão clientes das 13 empresas analisadas, sendo que 1 (uma) empresa apresentou *score* 1 (um), 3 (tres) empresas apresentaram *score* 1,7 (um ponto sete), 3 (tres) empresas apresentaram *score* 2,3 (dois ponto 4), 4 (quatro) empresas apresentaram *score* 3 (tres), 1 (uma) empresa apresentou *score* 3,7 (tres ponto sete) e 1 (uma) empresa *score* 4,3 (quatro ponto tres).

Gráfico 2 – Representação da dimensão Rede



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 2 estão representados o grau de iniovação das empresas na dimensão rede, sendo que das 13 empresas analisadas, 10 apresentaram pontuação mínima e 3 empresas apresentaram *score* 3.

Analisando os resultados obtidos e a necessidade de melhorias nas dimensões clientes e rede, foram apresentados aos empresários sugestões de ações para despertar e incentivar oportunidades de inovação nas empresas, como: Realização de levantamento e cadastramento de clientes, aplicação de pesquisa de satisfação, inserção em mídias sociais, com a criação de *website* e Facebook, utilização de caixa de sugestões e realização de pós-venda.

O cadastramento de clientes, apresentado como sugestão, permitirá a essas empresas a criação de um banco de dados, podendo agrupar seus clientes, e direcionar ações específicas para cada grupo, além de estreitar o relacionamento com os mesmos com envio de mala direta e cartões em

datas comemorativas. Conforme proposto por Gronroos (2009), o banco de dados permite às empresas manter um relacionamento com os clientes permitindo maior interação, pois auxilia na segmentação e identificação dos mesmos e facilita que a empresa trace o seu perfil.

A aplicação de pesquisa de satisfação, permitirá à empresa identificar o nivel de satisfação dos clientes com a empresa, bem como identificação de suas necessidades e expectativas e o levantamento de sugestões.

A criação do Website, Facebook e a utilização de caixa de sugestão é uma forma da empresa se aproximar dos seus clientes e fortalecer o relacionamento com os mesmos, sendo possível que o *website* tenha um espaço para que os clientes possam expor suas opiniões, sugestões e críticas.

A realização de pós venda permite que a empresa ouça o cliente, identifique sua opinião sobre os produtos/serviços prestados, além de permitir a análise do grau de satisfação.

As ações propostas se tornam eficientes se forem trabalhadas em conjunto por gestores e colaboradores, respeitando sempre o cliente, que é primordial no processo de inovação e identificação de novas oportunidades.

5. Conclusão

Com o presente estudo podemos visualizar a realidade de 13 empresas de pequeno porte, participantes do programa ALI, em relação ao grau de inovação nas dimensões clientes e rede no R0, conforme metodologia definida por Bachmann & Associados. Foram identificadas oportunidades de inovação e dentre as ações sugeridas, destaca-se o cadastramento de clientes, a criação de *website* e realização de pós-venda.

É importante que as empresas estejam cientes da importância da inovação, e que seja criado um ambiente favorável para que as mesmas possam inovar. E o cliente se torna um elemento fundamental nesse processo, pois através da identificação de suas necessidades e expectativas, a empresa poderá lançar novos produtos ou serviços, e melhorar o relacionamento com os mesmos.

Entende-se que este estudo possui limitações, apesar de ter cumprido seu objetivo proposto inicialmente. Portanto, a realização de um estudo mais completo, analisando as treze dimensões do radar, possibilitará analises mais detalhadas das empresas e a apresentação de outras soluções que incentivem a inovação.

Agradecimentos

Agradeço ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq financiadores do Programa Agente Local da Inovação.

Referências Bibliográficas

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE**,Curitiba/PR, abril, 2008.

BENEDETTI, Mauricio Henrique. **A Inovação como fator de crescimento de pequenos negócios**. XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Gramado, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; Da SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

GRONROOS, Christian. **Marketing**: **Gerenciamento e Serviços.** Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier, 2009.

HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, John E. G. **Princípios de Marketing de Serviços, Conceitos, Estratégias e Casos**. Tradução de Brasil Ramos Fernandes. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 599 p.

MANUAL DE INOVAÇÃO. Movimento Brasil Competitivo. Brasília, 2008

SEBRAE. MPE INDICADORES. Pequenos Negócios no Brasil

SEBRAE/CNI. **Cartilha Gestão da Inovação.** Brasília, 2010.

SILVA, Christian Luiz. **Competitividade, mais que um objetivo uma necessidade.** Disponível em http:// www.unifae.br. Acesso em 24 de junho de 2013.

Inovação no ramo de farmácias

Autora: Andria Dornelles
Orientador: Joselia Teixeira

RESUMO

Este artigo teve o objetivo de apresentar um diagnóstico sobre o estágio dos processos inovadores na dimensão clientes no segmento saúde do ramo de farmácias no município de Cascavel – Paraná. Para tanto, o estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica sobre o tema e pesquisa exploratória aplicada por meio do Programa Agentes Locais de Inovação – ALI, uma iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas – Sebrae, em parceria do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. Os resultados indicaram que no ramo de farmácias praticamente não há inovação que tenha mostrado algum resultado extraordinário na dimensão clientes. Constata-se a importância da disseminação do conhecimento sobre o âmbito da inovação para empresários e colaboradores para que as empresas alcancem a condição de inovadoras.

Palavras-chave: Farmácias. Inovação organizacional. Processos.

ABSTRACT

This paper aimed to present a diagnosis of the stage of innovative processes in the customer dimension in the health sector branch pharmacies in Cascavel – Paraná. Therefore, the study was conducted by means of literature on the topic and exploratory research program implemented through the Local Innovation Agents – ALI, an initiative of the Brazilian Service of Support for Micro and Small Businesses – Sebrae, in partnership with the National Council of Scientific and Technological Development – CNPq. The results indicated that the branch pharmacy virtually no innovation that has shown some extraordinary results in customer dimension. Notes the importance of the dissemination of knowledge about the field of innovation for entrepreneurs and employees for companies to achieve the innovative condition.

Keywords: Pharmacies. Organizational innovation. Processes.

1. Introdução

Independente do ramo de atuação, tanto as micros e pequenas empresas, no caso desse estudo, farmácias e drogarias, devem estar atentas às ameaças e oportunidades que podem alterar as estratégias organizacionais e a competitividade. Os empresários que adotarem uma atitude rápida e dinâmica em relação à inovação têm mais chances de dinamizar as oportunidades inovadoras e neutralizar as ameaças globais.

O Brasil é o sétimo maior mercado mundial no setor de farmácias e deverá subir uma posição até 2015, essa é a aposta da Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias – ABRAFARMA, que registrou um crescimento de 19,1% no segmento já em 2011, o equivalente a uma quantia de R$ 41,8 bilhões. Alinhado com uma tendência mundial na qual as maiores redes varejistas detêm a maior parcela de mercado, o Brasil ainda possui espaço para um crescimento acelerado nos próximos anos (PANORAMABRASIL, 2012).

Segundo o IMS Health Brasil (2012), o Brasil possui hoje 66,5 mil farmácias, cerca de 50% das quais são parte de grandes redes de varejo. O setor está crescendo e, além disso, com o aumento da renda dos consumidores, a ampliação do acesso a planos privados de saúde e o envelhecimento da população, este segmento deve atingir R$ 87 bilhões, em 2017.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012) indicam que os artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos e de perfumaria ficaram com a terceira maior participação na taxa global do varejo com crescimento de 11,3% na comparação com junho do ano de 2011, e taxas acumuladas de 10,9% no semestre e de 9,9% para os últimos 12 meses.

De acordo com dados do Conselho Regional de Farmácias do Paraná (CRF-PR, 2013), o número de estabelecimentos no segmento saúde em Cascavel é de 112 farmácias, 3 drogarias, 10 farmácias com manipulação, 4 farmácias com manipulação alopática e homeopática e 28 farmácias hospitalares e o setor segue em crescimento em todo o Estado.

Esses números mostram a importância de os empresários conhecerem seus clientes e disporem de um portfólio de produtos e serviços de acordo com o perfil dos clientes e a demanda do ambiente onde estão inseridos. O desempenho do segmento é promissor e isso requer investimentos nos processos de inovação organizacional, pois a modernização de processos pode incentivar e contribuir para melhorar a capacidade competitiva da

empresa ou para produzir novos produtos e serviços diferentes dos existentes no mercado.

O diagnóstico preliminar aponta para dificuldades quanto à fidelização dos clientes, direcionamento de marketing e a gestão de pessoas. Portanto, esse estudo busca responder a seguinte questão: em que estágio se encontra os processos administrativos inovadores na dimensão clientes no segmento saúde do ramo de farmácias no município de Cascavel – Paraná.

Conforme o objetivo delineado para este estudo, as hipóteses para análise, a partir das informações preliminares são as seguintes:

- As empresas pesquisadas não estão observando as necessidades e expectativas dos clientes para inovar os processos administrativos;
- O desenvolvimento pessoal e coletivo é fator fundamental de sucesso para o processo de inovação no ramo de farmácias na dimensão clientes.

O Programa Agentes Locais de Inovação – ALI, uma iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas – Sebrae, em parceria do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, visa acompanhar os empresários de pequenas empresas na prática da gestão da inovação desenvolvendo um diagnóstico das mesmas. Para a realização desse estudo, optou-se por quinze farmácias localizadas na cidade de Cascavel – Pr, de um total de trinta empresas atendidas pelo projeto – quinze em Cascavel e quinze em Toledo PR.

Além desta introdução, este estudo apresenta a revisão da literatura, o desenvolvimento que mostra os procedimentos metodológicos, resultados, discussão e as considerações finais.

2. Revisão da Literatura

2.1. Inovações e competitividade

As inovações tecnológicas ocorrem em função dos aspectos internos e externos às empresas, ou seja, visam fazer frente às mudanças organizacionais, avanço tecnológico e competitividade.

Segundo Matos e Melchor (2004), farmácia é um estabelecimento comercial, cuja atividade está regulada pela Lei Federal nº 5.991, de 17 de dezembro de 1973, regulamentada pelo Decreto nº 74.170, de 10 de junho de 1974, que dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos.

Conceitualmente, Farmácia é um estabelecimento de manipulação de fórmulas, de comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, que abrange também o fornecimento ao consumidor, a título remunerado ou não, e o de atendimento privativo de unidade hospitalar ou de qualquer outra equivalente de assistência médica. Além disso, as farmácias podem manter serviços de atendimento ao público para a aplicação de injeções e curativos de pequeno porte, sob a responsabilidade de técnico habilitado, de acordo com normas técnicas específicas. As Drogarias são conceituadas como os estabelecimentos que comercializam ao consumidor, drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos em suas embalagens originais (MATOS e MELCHOR, 2004).

Para Yukimura (2012), no caso das farmácias poucas mudanças ocorreram ao longo do tempo. A inovação para este tipo de negócio não é comum e só serão observadas alguma alteração no modelo de negócio das farmácias quando forem desenvolvidas inovações sistêmicas na cadeia da saúde.

A classificação das mudanças quanto à origem, de acordo com Santos et al. (2011) é, entre outras, a mudança incremental realizada por pequenos ajustes por motivação interna ou externa, a mudança planejada realizada por meio de projetos, a mudança emergente provocada por fatores para os quais a organização não se preparou, e a mudança radical, mesclada com a mudança emergente e planejada. No caso de uma mudança não controlada pela empresa, a inovação pode servir de estratégia, em outros casos a inovação pode ser causa de mudança nas estratégias e na gestão organizacional.

Nesse sentido, Silva (1999) aponta que os aspectos internos se referem à estrutura organizacional, envolvendo planejamento estratégico, aprendizagem e competência de toda a empresa. Os aspectos externos estão vinculados ao relacionamento com o mercado e o ambiente que as cerca, envolvendo os consumidores, os fornecedores e os concorrentes, entre outros.

A partir da década de 1970, a inovação passou a ser percebida como um fator eficaz para a competitividade das organizações passando a fazer parte das suas estratégias. Estudos indicam uma forte relação entre a inovação, capacidade empreendedora e o desenvolvimento econômico, produtividade e desempenho organizacional. Deste modo, é essencial que as organizações no século XXI estejam preparadas para renovar seus produtos, serviços e processos, competências e desenhos organizacionais de forma contínua, a

fim de garantir sua adaptabilidade e consequente sobrevivência no mercado por meio do desenvolvimento de competências inovadoras de acordo com as características de cada organização (INSTITUTO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO – INEI, 2013).

Segundo a Sociedade Portuguesa de Inovação© (1999), as alterações tecnológicas e o desenvolvimento de novas tecnologias encontram-se entre as principais fontes de novas oportunidades de inovação. Assim sendo, o conceito de tecnologia deverá ser entendido como conjunto das ferramentas que são necessárias para inovar produtos e ou serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas de acordo com as características dos clientes. No entanto, as empresas devem também observar como as tecnologias podem ser utilizadas para inovar os processos administrativos e melhor atender seus clientes.

Uma das definições mais abrangentes de inovação é citada pelo Manual de Oslo (2007, p. 55), é que "uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas".

Nesse sentido, a inovação é um dos pilares que sustentam a competitividade das organizações. Além dos preceitos teóricos, se observa na prática que as empresas que inovam, seja no produto/serviço ou processos, apresentam melhores resultados por serem mais dinâmicas e rentáveis.

Para Schumpeter (1982), a inovação é um conjunto de novas funções que transformam os métodos produtivos, criando novas formas de organização do trabalho e, ao produzir novos produtos, possibilita a abertura de novos mercados mediante a criação de demanda e isso impulsiona desenvolvimento econômico. As limitações do crescimento e desenvolvimento econômico e social estão na falta de competências para identificar oportunidades de negócios e não de investimentos.

As inovações abrangem a introdução ou aperfeiçoamento de um bem ou serviço, aplicação de um novo método de produção e/ou comercialização, atuação em um novo mercado, conquista de novas fontes de matérias-primas, novos arranjos organizacionais, entre outras, de modo que os efeitos da inovação são amplos e induzem à reorganização da atividade econômica, assim como das estratégias empresariais (SCHUMPETER, 1982).

Segundo Porter (2000), as inovações influem na vantagem competitiva quando melhoram a posição das organizações no mercado, em especial quando a concorrência não percebe as mudanças impostas pelo ambiente. Nesse sentido, a inovação tecnológica se caracteriza como o principal agente de mudanças para obter vantagens competitivas e um dos maiores desafios das empresas é inovar constantemente.

Pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral – FDC – revela que empresas de médio porte no Brasil pouco utilizam inovação em sua estratégia empresarial e revela que o desconhecimento do assunto é o principal motivo para esse baixo envolvimento. Outras pesquisas realizadas pela FDC sobre inovação revelam que as empresas brasileiras, independente do porte, desconhecem o que é inovação e a sua importância no que tange à competitividade e sustentação do negócio (SALUM, 2012).

Drucker (2003) esclarece que inovação é o instrumento característico dos empreendedores para transformar os desafios em oportunidades, mesmo que seja uma mudança na estrutura organizacional, ou seja, a inovação tecnológica não representa apenas o uso de avançadas tecnologias, está relacionada também com mudanças no modo de realizar um determinado processo ou serviço.

Além de gerar vantagem competitiva desde empresas prestadoras de serviços tradicionais até as mais modernas, a inovação traz benefícios para todas as empresas de modo geral. Nesse contexto, para que a inovação se desenvolva de maneira adequada é imprescindível que se faça um trabalho intenso, disciplinado, criativo, bem direcionado e esclarecedor (DRUCKER, 2000).

Assim, o processo de inovação de tecnologia pode gerar consequências como mudanças e transformações nas organizações tanto com impacto no trabalho, quanto no conhecimento, nos valores culturais e nas relações de poder, entre outros.

2.2. O Programa Agentes Locais de Inovação

Os conceitos que dão suporte ao Programa Agentes Locais de Inovação – ALI, quanto aos diferentes tipos de inovação: "**Inovação de produto** é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos; **Inovação de processos** é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado" (MANUAL DE OSLO (2007, p. 57-61).

Ainda considera " **Inovação de marketing** é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços; **Inovações organizacionais e estruturais** é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas" (MANUAL DE OSLO (2007, p. 57-61).

O Programa Agente Local de Inovação (ALI) atua com sucesso em diversos estados brasileiros. No Paraná atende as regiões Noroeste, Norte, Centro Sul e Sudoeste, dividido em quatro segmentos, sendo comércio varejista, metal mecânica, saúde e turismo (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ, 2010).

O Radar da Inovação é uma ferramenta composta de 42 perguntas agrupadas em 13 dimensões. Esta metodologia foi desenvolvida por Bachmann e Destefani (2008), com base nas 12 dimensões de inovação descritas pelo professor Mohanbir Sawhney, da Kellogg School of Management (EUA), acrescidas da dimensão "ambiência inovadora". A dimensão clientes contempla 4 itens (Apêndice A) que juntos compõe o grau da inovação da dimensão clientes das empresas:

I – Identificação das necessidades dos clientes (Item 9)
II – Identificação de mercados (Item 10)
III – Uso das manifestações dos clientes – Processo (item 11)
IV – Uso das manifestações dos clientes – Resultado (item 12)

3. Desenvolvimento

3.1. Metodologia da Pesquisa

Para o estudo proposto, além da pesquisa bibliográfica sobre o tema com a finalidade de desenvolver uma contextualização referente à inovação tecnológica, este artigo é resultante de uma pesquisa exploratória e descritiva.

A pesquisa bibliográfica, "explica e discute um tema ou problema com base em referências teóricas já publicadas em livros, revistas, periódicos, artigos científicos" (SILVA, 2003, p. 60).

Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. As pesquisas descritivas objetivam descrever as características de

determinada população ou fenômeno ou, estabelecer a relação entre as variáveis.

3.2. Procedimentos

A pesquisa exploratória foi realizada por meio do Programa Agentes Locais de Inovação – ALI, uma iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas – Sebrae, em parceria do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, o qual visa acompanhar os empresários de pequenas empresas na prática da gestão da inovação desenvolvendo um diagnóstico das mesmas. Para a realização desse estudo, optou-se por dezessete farmácias localizadas na cidade de Cascavel – Pr, de um total de trinta empresas atendidas pelo projeto – dezessete em Cascavel e treze em Toledo PR.

Foram utilizadas duas fontes de dados principais: "diagnóstico empresarial" e "radar de inovação" (R0). O Diagnóstico Empresarial é um instrumento utilizado pelo SEBRAE que abrange 153 questões sobre as seguintes áreas: liderança, estratégias e planos, clientes e mercado, relações com fornecedores, parcerias, finanças e custos, pessoas, gestão ambiental, design, tecnologia da informação, gestão da inovação, gestão produtiva, saúde e segurança no trabalho, metrologia e qualidade. Este diagnóstico aborda questões complementares como técnico-econômicas da empresa, específicas do segmento e questões relacionadas à visão do empresário.

4. Resultados

4.1. Diagnósticos das Farmácias

Na tabela 1, são apresentados os resultados referentes ao grau de novação das farmácias, em Cascavel, pesquisadas na dimensão clientes.

TABELA 1 – Grau de inovação na dimensão clientes:

EMPRESA	CLIENTES	ITEM 09: Identificação de necessidades	ITEM 10: Identificação de mercados	ITEM 11: Uso das manifestações dos clientes - Processo	ITEM 12: Uso das manifestações dos clientes - Resultado
E1	1	1	1	1	1
E2	2	3	1	3	1
E3	2	3	1	3	1
E4	2	3	1	3	1
E5	2,5	3	1	3	3
E6	2,5	3	1	3	3
E7	1,5	1	1	3	1
E8	2,5	3	1	3	3
E9	2,5	3	1	3	3
E10	1	1	1	1	1
E11	2	3	1	3	1
E12	2,5	3	1	3	3
E13	1	1	1	1	1
E14	2	3	1	3	1
E15	1,5	1	1	1	3
MEDIA	1,9				

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

De modo geral, observa-se que, na figura 1, na avaliação da dimensão "clientes", a pontuação média da amostra de empresas foi de 1,9. É significativo notar que 66% das empresas (10 entre 15) atingiu escore acima da média da integralidade do conjunto, ou seja, 1,9. A maior média registrada no conjunto foi de 2,5 alcançada por 5 empresas. Em escala descendente, registra-se que cinco dos empreendimentos pesquisados (33%) alcançaram médias 2 e dois deles atingiram média 1,5. E para três empresas da amostra foi conferida nota mínima de 1,0. Na avaliação da dimensão clientes a pontuação referente média 1 significa dizer que o grau de inovação da empresa foi mínimo ou nenhum, a média 3 implica que realizou no mínimo uma inovação na dimensão avaliada e a média 5 quer dizer que a empresa está inovando constantemente.

5. Discussão

Observa-se que as empresas analisadas apresentam grau de inovação na dimensão clientes abaixo da média porque possuem carência em ações que visam melhorar diretamente a satisfação dos clientes, pois não possuem sistemas formais (pesquisa, pós vendas, etc) para identificar as necessidades dos clientes e avaliar a satisfação dos mesmos. Também não realizam ações para identificar novos mercados, ampliar as linhas de produtos oferecidos, oferecer novos produtos/serviços, assim como, realizar melhorias no atendimento, nos processos internos e no ambiente físico, ou seja, realizar inovações de acordo com as expectativas e manifestações dos clientes. Após

mensuração do grau de inovação e identificar as necessidades de melhorias, foram apresentadas no plano de ação para fidelização dos clientes ações como ligações e envio de SMS no dia do aniversário dos mesmos, convidando-os para ir à farmácia retirar um brinde e aproveitar descontos especiais oferecidos para os clientes na data do seu aniversário, realizar pesquisas de satisfação e de necessidade de novos produtos por meio de caixa de sugestões e de contatos pós-vendas. Além disso, criar cartão fidelidade, realizando cadastro dos clientes e oferecendo descontos especiais para os clientes que possuem o cartão e formalizar o processo de venda, o farmacêutico realiza a venda e lança os produtos adquiridos no sistema, o caixa imprime o cupom fiscal e recebe o valor devido, essas ações simples, mas que fazem diferença visam fidelizar os clientes e demonstrar o cuidado e atenção que a empresa tem com os mesmos.

A tabela 2 mostra o percentual alcançado quanto aos itens da dimensão clientes.

TABELA 2 - Percentual dos itens da dimensão clientes:

Critérios	Item 09: Identificação de necessidades	Item 10: Identificação de mercados	Item 11: Uso das manifestações dos clientes - Processo	Item 12: Uso das manifestações dos clientes - Resultado
1	33,5%	100%	26%	60%
3	66,5%	0	74%	40%
5	0	0	0	0

Fonte: Dados da pesquisa (2013).

Conforme a tabela 2, no que se refere à identificação de necessidades, 66% das empresas identificou pelo menos uma necessidade não atendida de seus clientes. A inovação na identificação de necessidades de clientes consiste obter uma maneira de identificar/ouvir as necessidades dos clientes, como por exemplo, por meio de caixa de sugestões formulando perguntas sobre a satisfação dos clientes em relação aos produtos oferecidos pela empresa ou pelo site contendo espaço para sugestões e reclamações.

Esse resultado indica que realmente as farmácias pouco ou nada têm inovado ao longo do tempo (YUKIMURA, 2012). Nesse sentido, depois de uma avaliação do potencial para a inovação, as empresas devem procurar conhecer os atuais e potenciais clientes, de modo a obter uma percepção de como as suas necessidades estão satisfeitas ou não, identificando lacunas que, devidamente exploradas, venham a constituir oportunidades de negócio (SOCIEDADE PORTUGUESA DE INOVAÇÃO, 1999).

Quanto à identificação de mercados, 100% das empresas pesquisadas não identificaram qualquer novo mercado para seus produtos, além disso, não criaram novo ponto de venda ou passaram a atender clientes de outras regiões e ou outros bairros.

Nesse aspecto, o resultado sugere, de acordo com a Sociedade Portuguesa de Inovação© (1999), que depois de identificar as necessidades dos clientes buscando satisfazê-los, as empresas podem utilizar as informações para desenvolver inovações de acordo com as oportunidades identificadas, quer na melhoria dos processos, desenvolvimento de novos produtos e ou serviços, melhoria de produtos existentes, ou o desenvolvimento de serviços que contribuam para melhor desempenho do negócio. Consequentemente, as empresas poderão servir melhor os clientes atuais, aumentar a quota de mercado, abrir novos mercados, e aumentar as receitas/lucros.

Em relação ao uso das manifestações dos clientes – processo, A maioria das empresas, ou seja, 74% faz uso eventual de manifestações dos clientes (sugestões, reclamações, etc.), para vender novos produtos ou oferecer novas linhas de produtos ou marcas a partir das manifestações dos clientes.

Quanto ao uso das manifestações dos clientes – resultados, 40% das empresas, em decorrência de informações sobre necessidades dos clientes, lançou apenas um novo produto, ou versão, passou a vender determinada marca de medicamentos ou produtos de perfumaria que antes não oferecia devido à manifestação da necessidade do cliente. Ex: chás fitoterápicos, florais, maquiagem, produtos ortopédicos, etc.

Constata-se com esses resultados e com a acirrada concorrência que se apresenta no mercado atual, a importância de estar atento às mudanças de atitude, de preferências e de valores dos consumidores no ato de consumo. Para a Sociedade Portuguesa de Inovação© (1999), a percepção e antecipação destas transformações permitirá às empresas prepararem-se de forma a adotarem estratégias mais ofensivas que lhes permitam obter vantagens competitivas no mercado.

6. Conclusões

De acordo com os resultados do estudo, observou-se que as empresas pesquisadas não estão ouvindo as manifestações dos clientes sendo que isso é fundamental para perceber suas necessidades e passar a oferecer novos produtos e ou serviços. Ainda que o objetivo do presente estudo tenha sido atendido no que se refere à mensuração do grau de inovação, ressalte-se a

necessidade de reproduzir a semelhante pesquisa que estenda o estudo para dimensões que ultrapassem o ângulo da dimensão cliente, integrando o amplo conceito de inovação empresarial – especialmente para micro e pequenas empresas. Isso porque nenhuma das empresas pesquisadas apresentou o grau máximo de inovação, de modo geral na avaliação da dimensão "clientes" a pontuação média da amostra de empresas foi de 1,9, ou seja, 66% das empresas.

As mudanças provenientes do mercado conduzem, frequentemente, ao aparecimento de novas oportunidades, de modo que a empresa que observar antecipadamente as tendências dos mercados constitui uma vantagem competitiva ao permitir o desenvolvimento de estratégias para maximizar as oportunidades e atenuar as ameaças.

Nesse sentido, as mudanças no comportamento e necessidades dos consumidores são alguns dos fatores que induzem às mudanças e inovações organizacionais, a exemplo do envelhecimento da população, o aumento da esperança de vida e o aumento do rendimento per capita. Hoje, produtos e serviços direcionados para a terceira idade constituem uma excelente oportunidade de negócio.

Assim, é imprescindível que o conhecimento seja objeto de aprofundado estudo, a recomendar a crescente qualificação de empresários e colaboradores. São estes, em última análise, os agentes que alavancam o desenvolvimento empresarial, social e econômico de uma sociedade ávida pela inovação. Portanto, para que as empresas alcancem a condição de inovadoras faz-se necessário desenvolver um trabalho integrado de todos os fatores que compõe a dimensão clientes.

Agradecimentos

Ao SEBRAE, pela oportunidade de participar de um projeto tão importante, que dissemina o conhecimento da realidade das empresas do Paraná, e estimula a prestação de auxílio aos empresários que querem se destacar em mercado cada vez mais competitivo.

Ao CNPq, financiador do projeto, que através do projeto Agentes Locais de Inovação fomenta a inovação no país e encoraja o crescimento pessoal e profissional dos jovens recém-graduados.

À gestora de projetos de Saúde de Cascavel, pela oportunidade que proporciona de conhecer e atuar no segmento de saúde, pelo trabalho

voltado a conscientizar e conduzir tantas empresas à adoção de práticas inovadoras.
Ao consultor sênior, pela expertise compartilhada, busca incessante da excelência dos trabalhos do SEBRAE; pelo auxílio e pela forma com que constantemente incentiva meu desenvolvimento como pesquisadora e profissional.
Aos empresários que aderiram ao Programa Agentes Locais de Inovação e que buscam adotar a inovação de modo sistemático, com vistas ao desenvolvimento de seus negócios e à melhoria de sua competitividade no mercado.

Referências Bibliográficas

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE:** Cultura do Empreendedorismo e Inovação. Curitiba: Bachmann Consultores Associados Ltda.,2008.

CONSELHO REGIONAL DE FARMÁCIAS DO PARANÁ – CRF-PR. número de estabelecimentos no segmento saúde em Cascavel. Assessor Administrativo, resposta por email: <hermes.adm@crf-pr.org.br>. 16 mai. 2013.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2000.

_____. **Inovação e espírito Empreendedor.** São Paulo: PioneiraThomson, 2003.

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

IMS HEALTH BRASIL. **Saiba o que impulsiona o Mercado Farmacêutico Brasileiro.** Disponível em: <www.imshealth.com.br>. Acesso em 13 fev. 2013.

INSTITUTO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO (INEI) . **Gestão da Inovação nas Organizações.** Disponível em: <http://www.inei.org.br/cursos-e-workshops/gestao-da-inovacao-nas-organizacoes>. Acesso em: 15 mar. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2012. **Pesquisa mensal de comércio.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/>. Acesso em: 12 fev. 2013.

MANUAL DE OSLO – **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação.** 3ª ed., OCDE e Eurostat. Tradução FINEP, 2007. Disponível em: <www.finep.org.br>. Acesso em: 13 fev. 2013.

MATOS, A. C.; MELCHOR, P. **Farmácia.** 1 ed. Brasília: Sebrae, 2004. 38p. : il. (Comece certo, 34).

PANORAMABRASIL. **Mercado de drogarias deverá dobrar de tamanho até 2015.** 05/03/2012. Disponível em: <http://www.panoramabrasil.com.br/empresas-e-negocios/mercado-de-drogarias-devera-dobrar-de-tamanho-ate-2015-id82351.html>. Acesso em: 25 mar. 2013.

PORTER, M. E. **A nova era da estratégia.** São Paulo: HSM Management, 2000.

SALUM, F. **Inovação nas médias empresas brasileiras.** Núcleo Bradesco de Inovação da Fundação Dom Cabral (FDC), 2012.

SANTOS, N. et al. **Ciclo de desenvolvimento de Inovações.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Engenharia do Conhecimento, 2011.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANÁ – SEBRAE/PR. Agentes Locais de Inovação: Uma medida do progresso nas MPEs do Paraná. Curitiba: SEBRAE, 2010.

SILVA, A. C. R. **Metodologia da pesquisa aplicada à Contabilidade.** São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, J. C. T. **Modelo interativo empresa-universidade no desenvolvimento de produto.** São Paulo. 163 p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, 1999.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: **uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os Economistas).

SOCIEDADE PORTUGUESA DE INOVAÇÃO © . Execução Técnica: Cast, Lda. Edição e Produção Editorial: Principia, 1999. Disponível em: < http://www.spi.pt/documents/books/inovint/ippo/acesso_ao_conteudo_integral/capitulos/3.2/cap_apresentacao.htm>. Acesso em: 15 mai.2013.

YUKIMURA, C. D. L. **Estadão**: Histórias inovadoras para você se inspirar e diferenciar de uma vez por todas o seu negócio. 2 out. 2012. Disponível em: <http://criandoeinovando.blogspot.com.br/2012/10/estadao-historias-inovadoras-para-voce.html>. Acesso em: 05 mai. 2013.

Qualificação do profissional de turismo no atendimento em restaurantes: melhorias na dimensão relacionamento

Autora: Janaina Lulu de Oliveira
Orientadora: Joselia Teixeira

RESUMO

O crescimento do setor de serviços tem demonstrado a necessidade das empresas em oferecer, cada vez mais, um serviço de qualidade. O segmento de Alimentos & Bebidas está incluso neste grupo. Se por um lado os clientes estão mais exigentes, do outro lado os empreendimentos devem se preocupar em buscar diferenciais competitivos. Este artigo tem como objetivo analisar como é trabalhada a dimensão relacionamento em restaurantes de Cascavel e Toledo e como esta é afetada pela falta de qualificação do profissional de serviços. A pesquisa foi realizada com vinte empresas do segmento que aderiram ao Programa Agentes Locais de Inovação, sendo aplicado um Diagnóstico Empresarial e o Radar da Inovação, para que fosse possível inferir qual é o panorama atual das empresas na dimensão relacionamento. O tema se faz relevante devido ao atual contexto do setor, alta competitividade, déficit na mão de obra e necessidade de inovação para garantir a fidelização do cliente. O valor percebido pelo consumidor aliada a uma postura inovadora da empresa garante sua sobrevivência no mercado.

Palavras-chave: Restaurantes. Atendimento. Qualidade. Dimensão Relacionamento. Turismo.

ABSTRACT

The increase of the service sector has shown the need of the companies, to offer, more often, a quality service. The Food & Beverage segment is also included in this group. If, by one side, the customers are demanding more, on the other side the business must care on seeking competitive advantages. This article has the objective of analyze how the relationship dimension is worked in restaurants from Cascavel and Toledo, and how it is affected by

the lack of qualification of the service professional. The research was realized with twenty companies that joined the Innovation Local Agent Program, was applied a Business Diagnostic and the Innovation Radar, so it was possible to know what is the actual panoramic of this companies on relationship dimension. This theme is important because of the actual context of the sector, high competitive edge, deficit of labor and innovation need to guarantee the customer loyalty. The customer's value perception allied to an innovative posture guaranties the company's survival on business.
keywords: Restaurants. Service. Quality. Relationship Dimension. Tourism.

1. Introdução

O presente artigo tem como objetivo apresentar as análises feitas no setor de turismo, especificamente no segmento de Alimentos e Bebidas (A&B), focando na dimensão "Relacionamento" nos municípios de Cascavel e Toledo. Esta análise ocorreu durante o Projeto Agentes Locais de Inovação, no período de julho de 2012 a junho de 2013.

O Projeto Agentes Locais de Inovação 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). O programa visa oferecer suporte às empresas para que estas desenvolvam o hábito de inovar com frequência. O atendimento é destinado a variados segmentos do mercado, como o setor de varejo, metal mecânica, saúde e o próprio turismo.

O turismo em cidades pequenas é voltado principalmente a negócios e eventos, em Cascavel e Toledo não é diferente. Os municípios são estruturados para receber este tipo de turista que, como afirma Ansarah (1999, p. 54) "[...] vão usufruir de todos os serviços da cidade e vão ter uma permanência mais longa [...]", porém, muitas vezes, as empresas prestadoras de serviços neste segmento acabam não se atentando às necessidades do cliente, e falham na dimensão "Relacionamento".

A dimensão analisa as experiências dos clientes nas empresas, tudo aquilo que ele sente ao entrar em contato. Para tanto, o artigo será direcionado ao estudo do relacionamento dos clientes com os restaurantes instalados nos municípios de atendimento voltado à problemática da necessidade de qualificação dos profissionais da área, a fim de se ajustar e antecipar às necessidades dos clientes. Pois, segundo Ansarah (1999, p. 54) "O viajante

de negócios, uma vez satisfeito nas necessidades cobertas pelo setor turístico, estará muito mais disposto a incrementar suas atividades no país, trazendo investimentos para a economia [...]".

A hipótese da pesquisa consiste em que o histórico da maioria dos empreendedores é de presumir que a obrigação de oferecer um atendimento de qualidade, parte, exclusivamente, dos funcionários. Eximem-se da responsabilidade de oferecer treinamentos ou qualificação, por acreditarem que seus colaboradores devem ser capacitados, previamente, para o trabalho contratado. A partir da pesquisa realizada, pretende-se demonstrar que este é um cenário real de empresas do segmento de Alimentos & Bebidas.

Com esta finalidade, a metodologia utilizada foi de leitura de obras que abordam a temática de qualidade no serviço e pesquisa de campo em empresas do segmento. Esta pesquisa foi realizada através de um diagnóstico empresarial, apresentando o panorama da empresa, e do radar da inovação, que analisa os esforços da empresa em buscar diferenciais.

O artigo se divide em revisão da literatura utilizada para embasar a pesquisa, no desenvolvimento, com explanação sobre metodologia utilizada. Apresentação dos resultados, com demonstração dos dados obtidos, discussão do tema, abordando informações encontradas na literatura e na pesquisa de campo. E finalizado com a conclusão com apresentação objetiva dos resultados.

2. Revisão da Literatura

2.1. Inovação e o Programa ALI

Os serviços prestados são bens intangíveis, não sendo possível tocá-los ou apalpá-los como um bem material. A partir disso Berry (1995, p. 113) diz que: "Os serviços diferem fundamentalmente das mercadorias por sua intangibilidade. Uma mercadoria é um objeto [...] um serviço em essência, é um desempenho. A natureza não física de um serviço tem grandes implicações na maneira como os clientes de serviços formam suas impressões [...] um objeto físico se auto define, um serviço não".

É possível compreender que o serviço é algo vulnerável ao comportamento humano, ou seja, fica a critério e capacitação da pessoa que o oferece melhorá-lo.

Qualidade está diretamente ligada à satisfação dos clientes, portanto diferenciais na hora do atendimento são relevantes, já que cada um se

comporta de uma maneira a diferentes estímulos e também com a intenção de influenciar o cliente na escolha da empresa que oferece o serviço que deseja.

O diferencial de qualidade passa a ser um elemento fundamental na captação e manutenção do cliente, não é aceitável o atendimento que se posicione abaixo do esperado, pois segundo Crosby (1992, p. 73) "Qualidade é o cumprimento dos requisitos". E quando estes não são atingidos, é inevitável a insatisfação do consumidor e a perda do mesmo para outra empresa.

A fim de obter o tão desejado diferencial, algumas empresas já se preocupam em inovar, porém a maioria dos empresários do trade ainda tem a impressão de que inovação requer grandes investimentos. Porém, o Manual de Oslo (2005, p. 56) propõe que: "O requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa".

De encontro a essa necessidade de inovar, vem o Programa Agentes Locais de Inovação, que procura oferecer um suporte às empresas para que a inovação seja um hábito do estabelecimento e não apenas um recurso para ser utilizado quando não houver outra saída. A proposta do programa é "levar, de forma continuada, a inovação e a sua gestão para as pequenas empresas. A ideia é sensibilizar empreendedores e empresários sobre a importância de inovar, rotineiramente, como uma estratégia para crescer" (SEBRAE, 2013). Busca-se, através de ideias simples, demonstrar ao empresário que é possível, sim, inovar sem ser necessário um alto investimento financeiro.

Considerando que a qualidade depende fundamentalmente do setor de atendimento, que se relaciona diretamente ao cliente, a dimensão relacionamento, abordada no diagnóstico, analisa o que os empresários estão fazendo a fim de encantar o consumidor ao entrar em sua empresa.

Sendo assim, importância dos atendentes na busca da qualidade na prestação de serviços não pode ser considerada sem que se tenha em mente que as suas atitudes dependem também de outras pessoas que se encontram acima na escala hierárquica, formando uma cadeia de ações que devem resultar na satisfação do cliente.

2.2. Inovação em Serviços

Foi-se o tempo em que os consumidores se contentavam apenas que seus produtos viessem de acordo com o que foi especificado durante a venda. Atualmente, além de receber um produto com qualidade, os clientes esperam um serviço de primeira. Cada vez mais cientes de seus direitos, as exigências do público só aumentam. Cabe aos prestadores de serviços, além de oferecer o básico no atendimento, prever e antecipar as necessidades de sua clientela, como é possível ver em Carvalho et al. (2011, p. 11): "Hoje, ter qualidade em produtos, serviços e processos não é mais fator diferencial das empresas, mas, sim, fator de sobrevivência, pois este é o preço para a entrada nos mercados. Embora as organizações não sobrevivam sem qualidade, esta não é mais suficiente para conquistar o reconhecimento do consumidor".

A fim de proporcionar um valor agregado nas empresas do segmento, manter-se frente à concorrência e competitivo no mercado, os gestores tem a inovação a disposição. Como afirmam Carvalho et al. (2011) que o único meio de obter a diferenciação é através da inovação, pois dessa forma é possível disponibilizar novas soluções a possíveis necessidades dos clientes e ainda aponta que inovar é o processo chave para a competitividade.

A inovação em serviços pode ser vista em quatro setores: no produto (serviço final), no processo (novos procedimentos, agilidade, entrega), organizacional e no marketing. Aliado a essas formas de inovar deve haver uma análise do público alvo da empresa e suas possíveis necessidades, para que seja possível identificar a viabilidade de implementação.

Portanto, inovar nos serviços prestados é um meio de garantir diferenciação dentro do mercado, porém, esta inovação deve ir de encontro com o perfil do cliente atendido para que sua eficácia não seja comprometida.

2.3. Qualidade no Atendimento

Um serviço pode ser considerado bom, a partir do momento que supera as expectativas dos clientes, e para chegar a esse patamar a empresa precisa satisfazer as suas necessidades básicas, no caso de um restaurante, saciar sua fome ou sede, e ainda, surpreendê-lo no que concerne às necessidades intangíveis, aquelas que nem mesmo o consumidor sabe que tem, oferecendo um serviço mais completo do que o esperado.

Como afirma Mikos (2011, p. 34), "É necessário que a empresa identifique expectativas e necessidades de seus clientes, visando aumentar a satisfação destes por meio de promoções, produtos e atendimento personalizado".

A qualidade pode então ser definida através de três princípios básicos, primeiro a satisfação do cliente, segundo, superar suas expectativas e por último a sua característica cíclica. Para que estes princípios sejam seguidos, é importante voltar a atenção dos gestores em ações que os clientes possam sentir, melhorias que sejam realmente vistas e apreciadas. Pois, mudanças corriqueiras muitas vezes, passam despercebidas e desestimulam a equipe, por isso da importância de conhecer o perfil do seu cliente.

O déficit no setor de Alimentos e Bebidas está em desenvolver estes três princípios, a maioria das empresas alega que seu diferencial é oferecer a qualidade aos clientes, mas esta, normalmente, atende apenas ao primeiro princípio, algumas vezes nem este. É necessário que as empresas acompanhem as mudanças culturais que vem acontecendo, como o cliente tem maior acesso a informação apenas a satisfação básica não é suficiente, é necessário agregar valor. Partindo dessa afirmação temos Mikos et al. (2011, p. 15): "Atualmente, o conceito de "qualidade" é parte integrante dos processos de produção. Não basta às empresas demonstrar que seu produto atende à normalização e é competitivo no mercado. Isso é pressuposto. A sociedade está mais consciente de seus direitos, tem acesso a maior quantidade de informações e exige que processo de produção seja coerente com seus anseios e valores".

Sendo assim, para que o cliente saia realmente satisfeito são necessários investimentos em melhorias nos processos, como apresentação dos pratos, disponibilizar aperitivos e etc. Mas, principalmente, no relacionamento, uma vez que é no atendimento que o consumidor sente mais a qualidade da empresa.

3. Desenvolvimento

3.1. Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa foi realizada através de pesquisa bibliográfica, sendo feita leitura de obras que abordam a temática de qualidade no atendimento e relacionamento com o cliente. Além disso, envolve a pesquisa de campo, com um diagnóstico que foi aplicado em 20 micros e pequenas empresas do segmento de Alimentos e Bebidas localizadas nos municípios de Cascavel e Toledo no Paraná.

Este diagnóstico se divide em dois, o diagnóstico empresarial e o Radar da Inovação. O diagnóstico empresarial é uma ferramenta utilizada pelo SEBRAE

para conhecer a parte de gestão da empresa, verificar sua situação gerencial, para isso, são analisadas os seguintes pontos na empresa: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes e Mercado, Relações com Fornecedores, Parcerias, Finanças e Custos, Pessoas, Gestão Ambiental, Design, Tecnologia da Informação, Gestão da Inovação, Gestão Produtiva, Saúde e Segurança no Trabalho, Metrologia e Qualidade.

Já o radar foi desenvolvido por Bachmann & Associados, em 2008, para que fosse possível identificar os pontos de melhoria necessários ao bom desenvolvimento da empresa.

Segundo o SEBRAE (2011, p. 65) o Radar da Inovação tem a finalidade de: "[...] permitir uma avaliação objetiva dos esforços para tornar as pequenas empresas mais inovadoras. [...] Pelas suas características, os resultados da avaliação são uma referência útil para o estabelecimento de planos de ação visando ao incremento na capacidade inovadora das empresas".

Para isso, são analisadas treze dimensões no funcionamento de uma empresa, sendo: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de valor, Processos, Organização, Presença, Rede e Ambiência Inovadora. Para os fins deste artigo a análise foi direcionada para a dimensão relacionamento, que, como afirma SEBRAE (2011, p. 73): "Esta dimensão [...] leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos".

São utilizadas as seguintes questões para estudo da dimensão relacionamento: Facilidade e Amenidades, identificando se a empresa adotou alguma nova facilidade para estreitar o relacionamento com o cliente, e Informatização, verifica se a empresa adotou, nos últimos três anos, algum recurso de informática para se comunicar com o consumidor. Dessa forma foi possível identificar os pontos que são necessários ao melhor desenvolvimento do setor de alimentação.

4. Resultados

4.2. Cenário dos Restaurantes em Cascavel e Toledo

O setor de Alimentos e Bebidas é um segmento relevante para a economia de qualquer localidade, para o seu constante desenvolvimento é necessário uma maior qualidade dos serviços oferecidos e busca por diferencial durante a prestação do mesmo.

A partir do levantamento realizado nos municípios de Cascavel e Toledo, em 20 empresas prestadoras de serviços em Alimentos e Bebidas, que foram atendidas pelo Programa Agentes Locais de Inovação, é possível observar que há espaço para melhorias na dimensão Relacionamento, apesar de boa parte dos restaurantes desenvolverem ações para suprirem as necessidades dos seus clientes, estas são apenas ações pontuais, ou seja, são poucos os estabelecimentos que realizam aquilo que surpreende o público, o que encanta.

Analisando a média dos valores obtidos na dimensão relacionamento, conforme Tabela 01, pode-se perceber que o escore alcançado se encontra abaixo da média (3,0), sendo o escore mínimo 1,0 e máximo 5,0. A média apresentada entre as vinte empresas na dimensão relacionamento foi de 2,85. Esta pontuação dá abertura para melhorias no relacionamento com o cliente, basta o empresário sair do óbvio e investir em desenvolvimento de pessoal para que estes estejam aptos a trazer novas ideias.

Tabela 01: Pontuação obtida pelos 20 restaurantes de Cascavel e Toledo no Radar

Dimensões/ Empresas	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
Oferta	2	3	3	2,5	2	2,5	2,5	2	2	2	3,5	2	2	2,5	2	2,5	2	2	2,5	2,5
Plataforma	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4
Marca	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3	3	3	3
Clientes	2	2	2	2,5	2	2	3,5	2,5	2	1	2,5	1,5	2	2	1	2,5	1	2	3,5	2,5
Soluções	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	1	1	1	3	2	1	2	1	1	3
Relacionamento	2	3	2	4	2	2	3	3	2	3	4	3	3	4	3	1	3	2	4	4
Agregação de valor	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2
Processos	2,3	2	2,3	2,3	2	1,7	1,7	1,7	2,3	1,7	1,7	1	1,7	1,7	2	1,3	1,3	2	1,3	1,7
Organização	2	2	2	2	2	2	2	1,5	2	1,5	1,5	1	1,5	1,5	2	1	1,5	2	1	1
Cadeia de Fornecimento	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Presença	1	3	4	1	1	1	1	2	1	1	1	4	1	3	1	1	1	1	1	1
Rede	1	3	3	3	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	2
Ambiência Inovadora	2	1,8	1,3	2	2	1,8	2	1,3	2	2	2,5	2,3	2,5	2,3	2	1,3	2	2	1,5	1,8
Média Final	2	2,5	2,3	2,2	1,7	1,9	2,2	2,1	2	2	2,3	2,2	2,2	2,6	2,1	1,8	1,9	1,7	2,1	2,3

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos resultados da pesquisa (2013).

Partindo da premissa de que a dimensão relacionamento analisa toda a experiência que o cliente tem, quando entra em contato com a empresa, e com base nos dados apresentados na Tabela 01, os restaurantes ainda precisam agregar valor no serviço oferecido, uma vez que os clientes já não se satisfazem com o básico. Além disso, a maior pontuação obtida na dimensão foi 4,0, não atingindo o escore máximo do radar da inovação.

Um meio eficaz para que a empresa consiga surpreender seus clientes está em estabelecer canais de comunicação com os mesmos, como aponta Mikos et al (2011, p. 34): “Informações podem ser obtidas por meio dos canais de comunicação já existentes, porém novos canais devem ser criados. Ao adotar uma postura proativa, a empresa consegue se aproximar de seus atuais clientes, bem como conquistar outros”.

Estes canais, sejam pesquisas de satisfação, redes sociais ou até mesmo conversas informais a mesa, são fontes de informação de apoio para o desenvolvimento de melhorias. Atitude que poucos empresários do segmento possuem.

5. Discussão

Durante a aplicação da pesquisa nos restaurantes de Cascavel e Toledo ficou evidente o descontentamento dos empresários com a qualificação da mão de obra disponível no mercado e alta taxa de rotatividade, sempre apontando estes fatores como a causa de deficiência no momento do atendimento.

Este agravante acaba por desmotivar o empresário a desenvolver um processo de criação voltado à inovação no relacionamento, o que se torna um círculo vicioso ao provocar desinteresse do funcionário no momento de prestar o serviço.

Porém, a atenção a este fator deve partir do empresário, incentivando seus funcionários da forma que for mais conveniente, proporcionando cursos de reciclagem, desenvolvendo treinamentos, afinal é a imagem da empresa que pode estar em jogo. Este tipo de atitude não é algo visto frequentemente, ao perguntar aos proprietários dos restaurantes se era oferecido algum tipo de treinamento aos funcionários, a resposta que obtive em 80% das empresas foi de que o único treinamento realizado é no momento da contratação com breves explicações sobre suas funções e nada mais.

Sendo assim, inovação e qualificação devem acontecer paralelamente, é um processo complementar para que seja possível obter o sucesso, como confirma Carvalho et al (2011, p. 89): “De pouco adianta a adoção de práticas de gestão envolvendo métodos, técnicas e ferramentas se, simultaneamente, não for tratada a questão do fator humano no processo de inovação”.

6. Conclusão

Em um segmento que agrega importância máxima a valores emocionais, calor humano e sensibilidade situacional, tais qualidades deveriam ser mais incentivadas e nutridas pelos prestadores de serviços. Faz-se necessário considerar que apenas disponibilizar um funcionário para o atendimento não é garantia de um bom serviço.

A cortesia vem facilmente quando os clientes são gentis e agradáveis, mas é preciso ter muita autodisciplina para servir a todos os perfis de pessoas, especialmente os exigentes e indecisos. No turismo, o cliente constantemente muda de opinião, isso exige paciência e disposição do profissional.

Com base nesta pesquisa ficou evidente a falta de percepção da importância da comunicação com os clientes, para a análise de suas impressões e identificação de necessidades. A preocupação dos gestores está voltada ao aumento das vendas e não a fidelização e manutenção dos clientes que possui.

Compreender o consumidor está no centro da prática empresarial bem sucedida no segmento de Alimentos e Bebidas. Se cada aspecto do restaurante puder atender às necessidades do consumidor, o sucesso é iminente. Quando as expectativas dos clientes são atendidas ou superadas pelos prestadores de serviços, pode-se esperar o retorno do cliente e uma propaganda boca-a-boca positiva.

O relacionamento do cliente e empresa é algo que deve ser cultivado com pequenas ações que causem impacto, estas ações variam de acordo com o perfil do público atingido e o momento em que o mercado se encontra. Dessa forma, estudos com essa temática se fazem necessários em virtude das diversas variáveis que podem influenciá-los.

Agradecimentos

Gostaria, ainda, de prestar meus agradecimentos ao SEBRAE/PR pela idealização do programa e pela oportunidade de poder participar ativamente do desenvolvimento do trade turístico de Cascavel e Toledo, especificamente às pessoas de Marcus Bezerra e Luciana Nalon, coordenação nacional e estadual, respectivamente, ao Alexandre Pastre, sênior e Danieli Doneda, gestora, pelo apoio prestado durante todo o período de pesquisa. [

Agradeço ao CNPq por financiarem o programa e pelo incentivo dispendido à pesquisa científica, especialmente a professora orientadora Josélia Teixeira,

pelo auxílio prestado na elaboração e construção do artigo. E ainda, aos empresários que abriram suas portas ao programa ALI e contribuíram com esta pesquisa.

Referências Bibliográficas

ANSARAH, Marilia Gomes dos Reis. **Turismo: Segmentação de Mercado.** São Paulo: Futura, 1999.

BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A. **Serviços de Marketing, Competindo Através da Qualidade.** São Paulo: Maltese, 1995.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação.** Curitiba: Aymará, 2011.

CROSBY, Philip Bayard. **Quality is Free: The art of Marking Quality Certain.** São Paulo: Mentor Books, 1992.

MIKOS, Wálter Luís; UGAYA, Cássia Maria; ROMANO, César Augusto; SILVA, Clider de Souza; PONTES, Herus; LIMA, Isaura Alberton de. **Qualidade: Base para a Inovação.** Curitiba: Aymará, 2011.

OCDE. **Manual de Oslo – Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação.** 3º ed. Tradução: FINEP, 2007.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA – SEBRAE. **Agentes Locais de Inovação – o Projeto.** Disponível em: <http://app.pr.sebrae.com.br/ali/ > Acessado em: 17 jun. 2013

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA – SEBRAE. **Metodologia Para Determinar o Radar da Inovação Nas Pequenas Empresas.** Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia – UAIT – Outubro, 2011.

Principais desafios enfrentados pelas empresas de TI da região oeste do Paraná: análise da dimensão processos do radar da inovação

Autora: Franciele Bolis
Orientadora: Joselia Teixeira

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo identificar os diferentes tipos de desafios enfrentados na dimensão processos, nas empresas de TI, da região Oeste do Paraná. Bem como, propor a implementação de um conjunto de melhores práticas para o processo de desenvolvimento. Foram realizadas entrevistas com um grupo de 20 empresas do setor de TI da região oeste do Paraná, e para a obtenção dos dados foi seguido os padrões de Diagnóstico Empresarial (DG) e Radar da Inovação T0 (R0). Grande parte dos processos organizacionais possuem conhecimento embutido tanto nas suas atividades quanto nos seus bens e/ou serviços resultantes. Uma adequada identificação e gestão desse conhecimento ajuda na busca de melhoria contínua, auxiliando o gerenciamento de processos. Para se concretizarem, os projetos de software exigem investimentos, apoio, cuidados, trabalho árduo e dedicação. Uma boa prática de gerenciamento de entrega garante que, depois de criado, o software possa ser implementado com êxito, atendendo às necessidades da área que o solicitou e, ainda, de outras unidades que queiram utilizá-lo no futuro.

Palavras-chave: Processos. Inovação. Gestão de Empresas.

ABSTRACT

This research aims to identify the different types of challenges in scale processes, the IT companies, the western Paraná. And propose to implement a set of best practices for the development process. Interviews were conducted with a group of 20 companies in the IT sector in western Paraná, and the data collection was followed patterns of Business Diagnosis (DG) and Innovation Radar T0 (R0). Much of organizational processes have much knowledge embedded in their activities and in their goods and / or services

resulting. Proper identification and management of this knowledge helps in the search for continuous improvement, assisting management processes. To materialize, software projects require investments, support, care, hard work and dedication. Good practice in delivery management ensures that, once created, the software can be implemented successfully, meeting the needs of the requested area, and also other units that want to use it in the future.

1. Introdução

O Brasil possui uma indústria de software relevante no contexto mundial. De acordo com pesquisa da Associação Brasileira das Empresas de Software – ABES (2010), o mercado brasileiro ocupa a 12ª colocação no mundo, e movimenta cerca de US$ 15,3 bilhões por ano. Segundo a ABES (2010), das empresas desenvolvedoras de software no Brasil, cerca de 94% são micro e pequenas empresas, destacam-se no mercado brasileiro o desenvolvimento de software para os setores financeiro e industrial, seguidos por serviços, comércio, agroindústria e governo. É importante destacar, também, a crescente internacionalização da indústria de software brasileira, destacando-se empresas precursoras neste processo, como Totvs, Tivit, Cpm e Stefanini.

O mercado apresenta demanda crescente por sistemas cada vez mais inovadores e com maior aderência às necessidades específicas de cada cliente e, por esse motivo, cresce no mercado a participação de empresas especializadas no desenvolvimento e customização de softwares específicos. Diferentemente dos softwares "empacotados", que podem ser adquiridos prontos e atendem a todo o mercado de forma igual, o software customizado, ou por demanda, é desenvolvido para um cliente específico visando atender as especificidades do seu negócio.

O Paraná, junto de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Santa Catarina e Rio Grande do Sul respondeu, em 2008, por 86,7% das empresas no Brasil, 88,4 da receita líquida e 80,8 dos profissionais ocupados, figurando entre os maiores e mais significativos desenvolvedores e provedores de serviços de TI no país (SOFTEX, 2012). O desenvolvimento econômico do Estado do Paraná, mais especificamente da região Oeste do Paraná tem produzido um crescimento baseado, no geral, em forças externas, ou seja, da sua base de exportação e da alteridade em sua totalidade espacial (PIFFER, 1999).

O grande desafio das empresas é dispor de mão-de-obra qualificada e se adequar às normas internacionais, garantindo não somente a qualidade dos produtos, mas também ter certificações internacionais. A maior parte das empresas brasileiras possui metodologias de desenvolvimento, mas apenas uma pequena parte possui certificação de maturidade de processos de nível internacional na fabricação de software sendo que, destas, a grande parte é multinacional.

No que diz respeito à capacitação do processo, observa-se que apenas uma pequena parte possui certificação de elevada maturidade no seu processo de desenvolvimento de software. A qualidade de software depende da capacitação dos processos. Há pouco investimento das empresas em certificações que comprovem a qualidade e a maturidade dos seus processos na fabricação de software, impossibilitando a venda deste produto no mercado internacional. Para as pequenas empresas, esse investimento é dificultado devido ao alto valor das certificações.

As pequenas e médias empresas desenvolvedoras de software estão cada vez mais preocupadas em desenvolver um diferencial competitivo para enfrentar o mercado, o que muitas vezes é dificultado por limitações financeiras e de estrutura. Sendo assim, esta pesquisa tem como objetivo identificar os diferentes tipos de desafios enfrentados na dimensão processos, no dia a dia de trabalho das empresas de TI da região Oeste do Paraná. Bem como, propor a implementação de um conjunto de melhores práticas para o processo de desenvolvimento.

Esta pesquisa busca encontrar empresas de TI que possuam estratégias eficazes para a dimensão de processos. A inovação nesta dimensão pode se dar por meio de melhoria dos serviços prestados ou lançamento de novos produtos.

A grande competitividade existente no mercado de software torna ainda mais crítico o empecilho que representam estas limitações, uma vez que um pequeno diferencial gera vantagens comerciais bastante significativas. Neste contexto, a área da qualidade ganha enorme importância, uma vez que projetos mal sucedidos, principalmente com relação a prazos e inconformidades, geram grande insatisfação dos clientes. Por esta razão, as empresas de desenvolvimento de software pesquisam modelos e processos para auxiliar nessas questões e ainda aumentar sua produtividade, abrangendo o processo de desenvolvimento como um todo.

Para tanto, com base nos desafios enfrentados pelas empresas desenvolvedoras de software na dimensão de processos. Este artigo tem como base a gestão da inovação, levada por meio de agentes locais de inovação, utilizando-se de uma pesquisa exploratória, por meio de uma ferramenta chamada Radar da inovação que analisa 13 diferentes dimensões e o grau de inovação das MPE.

2. Revisão da Literatura

2.1. A dimensão processos e sua importância para as empresas

Um processo é uma sequência de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço) usados para fins específicos, pelo usuário/cliente (SEBRAE/PR, 2008).

A evolução tecnológica e exigências por reduções de custos, ampliação de resultados, treinamentos, segurança, suporte técnico e planos de contingência têm tornado o cotidiano de trabalho dos departamentos de TI das empresas, significativamente mais complexos. A gestão dos ativos de TI tem levado a desafios crescentes para profissionais da área, cuja atuação e responsabilidade se estendem as mais diversas áreas de negócios e atividades de trabalho nas organizações (SEBRAE/PR, 2008).

O desafio em gerenciar empresas desenvolvedoras de software, considerando as diversas áreas da empresa, tem sido objeto de estudo com interesses crescentes. Porém, apesar da quantidade de publicações, cursos e conferências sobre o tema, estas empresas continuam apresentando dificuldades para colocar em prática atividades de gestão em seus negócios no dia a dia de trabalho. Mesmo em assuntos já consagrados, tal como a dificuldade do pessoal de negócios em transmitir claramente suas necessidades ao pessoal de TI (CHAN, 2002), ainda tem sido apontada como crítica, apesar da antiguidade e reconhecimento do problema.

No caso específico de empresas desenvolvedoras de software, onde as oportunidades de crescimento são tão grandes quanto as dificuldades enfrentadas com atividades de gestão, a realidade tem levado a que muitas não adotem modelos de maturidade de desenvolvimento de software, não consigam realizar um crescimento sólido ou acabem desistindo de permanecer nesta atividade (OLIVEIRA, 2013).

2.2. O Programa Agentes Locais de Inovação

O programa ALI (Agentes Locais de Inovação) é uma iniciativa do SEBRAE e CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), realizado em âmbito nacional, representa um esforço inteligente para oferecer aos micro e pequenos empresários o acesso a conhecimentos e recursos que facilitem a implantação de processos de inovação que contribuam para o aumento da competitividade das empresas.

O objetivo é levar a cultura da inovação para as empresas, contribuindo assim para a formação dos empresários e sensibilizando-os para a importância da inovação como fator indispensável.

A gestão da inovação, levada por meio de agentes locais de inovação, ajuda na sobrevivência dos negócios, num cenário cada vez mais competitivo e global.

A aplicação do programa divide-se em etapas como:

- Sensibilização: momento em que a empresa tem contato com a proposta do Programa;
- Adesão: quando o empresário afirma seu compromisso com o Programa e apresenta as informações necessárias para que o agente prepare a proposta de plano de ação;
- Diagnóstico Empresarial e uma Mensuração do Grau de Inovação em que a empresa se encontra;
- Estruturação de um Plano de Trabalho;
- Análise do diagnóstico empresarial, da mensuração do grau de inovação e do Plano de trabalho;
- Devolutiva, pelo agente local de inovação, para o empresário, sobre as conclusões do Plano de Trabalho.

2.3. As dimensões do Programa e o Radar de Inovação

O Radar da inovação é uma ferramenta de diagnóstico de Gestão da Inovação baseada na análise de 13 diferentes dimensões (Bachmann & Associados, 2008).

Na Tabela 1, são apresentadas as dimensões da inovação, essas dimensões foram pesquisadas a partir de questionários aplicados nas empresas participantes do programa.

Tabela 1 - Definição das dimensões da inovação.

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Oferta	Refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado.
Processos	Os processos são as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. Os processos na loja de varejo podem ser considerados: (Compras, Estoque, Vendas).
Clientes	Clientes são pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para acompanhar as suas necessidades.
Presença (Praça)	Relaciona-se aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e, também, aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores.
Plataforma	Refere-se sobre a melhor maneira de utilizar o espaço físico existente. Como esta sendo empregado o uso de novas ferramentas e tecnologias para alocar da melhor maneira as variedades de produtos ofertados.
Marca	Compreenda-se como o conjunto de símbolos, palavras (*slogan*) ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem ou promessa, aos clientes.
Soluções	A dimensão Soluções é a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar potenciais demandas ou necessidades dos clientes.
Relacionamento	Esta dimensão, 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.
Agregação de Valor	Esta dimensão considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta ou pode vir a captar parte da sua receita. 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.
Organização	Refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas, e o papel e responsabilidade dos colaboradores.
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.
Rede	Esta dimensão cobre os aspectos relacionados às formas pelas quais a empresa conecta-se aos seus clientes. Trata-se, essencialmente, dos recursos usados para a comunicação ágil e eficaz.
Ambiência Inovadora	Esta dimensão avalia a importância que a empresa dá à inovação.

Fonte: Bachmann & Associados (2008).

O gráfico radar foi utilizado para tornar a apresentação de fácil compreensão destacando os resultados mais significantes. O gráfico radar compara os valores agregados de várias dimensões. Nele cada dimensão tem seu próprio eixo de valor, a partir de um centro comum e as linhas fazem a conexão de todos os valores da mesma sequência (Bachmann & Associados, 2008).

2.4. A inovação e a competitividade

Algumas empresas inovam, além de seus produtos e serviços, sua forma de fazer as coisas no dia-a-dia ou até na sua forma de vender e se organizar internamente. A maioria das inovações surge de uma idéia bem trabalhada dentro da própria empresa e, normalmente, está baseada em conhecimentos que já possuem ou que viram em algum lugar. O fundamental é transformar estes conhecimentos em projetos que geram inovações.

As companhias precisam aprender novas formas de concorrer, que incluam capacidade para desenvolver produtos e fornecê-los mais rapidamente, para ter um produto com melhor projeto e estilo, para aumentar a oferta de mais vantagens, para construir um relacionamento mutuamente vantajoso com o cliente no longo prazo e assim por diante.

Cabe, porém, a cada empresa encontrar o seu mix de estratégias e definir os melhores caminhos para o sucesso (SEBRAE/PR, 2008).

De acordo com o Manual de Oslo (2007, p.114), "Inovações Tecnológicas de Produto e de Processo (TPP) compreendem a implementação de produtos e de processos tecnologicamente novos e a realização de melhoramentos tecnológicos significativos em produtos e processos".

O valor que a TI pode oferecer para promover melhorias na competitividade das empresas está diretamente ligado a qualidade dos serviços prestados nas diversas atividades de trabalho que compõem os objetivos estratégicos de negócios das organizações. O estabelecimento de técnicas e modelos de gestão com base em princípios sólidos de comprometimento com os resultados e agregação de valor, podem gerar benefícios a todos os envolvidos com a organização, sejam estes acionistas, gerentes, funcionários, clientes, governos e até mesmo para o desenvolvimento social. Esta realidade também se manifesta em empresas desenvolvedoras de software, onde devem ser consideradas necessidades como: melhorar a capacitação de profissionais e da área de TI; alinhar investimentos em TI com as estratégias de negócios; comprometer a alta administração; antecipar tendências futuras permitindo a inovação tecnológica contínua e; aumentar o nível de satisfação dos usuários ofertando tecnologia compatível e de fácil utilização (BRODBECK, 2001).

3. Desenvolvimento

3.1. Procedimentos metodológicos

Este artigo se utiliza da pesquisa exploratória, a coleta de dados se deu por meio de entrevistas com um grupo de 20 empresas do setor de TI da região Oeste do Paraná, e para a obtenção dos dados foi seguido os padrões de Diagnóstico Empresarial (DG) e Radar da Inovação T0 (R0). O R0 de cada empresa foi elaborado por meio das informações preenchidas em um formulário eletrônico, utilizando a metodologia desenvolvida pela Bachmann & Associados, em 2008, que além do resultado global, descrito na tabela 2,

fornece um diagnóstico que observa 13 dimensões diferentes. Para esta pesquisa foi escolhido a dimensão de processos.
Cada empresa foi denominada com a letra E mais o número correspondente de 1 a 20 (E1, E2, E3 e assim por diante) para facilitar a coleta dos dados e a análise (Tabela 2).

Tabela 2 - Pontuação das 20 empresas de TI da região Oeste/PR, na Dimensão Processos da R0.

Dimensões/Empresas	Processos
E 1	1,7
E 2	2
E 3	1
E 4	2
E 5	2
E 6	2
E 7	2
E 8	2
E 9	2
E 10	2
E 11	2
E 12	2
E 13	2,3
E 14	3
E 15	2
E 16	1
E 17	2
E 18	2
E 19	2
E 20	2

Fonte: Elaboração própria (2013).

Os registros da fase inicial do projeto, denominada de momento T0, são obtidos a partir do diagnóstico de inovação realizado quando da aplicação de um questionário respondido pelo dirigente da empresa pesquisada. Este questionário gera o radar de inovação é nesse momento que é obtida a medida do grau de inovação das MPE. Estes resultados são comparados posteriormente com os momentos seguintes denominados de T1 e T2.
Os resultados obtidos no Radar da Inovação T0 (R0) são apresentados aos empresários e juntamente com o agente local de inovação é elaborado um plano com ações inovadoras. A execução e interesse em desenvolvê-las também fica sobre a responsabilidade dos empresários.

4. Resultados

4.1. Os desafios das Empresas de TI da região Oeste/Paraná: Análise da dimensão processos do Radar da Inovação

A falta de planejamento estratégico de negócios é um ponto central nas dificuldades enfrentadas com a gestão de empresas desenvolvedoras de software. A falta de utilização de um planejamento estratégico de negócios leva a problemas diversos, tal como a de tempo para pensar os problemas e soluções de forma estratégica, pois a rotina diária é repleta de atividades que demandam urgência e soluções emergenciais são praticadas.

Baseado em uma pesquisa que aponta os aspectos críticos de gestão em empresas desenvolvedoras de software, um fator que contribui para este quadro é o pequeno tamanho da grande maioria das empresas desenvolvedoras de software, normalmente criadas pela sociedade entre alguns profissionais de formação técnica para propiciar o aproveitamento de uma oportunidade. A falta de capacitação em gestão para a maioria destes profissionais se torna um fator complicador na definição de uma estratégia de condução da empresa (OLIVEIRA, 2013).

Geralmente profissionais com formação técnica de TI acabam tendo que assumir responsabilidades deste tipo, seja pelo custo para a empresa ou mesmo por questões culturais. De acordo com o crescimento que a empresa vai obtendo as funções de gestão começam a demandar mais atenção e normalmente são realizadas pelos sócios, que passam a se adequar e moldar seu perfil técnico realizando tanto a parte de gestão quanto a parte comercial junto a um restrito número de clientes.

4.2. As empresas de Tecnologia e Informação no Oeste do Paraná

Com o aumento da concorrência e a globalização, as empresas viram-se obrigadas a encontrar maneiras de manterem-se competitivas no mercado. Segundo dados da RAIS no ano de 2010 no Brasil o número de pequenas e médias empresas chegou a 6.120.927. De cada 100 micro e pequenas empresas (MPEs) abertas no Brasil, 73 permanecem em atividade após os primeiros dois anos de existência. Segundo o estudo "Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil", feito pelo SEBRAE, estes são os anos mais críticos para uma empresa, a pesquisa aponta que as indústrias são as que mais obtêm sucesso. De cada 100 empresas abertas, 75,1% permanecem ativas nos dois anos seguintes. Em seguida, aparecem comércio (74,1%), serviços

(71,7%) e construção civil (66,2%). As empresas da região Sudeste apresentam os melhores índices (76,4%). Na sequência, vêm as regiões Sul (71,7%), Nordeste (69,1%), Centro-Oeste (68,3%) e Norte (66,0%). Essa mortalidade se dá em parte pela falta de poder de negociação, tanto de compra quanto de venda, que pode ser suprida se houver cooperação entre diversas empresas. Dessa forma os arranjos produtivos locais surgem como resposta para o problema das pequenas, que é como concorrer com gigantes globais (ZACHOW, 2012).

A formação de APL's pode levar ao crescimento não somente das empresas, mas também de toda a economia que está em volta, gerando empregos, bem estar e divisas para a região. O APL de tecnologia da informação e comunicação da região Oeste do Paraná (Iguassu-IT) foi constituída no ano de 2008 e o principal objetivo era de fomentar o negócio na região (ZACHOW, 2012). De acordo com o regimento interno do próprio APL, o mesmo tem por finalidade o crescimento e aprimoramento do setor de TIC na região Oeste do Paraná e como objetivo superior articular e integrar as empresas e entidades parceiras, inovando produtos e serviços de TIC para propiciar o desenvolvimento das empresas e ampliar o mercado. (IGUASSU-IT, 2008).

4.3. Das dimensões do Radar da Inovação T0

A dimensão processos busca analisar as configurações das atividades usadas na condução das operações internas à empresa. A inovação, nesta dimensão, pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de ciclo menor. A figura 1 apresenta uma média do Radar da Inovação T0 das 20 empresas de TI da região Oeste/PR.

Figura 1 - Média do Radar da Inovação T0 das 20 empresas de TI da região Oeste/PR

Fonte: Elaboração própria (2013).

Analisando, na Figura 1, a média dos valores das dimensões estudadas no R0, é possível inferir que a pontuação total das 20 empresas encontra-se abaixo da média (3,0) em uma escala de 1,0 a 5,0, sendo a pontuação média de 2,0 para Processos. Com tudo, conclui-se que as médias se elevariam caso grande parte das empresas analisadas utilizassem indicadores de desempenho operacionais e de gestão, o objetivo dos indicadores de desempenho é permitir ajustes corretivos e fazer com que a empresa ganhe velocidade de crescimento, sem perder a qualidade. Bem como, criar manual de normas e procedimentos, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade e controlar os processos.

Os melhores valores obtidos no R0 foram 5,0 para as dimensões de marca e soluções, como pode ser observado na figura 2. Sendo que a dimensão analisada foi processos apresentando um valor máximo de 2,7.

Figura 2 – Melhores valores obtidos no R0 das 20 empresas de TI da região Oeste/PR

Fonte: Elaboração própria (2013).

Em contra partida a Figura 3 apresenta os menores valores que foram de 1,3 para a dimensão processos.

Figura 3 – Menores valores obtidos no R0

Fonte: Elaboração própria (2013).

Perante os cálculos do desvio padrão da R0 (figura 4), foi evidenciado alto desvio para a dimensão Plataforma, Soluções e Cadeia de Fornecimento com 1,0, sendo que para processos foi de 0,2 e, quanto maior o desvio padrão maior será a diferença entre as empresas.

Figura 4 – Desvio do R0 das 20 empresas de TI da região Oeste/PR

Fonte: Elaboração própria (2013).

Considerando TIC como um meio de se estabelecer formação de redes de fornecedores e logística de forma mais eficiente é importante à presença de empresas provedoras de soluções capazes de atenderem as especificidades locais.

Portanto é preciso estimular as empresas de TIC a se estruturarem do ponto de vista organizacional com treinamento em gestão e assessoria empresarial e negócios.

5. Discussão

Uma das características das empresas de desenvolvimento de software é a origem técnica dos seus gestores, o que ocasiona alguns problemas na condução da gestão destas empresas. Fatores relacionados com os profissionais envolvidos na prestação do serviço de desenvolvimento de software também possuem impacto na condução da empresa.

Todas as empresas executam seus serviços baseados em processos, às vezes de forma pessoal e não padronizada, baseada somente no conhecimento de quem vai executar o serviço. Isto é muito comum quando trata-se de uma empresa com uma única pessoa – o dono –, ou uma micro-empresa com poucos funcionários.

Manter os processos realizados sempre da mesma maneira é a melhor forma de garantir aos clientes a satisfação e a qualidade dos produtos e serviços. Para assegurar que o desenvolvimento de um processo tenha sucesso existem alguns pontos que precisam ser observados. A participação dos clientes é fundamental, nada mais justo que ouvi-los. Senão, corre-se o

risco de criar um processo que só serve para você mesmo. Essa participação pode ser Direta ou Indireta.

A participação direta se dá conversando com os clientes, para saber o que eles estão achando dos seus produtos e serviços. E a participação indireta pode-se observar o uso que eles fazem dos seus produtos, se demonstram satisfação ou não.

Um dos problemas encontrados nas empresas quando analisa-se a dimensão processos, são os pontos de estrangulamento ou mais comumente conhecidos como “gargalos”. Esses “gargalos” são pontos que restringem o fluxo do processo e não permitem que a empresa use todo o seu potencial produtivo. Uma das formas de melhorar o desempenho e identificar esses pontos é buscar alternativas para solucionar ou minimizar esses problemas.

Nem sempre a solução passa por compra de máquinas e equipamentos ou pela contratação de mais pessoas. A solução pode estar em um novo arranjo físico das máquinas que a empresa possui, pode estar na organização das ferramentas em um carrinho para transporte, na eliminação de uma das etapas do processo destinado a entregar seus produtos e serviços. Vários dos seus pontos de estrangulamento ou “gargalos” podem ser solucionados de forma simples e barata e, em muitos casos, seus próprios funcionários podem lhe dar a solução.

Toda ação de melhoria traz algum resultado, no entanto, o custo da melhoria deve sempre ser comparado ao beneficio resultante. Qualquer investimento deverá ser acompanhado de uma análise de viabilidade desse investimento (SEBRAE/PR, 2008).

6. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo explorar e descrever os aspectos críticos na gestão de empresas desenvolvedoras de software, abordando a dimensão processos, a pesquisa mostra que as empresas do setor analisado estão em um padrão de inovação com médias equivalente a 2,0 em uma escala de 1,0 até 5,0, caracterizando uma condição mediana de procedimentos que buscam introduzir uma cultura de inovação.

Grande parte dos processos organizacionais possuem conhecimento embutido tanto nas suas atividades quanto nos seus bens e/ou serviços resultantes. Uma adequada identificação e gestão desse conhecimento ajuda na busca de melhoria contínua, auxiliando o gerenciamento de processos.

Ao observar as empresas como um conjunto de processos objetivando sua melhoria contínua, criam-se condições para reduzir custos, tempo e melhorar a qualidade, representando uma vantagem competitiva para a empresa.

Para se concretizarem, os projetos de software exigem investimentos, apoio, cuidados, trabalho árduo e dedicação. Uma boa prática de gerenciamento de entrega garante que, depois de criado, o software possa ser implementado com êxito, atendendo às necessidades da área que o solicitou e, ainda, de outras unidades que queiram utilizá-lo no futuro.

Agradecimentos

Agradeço ao SEBRAE/PR pela oportunidade de atuar diretamente nas empresas.

Ao CNPQ, por financiar o projeto Agente Locais, de Inovação, que hoje é um sucesso nacional, estimula o conhecimento, pesquisa e inovação. Aos empresários que participam do projeto por abrirem espaço a gestão da inovação dentro de suas organizações. Ao meu gestor e sênior pelo auxilio, dedicação e atenção disponibilizada no decorrer do projeto.

Referências Bibliográficas

Bachmann & Associados. Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE. Curitiba: 2008.

BRODBECK, A. F. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implementação. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a02. Acesso em: 28/05/20013.

CHAN, Y. E. Why haven´t we mastered alignment? the importance of the informal organization structure. MIS Quarterly Executive, v.1, n.2, p. 97-112, jun. 2002.

Manual de Oslo, OCDE – Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação. 3ª ed., Tradução FINEP, 2007, Disponível em: www.finep.org.br. Acesso em: 28/05/2013.

(NBR ISO/IEC 12207, 1998) ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ISO/IEC 12207 – Tecnologia de Informação – Processos de ciclo de vida de software. Rio de Janeiro: ABNT, 1998.

OLIVEIRA, Leonardo Rocha de; ZANELLA, William; GIORDANI, Fábio. Aspectos críticos de gestão em empresas desenvolvedoras de software. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC/RS. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/961_Gestao_SW_Final.pdf. Acesso em: 28/05/2013.

PIFFER, M. Apontamentos sobre a base econômica da região Oeste do Paraná. In: CASSIMIRO FILHO, F. & SHIKIDA, P. F. A. (Orgs.) Agronegócio e Desenvolvimento regional. EDUNIOESTE: Cascavel, p. 5784,1999.

SEBRAE/PR. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná. Série Administração Básica. Vol. 4 – Gestão de processos, 2008.

SEBRAE/NA. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil, 2009. Disponível em: http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf. Acesso em: 29/05/2013.

SEBRAE/NA. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Número de Micro e Pequenas Empresas registradas na RAIS, 2010. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/numero-de-empresas. Acesso em: 29/05/2013.

SOFTEX. Software e Serviços de TI: A indústria brasileira em perspectiva. Vol. 2. Campinas, 2012.

ZACHOW, Marlowa. Análise da Evolução e competitividade das empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação do APL Iguassu – IT no Oeste do Paraná. Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, 2012. Disponível em: http://tede.unioeste.br/tede/tde_arquivos/2/TDE-2013-02-27T160403Z 948/Publico/Marlowa%20Zachow.pdf. Acesso em: 28/05/2013.

Vender é ótimo! Com inovações é excelente!

Autora: Luana Marques Xavier
Orientadora: Ligia Heinzmann

RESUMO

No cenário empresarial as inovações tem se tornado um fator competitivo para as empresas, o que reflete em mudanças e oportunidades. De acordo com este cenário o foco do estudo foi analisar a evolução das dimensões de inovação em vinte e oito empresas do segmento do comércio varejista no período de outubro/2011 a abril/2013 participantes do Programa ALI. A principal dimensão analisada foi a Organização da metodologia utilizada para estimar o grau de inovação (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Além da dimensão foco do estudo, também foram abordadas as dimensões Presença e Agregação de Valor. A pesquisa enquadra-se como descritiva, de abordagem qualitativa e de corte longitudinal. Como resultados: as dimensões que apresentaram evolução nas médias foram Agregação de Valor e Organização. Entre as ações implementadas, destacam-se: participação em feiras e eventos do segmento; aplicação de pesquisas de satisfação com os clientes; reformulação do visual (fachada) das lojas; busca de parcerias; e com foco em práticas sustentáveis foram implementadas as ações de reutilização de resíduos e destinação adequada dos mesmos.

Palavras-chave: Comércio Varejista. Dimensão Organização. Inovação.

ABSTRACT

Innovations in business scenario has become a competitive factor for companies, reflecting on changes and opportunities. According to this scenario the focus of the study was to analyze the evolution of the dimensions of innovation in twenty-eight companies in the retail trade segment in the period of the October/2011 and april/2013 of Program ALI participants. The main dimension analyzed was the Organization of the methodology used to estimate the degree of innovation (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Besides the dimension focus of the study, were also addressed dimensions Presence and Value Addition. The research is classified as descriptive, qualitative approach and longitudinal. The results:

the dimensions which increased the averages were Adding Value and Organization. Among the actions implemented, include: participation in fairs and events segment; applying satisfaction surveys with customers; reformulation of visual (front) stores; seeking partnerships, and focusing on sustainable practices were implemented actions waste reuse and proper disposal of the same.

1. Introdução

Tendo em vista que o tema inovação vem crescendo como fator relevante e também um diferencial competitivo nas organizações, torna-se necessário a busca pela transformação e criação de novos conceitos sobre a inovação, em decorrência disso, surgem outras possibilidades para as organizações.

A inovação está relacionada com o novo e inovar é usar a criatividade, ser diferente, identificar oportunidades, sair na frente e desenvolver novas práticas. Atualmente, se tornaram mais acessíveis as formas para inovar. Quando o assunto é novidade desperta interesse, pode tornar-se importante, necessário e ser aceito pelo mercado. Surge então à inovação que pode estar presente nos pequenos detalhes ou nas grandes transformações.

O acompanhamento das empresas foi de fundamental importância para buscar identificar a evolução do grau de inovação nas vinte e oito empresas analisadas na primeira mensuração do estudo (M0) e nas vinte e cinco na segunda mensuração (M1). As ações sugeridas, observando a realidade de cada empresa, serviram de base para as mudanças e novas perspectivas, considerando que inicialmente a inovação pode ser visualizada como complicada ou difícil, mas quando praticada e acompanhada torna-se simples. Porque vivenciar a mesma passa a ser desafiador, amplia os horizontes e promove conquistas que podem gerar resultados prazerosos. Visando estas conquistas nas MPEs que são as empresas analisadas neste trabalho, pertencentes ao segmento de comércio varejista, com foco na dimensão Organização da metodologia utilizada para estimar o grau de inovação.

O objetivo deste estudo é analisar a evolução das dimensões de inovação em vinte e oito empresas do segmento do comércio varejista no período de outubro/2011 a abril/2013 participantes do Programa ALI. Empresas estas situadas nas cidades de Cuiabá e Várzea Grande no Estado de Mato Grosso.

O Programa ALI – Agente Local de Inovação remete a incentivar o desenvolvimento da cultura de inovação nas micro e pequenas empresas (MPEs), e com este intuito que as empresas foram diagnosticadas e acompanhadas. Este Programa é uma parceria entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) que visa estimular a mudança de comportamento, quebrar paradigmas e contribuir para o desenvolvimento da criação de uma cultura inovadora nas empresas.

As empresas participantes passaram por um processo de conscientização, aplicação dos diagnósticos do radar zero (M0) e radar um (M1) e implementação de ações de inovação. O presente estudo tem importância por relatar o período comparativo desde a aplicação do diagnóstico M0, a implementação das ações e aplicação do diagnóstico M1. Assim poderá se verificar se houve evolução nas médias das dimensões analisadas no estudo.

2. Breve Contextualização Sobre Comércio Varejista e Inovação

O segmento analisado neste estudo é o comércio varejista, este se relaciona diretamente com o consumidor final. Esta relação é um fator relevante para manter a empresa organizada, atrativa e principalmente oferecendo diferenciais para o mercado. Tais diferenciais podem se desencadear por meio de ações de inovação, que podem gerar vantagem competitiva no mercado.

Para entender melhor o cenário do comércio varejista, pode-se destacar o ponto de vista de Foganholo (2004, p. 11) "uma empresa varejista que busca revolucionar as regras do jogo competitivo deve atender, ou até mesmo exceder, as necessidades e expectativas de seus clientes, concebendo estratégias que ajudem a diferenciá-la de seus concorrentes em dimensões relevantes e percebidas".

Atualmente, a competição cresce e os níveis de lucro tendem a reduzir-se, devido a essa consequência é recomendável que os varejistas procurem estabelecer objetivos diferenciados, tendo em vista a intensa concorrência neste segmento.

Conforme Parente (2000) os varejistas que buscam vantagem competitiva, precisam iniciar uma análise para reconhecer quem são os seus clientes, quais são suas expectativas, qual o nível de satisfação referente ao varejo e seus concorrentes, e ainda quais são as fontes de insatisfação. Esse levantamento permitirá identificar pontos de melhorias, como os *gaps* em

preços, diversificação nas linhas de produtos e serviços que poderão ser convertidos em vantagens competitivas.

2.1. Consumidores e Tipos de Clientes

De acordo com Parente (2000) muitos varejistas consideram clientes aqueles indivíduos que fazem compras em suas lojas e usam o termo consumidor para descrever de forma genérica aqueles que consomem produtos ou serviços, mas que não necessariamente realizam compras. De acordo com este autor, existem três tipos de clientes, são eles: usuário, comprador e pagador.

O primeiro é motivado pelos valores de desempenho do produto ou serviço e pelos seus benefícios. O segundo valoriza aspectos como os serviços, conveniência e o diferencial do atendimento. O terceiro é incentivado pelos aspectos financeiros como preço e facilidade nas formas de pagamento.

Ainda segundo o mesmo autor, existem variáveis determinantes que influenciam nas necessidades e no procedimento de compra, sendo elas: variáveis geográficas, demográficas e socioeconômicas.

Por sua vez, Las Casas (2000) menciona que os consumidores também determinam os diferenciais para a elaboração do composto de serviços. Por isso faz-se necessário conhecer os hábitos de consumo e o padrão de compra dos clientes na área de atuação, com o objetivo de determinar que tipo de serviço possa ser oferecido como complemento. Isso poderá depender do tipo de produto comercializado, tendo em vista que certos serviços se tornam necessários como complementos de vendas, ou até mesmo sejam criados devido a uma situação costumeira no mercado. Nessa situação, a empresa deve prestá-los buscando sempre acrescentar alguma inovação que atenda às necessidades dos clientes.

2.2. Inovação

De acordo com Moreira e Queiroz (2007) inovar é o processo pelo qual as empresas utilizam suas capacitações e seus meios para desenvolver novos produtos, serviços, sistemas operacionais ou de produção, formas de trabalho e tecnologias para melhor atender às demandas de seus consumidores.

A princípio a inovação era vista tão somente voltada a recursos tecnológicos, e após, a difusão da segunda edição do Manual de Oslo, passou a abranger a introdução de produtos e processos. No ano de 2005 com a publicação da

terceira edição passou a fazer parte à inovação organizacional e mercadológica. Na atualidade o manual tornou-se referência em tipologias de inovação de: produto, processo, *marketing* e organizacional.

Por sua vez, Las Casas (2000) menciona que é preciso ousadia para inovar. Vale ressaltar que a estrutura organizacional da empresa é de fundamental importância no processo de inovação. De acordo com Scherer e Carlomagno (2009) a estrutura organizacional é outro aspecto que pode inibir ou alavancar a inovação.

O gestor precisa ter conhecimento de que uma empresa inovadora deve possuir uma estrutura que possibilite a criatividade, interação e aprendizagem. Contudo, não há uma estrutura única que sirva para todas as organizações. Cada uma deve encontrar o melhor modelo entre continuidade e mudança, flexibilidade e rigidez, controle e delegação, centralização e descentralização. Naturalmente, uma estrutura organizacional mais horizontal, com poucos níveis hierárquicos tende a favorecer as trocas de ideias e a comunicação (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

3. Desenvolvimento dos Métodos e Técnicas

Quanto aos métodos e técnicas, a pesquisa se enquadra como descritiva, de abordagem qualitativa e de corte longitudinal, sendo o período analisado de outubro de 2011 a abril de 2013.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2003). Algumas ferramentas que mais se destacam para obter as informações desejadas na pesquisa descritiva são a utilização de questionários, entrevistas e observação do cenário pesquisado.

3.1. Escopo, Amostra e Coleta de Dados

Referente ao escopo do estudo, o segmento analisado é o comércio varejista. As empresas analisadas se enquadram como sendo de micro e pequeno porte, para isso foi observado o faturamento, mediante o parâmetro da legislação.

A amostra do estudo é referente ao mesmo grupo analisado em um estudo anteriormente realizado pelas mesmas autoras. Observa-se que do grupo composto inicialmente por 28 empresas, uma delas encerrou suas atividades empresariais e foi substituída por outra empresa que apresentava a mesma pontuação na dimensão principal. Outras três empresas desistiram de dar continuidade na participação da pesquisa (as de número 11, 22 e 26), ou

seja, na segunda mensuração foram analisadas 25 empresas. Destas, 24 são de Cuiabá/MT e 01 de Várzea Grande/MT, sendo 07 microempresas e 18 de pequeno porte, o tempo médio de existência das empresas é de aproximadamente de 11 anos.

Além do diagnóstico da metodologia para estimar o grau de inovação foi utilizada a técnica da observação participante.

3.2. Variável: Dimensão Organização

A metodologia utilizada para estimar o grau de inovação foi desenvolvida inicialmente por Sawhney et al. (2006), composta de 12 dimensões da inovação, que possibilita avaliar o grau de inovação da empresa e também gerar um diagnóstico que permite analisar a situação referente a utilização de processos inovadores e o uso de novas tecnologias. Em 2008, os autores Bachmann e Destefani adaptaram as 12 dimensões, sendo elas "Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença (Praça) e Rede" e acrescentaram mais uma dimensão "Ambiência Inovadora", totalizando 13 dimensões.

Neste estudo, optou-se por analisar como foco a dimensão Organização que se refere ao modo como a empresa se encontra estruturada, quais as parcerias estabelecidas, o papel e a responsabilidade dos colaboradores (BACHMANN; DESTEFANI, 2008). Esta dimensão tem a função de avaliar os itens reorganização; parcerias; visão externa e estratégia competitiva na empresa, sempre analisando modificações referentes aos últimos 03 anos, o que, incentiva mudanças recentes além de estimular a busca por melhorias contínuas.

Além da dimensão foco do estudo, também foram abordadas as dimensões Presença e Agregação de Valor.

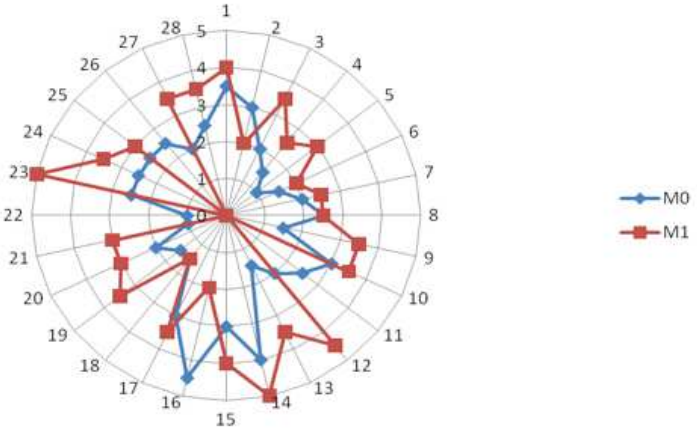
4. Análise dos Resultados e Discussão

O sistema de avaliação utilizado para diagnosticar o radar zero e um (M0 e M1) neste estudo originou-se da aplicação do diagnóstico para estimar o grau de inovação. O M1 foi aplicado após a implementação das ações nas empresas.

A pontuação atribuída na ferramenta que mede o grau de inovação está entre 01 (um), 03 (três) e 05 (cinco), sendo 01 (um) quando não se aplica ou a empresa não fez qualquer mudança e/ou alteração; 03 (três) é pontuado se

a empresa faz eventualmente ou se fez uma mudança e/ou alteração e 05 (cinco) é aplicado quando a empresa tem uma rotina ou sistemática de colocar em prática ou realizar mais de uma vez mudanças e/ou alterações.
Com base na Figura 1 inicia-se a análise da dimensão, para resguardar o nome das empresas, optou-se por representar as mesmas por uma sequência numérica.

Figura 1 - Representação da dimensão Organização nas mensurações M0 e M1



Fonte: dados da pesquisa (2011, 2012, 2013)

De acordo com o radar M1 das vinte e oito empresas analisadas no radar M0, três aparecem com as médias zeradas, tendo em vista que as respectivas empresas não deram continuidade nas etapas do Programa ALI. Isto impossibilitou a aplicação do segundo diagnóstico (M1) para estimar o grau de inovação.
O radar M1 pontua ainda que duas empresas analisadas apresentaram médias inferiores às apresentadas no radar M0, o que significa que houve uma diminuição na média da dimensão principal.
Isso resultou devido às empresas já terem praticado algumas ações anteriormente ao Programa ALI, o que significa que já havia uma rotina de execução de algumas atividades que foram bastante relevantes no primeiro momento, porém deixaram de aplicá-las, tendo em vista que deixaram de ser rotina da empresa, impossibilitando assim destacar no segundo momento essas ações.
Observa-se também no radar M1 que duas empresas repetiram suas médias, ou seja, continuaram com a mesma pontuação do M0. Uma explicação pode vir a ser o fato de que as empresas podem ter executado a ação somente

uma vez, ou seja, não se tornou uma sistemática ou não realizou qualquer outra mudança referente aos itens que compõem a dimensão Organização.

Ainda analisando a Figura 1, torna-se visível que a maioria das empresas (21) apresentou evolução em suas médias, fator resultante do empenho na implementação das ações.

Essa evolução aponta que a maioria das empresas participantes deste estudo se comprometeu com a execução e acompanhamento das ações. Isso demonstra que as micro e pequenas empresas analisadas na maior parte estão engajadas na busca por melhorias e oportunidades de inovações para os seus negócios. Ainda é importante ressaltar que essas mudanças de comportamento neste contexto empresarial também se referem às necessidades de aperfeiçoamento no desenvolvimento de suas atividades, levando em consideração a competição presente no mercado, sendo que as empresas detectaram que precisam se manter inovadoras e competitivas.

Com base nos dados apresentados na Figura 1, observa-se que das 25 empresas analisadas no M1 sete estão com média entre 1,5 e 2,5 representando um percentual de 28,0 %. Das demais empresas, 13 apresentaram média entre 3,0 e 3,5 representando 52,0 %; três empresas apresentaram média entre 4,0 e 4,5 representando 12,0 %; e duas empresas apresentaram média 5,0 representando 8,0%, conforme detalhamento na Tabela 1.

Tabela 1 – Representação dos escores das empresas que apresentaram evolução

Escore M0	Escore M1	Número de Empresas
1,0	3	02
1,5	2	01
1,5	2,5	01
1,5	3,5	03
2,0	2,5	01
2,0	3,0	01
2,0	3,5	02
2,0	4,5	01
2,5	3,0	01
2,5	3,5	02
2,5	5,0	01
3,0	3,5	02
3,0	4,0	01
3,5	4,0	01
4,0	5,0	01
Total		**21**

Fonte: dados da pesquisa (2011, 2012, 2013)

Considerando os dados da Tabela 1 pode-se verificar que algumas empresas apresentaram uma maior evolução conforme destacado.

Com base nas ações sugeridas após aplicação do M0 verificou-se a implementação das ações, estas apresentadas na sequência por itens da dimensão Organização.

No item Reorganização a maioria das empresas implementou as ações de: formalização da política de gestão, ou seja, desenvolveram e tornaram conhecidas a missão, visão e valores da empresa; definiram e documentaram tarefas de acordo com o perfil dos colaboradores, o que possibilitou reorganizar atividades e rotinas das empresas.

No item Parcerias algumas ações foram implementadas especificamente por algumas empresas de construção civil, sendo elas: pesquisaram construtoras para potenciais negócios, com o objetivo de ampliação do número clientes; uma das empresas criou o *site* da loja para divulgação e também disponibilizou espaço para seus parceiros divulgarem suas marcas; na reutilização de resíduos e destinação adequada, várias empresas passaram a se preocupar e buscar parcerias para destinar adequadamente os seus resíduos, algumas passaram a comercializar e outras doaram os seus resíduos para organizações que trabalham com reciclagem; uma empresa passou a realizar coleta seletiva mediante identificação das lixeiras, sendo que semanalmente é recolhido o material por uma empresa de reciclagem; algumas passaram a separar restos de papelão e plásticos para doar a catadores nas proximidades da empresa.

Além disso, a maioria das empresas firmou parcerias com novos fornecedores, tendo em vista que estes interagem com alguns clientes destas empresas, atendendo pedidos e muitas vezes entregando mercadorias conforme a necessidade diretamente ao cliente final, ou seja, ao cliente do seu parceiro. Para as parcerias darem certo é importante a existência de confiança entre as pessoas e as empresas.

No item Visão Externa as ações implementadas foram: participação em feiras e eventos do segmento, algumas empresas já estão começando a criar essa cultura; utilização de ferramentas para comunicação, como por exemplo: *skype* e MSN como novas formas de buscar informações junto aos clientes e fornecedores, porém a maioria prefere utilizar o *e-mail* da empresa; algumas empresas têm realizado *benchmarking* com objetivo de trazer melhorias; e também passaram a realizar pesquisas de preços para acompanhar o mercado; para avaliar o nível de satisfação dos clientes passaram a realizar

pesquisa de satisfação, no caso das empresas que oferecem serviços de entregas estas disponibilizaram a pesquisa para ser respondida e selada pelo próprio cliente (para não haver constrangimento uma vez que os serviços de entregas também são avaliados); algumas empresas passaram a pesquisar tendências e inovações referentes ao segmento com a finalidade de conquistar novos clientes, este é um fator que tem levado as empresas a estarem atentas às novas tendências e aos novos materiais lançados, minimizando assim as possibilidades do cliente não encontrar na empresa o que procura, evitando abrir espaço para a concorrência.

No item Estratégia Competitiva as ações implementadas foram: reformulação do visual (fachada) das lojas, tornando-as mais atrativas e assim valorizando sua imagem, ação que na maioria foi aplicada e desenvolvida com o apoio do SEBRAE/MT, por meio do Programa SEBRAETEC, e outras empresas fizeram pequenas modificações que surtiram resultados; passaram a oferecer atendimento diferenciado aos clientes por meio de informações adicionais referente ao uso adequado dos produtos, foi uma ação bastante relevante tendo em vista que muitas empresas passaram a prestar esses esclarecimentos e informações adicionais no ato da venda; uma empresa em específico passou a disponibilizar a opção para o cliente criar a sua cor e tonalidade da mesma.

No estudo além da dimensão Organização, apresentam-se também outras duas dimensões com potenciais de melhorias, são elas: Agregação de Valor e Presença sendo que as médias das respectivas dimensões foram no radar M0 1,9 e 1,7 e no radar M1 3,4 e 1,7.

A dimensão Agregação de Valor trata dos mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado. Os critérios utilizados para avaliação nesta dimensão são: se a empresa identificou e adotou novas formas de gerar receitas usando os produtos e processos já existentes, e também novas formas de criar oportunidades de interação com seus clientes e parceiros (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Para esta dimensão as ações implementadas foram: realização de pesquisas com fornecedores, para identificar tendências e novos usos dos produtos, ação esta implementada na maior parte das empresas; associação da marca da empresa a outras ações, como: sociais, ambientais, e de *marketing* (sacolas, panfletos, brindes), com o objetivo de fixar o nome da empresa no mercado, atrair clientes, além de manter o cliente informado referente algumas promoções e novidades da empresa; ainda entre as ações

implementadas destaca-se também a realização de melhorias na exposição dos produtos com o intuito de atrair o olhar dos clientes (composição de ambientes para que o cliente visualize modelos de como poderá fazer na sua construção), objetivando a venda agregada em mais produtos, tendo em vista esta ação a maioria das empresas reorganizou o seu *layout* deixando o mesmo mais atrativo; personalização de carros da empresa por meio da fixação de adesivos, levando em consideração que algumas empresas ainda não tinham os carros de entregas personalizados.

Essas ações permitem utilizar os recursos que as empresas possuem de novas formas, que podem trazer benefícios, gerar oportunidades de receitas e melhorar os resultados das empresas como um todo.

Por sua vez, a dimensão Presença (M0 1,7 e M1 1,7) não apresentou alteração na pontuação, foram propostas várias ações, mas somente algumas foram implementadas.

A dimensão Presença está relacionada aos canais de vendas que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e também aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos clientes. Para avaliar esta dimensão os critérios utilizados são: se a empresa criou pontos ou canais de vendas diferentes dos existentes, ou se começou a vender seus produtos de forma inovadora em novos mercados (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

As ações implementadas foram: realização de visitas por parte dos gestores para potenciais clientes e para alguns vendedores a atribuição da tarefa de captação de clientes; outras duas ações que passaram a ser praticadas por algumas empresas foram à participação em feiras e eventos do segmento; e a ampliação das vendas por meio de novos mercados; e duas das empresas analisadas criaram os seus *sites* de divulgação, resultando na diversificação das formas de divulgação. Como foram poucas empresas e ações implementadas, estas não chegaram a alterar a média da pontuação da dimensão.

Para as empresas o trabalho do Programa ALI contribuiu para o desenvolvimento das mesmas, facilitando a acessibilidade por informações, além de despertar a importância de um novo olhar e novas práticas de inovação, estes fatores aumentam as possibilidades de competitividade e crescimento das MPEs. Na sequência apresentam-se as considerações finais.

5. Considerações Finais

O presente estudo objetivou analisar a evolução das dimensões de inovação em vinte e oito empresas do segmento do comércio varejista no período de outubro/2011 a abril/2013 participantes do Programa ALI.

A metodologia utilizada para medir o grau de inovação possibilitou diagnosticar e visualizar a situação destas empresas referente à inovação na primeira e na segunda mensuração, o que facilitou comparar o primeiro radar (M0) com o segundo radar (M1) referente à dimensão Organização que é composta pelos seguintes itens: reorganização, parcerias, visão externa e estratégia competitiva.

Além da dimensão Organização foram avaliadas outras duas dimensões que também apresentaram ações de inovação implementadas, sendo elas: Agregação de Valor e Presença. Como ferramenta de avaliação foi utilizado o mesmo diagnóstico da primeira mensuração (M0) para mensurar o grau de inovação no M1.

As ações implementadas resultaram na evolução das médias referente às dimensões Organização e Agregação de Valor, dentre estas: formalização da política de gestão, ou seja, desenvolveram e tornaram conhecidos a missão, visão e valores da empresa; participação em feiras e eventos do segmento; realização de pesquisas de satisfação com os clientes; algumas empresas passaram a pesquisar tendências e inovações referentes ao segmento com a finalidade de conquistar novos clientes; reformulação do visual (fachada) das lojas; e por fim, com foco em práticas sustentáveis foram implementadas as seguintes ações: reutilização de resíduos e destinação adequada, várias empresas passaram a se preocupar e buscar parcerias para destinar adequadamente os seus resíduos, algumas passaram a comercializar e outras doaram os resíduos para organizações que trabalham com reciclagem.

As ações implementadas mencionadas neste trabalho proporcionaram a comparação do M0 e M1, o que demonstra que as empresas que se comprometeram na execução das ações apresentaram evolução em suas médias nas dimensões analisadas, Organização e Agregação de Valor. É importante ressaltar que uma das dimensões analisadas, permaneceu com a mesma média, o que significa que não houve foco por parte das empresas na execução de ações voltadas para esta dimensão.

Mesmo que o estudo destaque pontos importantes referente ao cenário das MPEs do segmento varejista, observa-se que o mesmo apresenta limitadores, como o fato de abordar três das treze dimensões avaliadas no

radar da metodologia utilizada; e o número de empresas analisadas, diante disso, os dados deste estudo não podem ser generalizados.

Agradecimentos

Agradecimentos ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq financiadores do Programa Agente Local de Inovação.

Referências Bibliográficas

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

FOGANHOLO, E. **Excelência no varejo.** – Cuiabá: SEBRAE, 2004.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. S. **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Ed. Thomson, 2007.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

SAWHNEY, M. et al. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**. p. 75-81, Spring, 2006.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO. M. S. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação.** São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Inovação e agregação de valor: um comparativo das empresas do segmento de beleza e alimentação na região de Goiânia

Autora: Laura Teixeira
Orientadora: Luciana Carvalho

RESUMO

Este artigo é sobre a importância e grau de relevância que existe na marca de uma empresa e nos seus esforços para agregar valor. Hoje os produtos não vendem por si só, como há anos atrás. O aumento da competitividade levam as empresas a inovar na forma de apresentar o produto, tanto no seu valor, quanto na sua aparência. Esse conjunto deve levar credibilidade e gerar um grau de identificação com o consumidor para que o mesmo seja atraído. O objetivo do artigo foi identificar ações das pequenas empresas participantes do Programa ALI (Agentes Locais de Inovação), dos segmentos de alimentação e beleza no que se refere à capacidade inovativa de marca e agregação de valor.Deste modo, foi feita pesquisa bibliográfica e aplicados questionários junto as40empresas dos segmentos de alimentação e beleza da Região Metropolitana de Goiânia. Os resultados apontam que a concorrência é grande e os produtos são similares. Há pequenos diferenciais, porém em sua grande maioria, todos trabalham de forma igual. Portanto, para que a empresa se perpetue, não basta ter qualidade no produto e um ponto de venda bom. Vai muito além desses quesitos. Conclui-se que o foco no cliente é muito claro para todos os empresários do segmento, mas não se tem o entendimento completo de como podem ser utilizados seus recursos para agregar valor ao produto, fidelizar seu cliente através da sua marca, e gerar resultados a partir de estratégias consistentes.

Palavras-chave: Inovação.Marca.Valor.Mercado.

ABSTRACT

This article concerns the importance and degree of relevance that exists in a company brand and its efforts to gain value. Nowadays the products do not sell themselves, like they used to years ago. The increase of competitiveness

takes the companies to innovate in the way they present their products, as in its value, as in its looks. It must take responsibility to give credibility and generate an identification with the consumer, so that the consumer feels attracted to it. The goal of this article was to identify actions of small companies of the ALI Program (Local Innovation Agents), from the food and beauty segments and their brand innovation skills to adding value. So, a bibliographical research was made and questionnaire was applied among 40 companies in the food and beauty segments at Metropolitan Region of Goiânia. The results point that there's a big competition among similar products. There are some differentials, although in its majority, they all work the same way. So, for the company to perpetuate, it's not just about product quality, but also a good sales point. It goes far beyond these subjects. It's concluded that the focus on the consumer is very clear to all segment businessmen, but they don't have full understanding of how their resources must be used to gain value to the product, retain their customer through its brand and generate results through consistent strategies.
Keywords: Innovation. Brand.Value.Market.

1. Introdução

Inovação e criatividade são as tônicas que dirigem as tendências mundiais, em todos os segmentos do mercado. Esse processo de elaborar novas ideias, inovar no formato dos produtos, na comunicação com o cliente, no relacionamento com esse cliente, nos princípios e valores pelos quais a empresa deseja ser conhecida, e outros movimentos tão contemporâneos, se deram a partir da mudança do cenário mundial.

A globalização encurtou as fronteiras e promoveu a interligação da economia mundial, ou seja, o que acontece em qualquer parte do mundo pode afetar os negócios locais. A internet ampliou os canais de venda e compra, facilitando o acesso a outros produtos, marcas, preços e garantias de qualidade. Frente esse acesso dos consumidores o conceito de custo x benéfico foi ampliado, aumentando a diversidade de escolha para o consumidor ao determinar.

Em especial, a economia brasileira tem proporcionado melhores condições para empreendedores abrirem seu próprio negócio, não pensando somente em sua necessidade, mas principalmente na relevância que seu negócio terá no mercado. Parte da premissa de como trará diferenciações para o seu

negócio para alcançar a fatia de mercado estimada, elaborando um planejamento mediante seu Plano de Negócio.

O acesso ao crédito, planos de governo, instituições de apoio e pesquisa, instituições de fomento ao crescimento da economia impulsionaram esse bom momento, garantindo de certa maneira, que o negócio seja bem sucedido.

Desta forma, o objetivo do trabalho consiste em analisar nas ações das pequenas empresas participantes do Programa ALI (Agentes Locais de Inovação), do segmento de alimentação e beleza. Para tanto a metodologia proposta foi pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo mediante questionários aplicados junto às empresas do segmento de alimentação e beleza da Região Metropolitana de Goiânia. O trabalho está estruturado em analises sobre a importância e grau de relevância que existe na marca de uma empresa e nos seus esforços para agregar valor como forma de inovação.

2. Referencial Teórico

2.1. Marca como estratégia de inovação

Dias (2006) conceitua marca como "uma letra, uma palavra, um símbolo ou qualquer combinação desses elementos, adotada para identificar um determinado produto ou serviço". Porém, num formato mais atual, a marca vai além de símbolos e formas de grafia, também é uma formatação de conceito a ser vendido. A elaboração dos conceitos e valores de uma marca se dá mediante os processos comunicativos da empresa. Mediante as mudanças do comportamento do consumidor, que hoje não avalia somente a tradição da marca, mas também seus níveis de responsabilidade socioambiental, nível de oferta de benefícios em comparação de seus concorrentes, baseado em informações à disposição de todos. A importância de se entender como regem esses mecanismos são vitais para qualquer instituição que deseja longevidade no mercado. A concorrência local hoje não é só a que deve ser observada, mas a concorrência global, que a todo tempo assedia desde o cliente mais fidelizado ao cliente que compra por conveniência.

Para que uma marca consiga chegar com a mensagem correta ao cliente final, precisa antes de uma estruturação e alinhamento por parte da empresa, com todos os seus processos, departamentos e comunicação

externa. Nesse sentido, os valores que regem a empresa precisam estar arraigados na marca e por consequência, às maneiras com que ela lida com todos os processos para a entrega do produto/serviço (KOTLER, 1998).

A preocupação com a marca e as formas de agregar valor a ela, precisam passar pelo crivo da comunicação integrada. A empresa precisa se portar conforme o oferecido para seu cliente. Se a marca propõe exclusividade, por exemplo, subtende-se que todos os departamentos tratarão o seu cliente de forma individualizada, pelo nome, customizando ao máximo aquilo que irá entregar como objeto final da negociação. E baseado nesse conceito, agregar valores aguardados por quem comprou produtos/serviços exclusivos.

Essa cadeia e estrutura de pensamento sistêmico precisam existir desde a concepção da marca, para nortear sempre as ações junto aos clientes. Sendo assim, desenvolver a percepção da atuação dos concorrentes, da forma que o produto/serviço tem sido recebido no ponto de venda, como os interesses dos *steakhouders* influenciam o negócio é fundamental para convergir os esforços à um objetivo macro e alinhá-los a um ponto comum dentro da formulação da marca, sendo a mensagem que se deseja emitir ao mercado validada por essa etapa.

Outro fator essencial para o sucesso de uma marca forte são os meios pelos quais será divulgada. É preciso buscar formas de apresentação sem distorções e de maneira perfeitamente compreensível. A parametrização do conceito da marca, o canal de comunicação e o público que se deseja alcançar torna o grau de acerto ainda mais previsível. Sem meticuloso estudo desse tripé não há grandes possibilidades de sucesso. Segundo Kotler (2006), as vantagens que uma marca forte concede para a empresa são:

- Percepção melhorada do desempenho do produto;
- Maior fidelidade;
- Menores vulnerabilidades às crises de marketing;
- Menor vulnerabilidade às investidas de marketing lançadas pela concorrência;
- Maiores margens;
- Maior cooperação e suporte comercial;
- Comunicações de marketing mais eficazes;
- Menor sensibilidade do consumidor aos aumentos de preço;
- Maior sensibilidade do consumidor às descidas de preço;
- Possibilidade de licenciamento;
- Oportunidades acrescidas de extensão à marca.

A demanda, mercados e competição livre no mercado, inclinam as empresas para a inovação, pois sem diferenciação clientes não seriam conquistados e os mercados seriam equivalentes, quase *commodities.* Sendo assim, a importância em fortalecer uma marca como referencia e esforço para influenciar o momento de compra. Tornou-se então uma ferramenta de competitividade e atração do cliente (KOTLER e GERTNER, 2004).

Para ganhar esse espaço na preferência do cliente, se faz necessário trazer a ele um sentimento de mais valia, ou seja, se sentir privilegiado pela escolha por estar sendo beneficiado com ela. Por isso, é tão valioso descobrir o que tem valor para o cliente para conseguir agregar algo ao produto que realmente o fará ter a percepção de melhor escolha. Sem dúvida, o cliente compara o preço ao valor, ou seja, se de fato o preço cobrado vale o benefício que o produto/serviço lhe oferece. E é nesse momento que a empresa precisa pensar ao montar sua estratégia de inovação em marca e agregação de valor, fortalecendo sua imagem corretamente, entendendo as necessidades dos seus clientes e proporcionando a eles um momento de compra além de suas expectativas.

Agregar valor então tem como base a busca na percepção do cliente e de suas necessidades. Esse valor é percebido pelo cliente no momento da experiência de compra através do encontro de interesses do cliente e os benefícios do produto/serviço, atendimento, facilidades ofertadas, relacionamento, garantias e pós-venda. Um conjunto de ações que fortalecem a mensagem de credibilidade que a marca deseja passar, bem como os valores latentes da empresa.

Tudo aquilo que é praticado de forma padronizada no mercado, não gera inovação em marca e valor, sendo assim não torna a empresa competitiva. Questões como crédito, qualidade do produto entre outros, não são fatores de inovação, são quesitos básicos que os clientes esperam que as empresas forneçam.

Os processos responsáveis pela agregação de valor são, em grande maioria, os processos de serviços e negociação. São fatores que os clientes possuem a necessidade e que nem sempre o produto/serviço principal tem em sua apresentação, daí a importância de mobilizar os departamentos da empresa para implementar situações de excelente atendimento, pois reforça toda a imagem que a marca tenta estabelecer; flexibilidade e facilitações aos clientes, que possam ser atendidas dentro da estrutura existente da empresa; logística *Just in time,* cumprindo prazos prometidos e

antecipando-se em alguns casos; pós-venda, que se torna momento de pesquisa e levantamento de dados para, transformados em informações, possam colaborar para o aprimoramento daquilo que não saiu conforme planejamento; se preocupar em certificar seus processos de produção para garantir ao cliente os melhores produtos e serviços, demonstrando respeito pelo cliente e garantindo a credibilidade da marca junto ao mercado.

Assim, a estratégia de marca vem intimamente ligada com a estratégia de agregação de valor, sendo passíveis de alterações conforme mercado e público-alvo. São ferramentas que usadas adequadamente podem fazer as micro empresas se tornarem pequenas e médias empresas, pois a lembrança da marca, a indicação e credibilidade da mesma perante o mercado, os concorrentes e fundamentalmente, junto aos clientes, garantirá um maior tempo de atuação. Com concorrentes cada dia mais implacáveis, faz-se necessário então inovar em suas formatações, pois a diferenciação só se fortalece mediante a novidade que ela apresenta, bem como praticidade e facilidade ao processo original, oferecendo benefícios e não burocratização.

Outro ponto crítico de sucesso para fortalecimento da marca e agregação de valor da forma correta no produto/serviço é o fator humano das empresas, ou seja, seus colaboradores. O líder da organização precisa ter muito claro em seu planejamento estratégico, postura e filosofia de trabalho os pontos que foram apontados pela empresa como cruciais para passar ao cliente. Imagem de confiabilidade, credibilidade, presteza, flexibilidade, agilidade, entre outros adjetivos que as empresas colocam em seus slogans, precisam ser competências de seus colaboradores. Competências essas desenvolvidas pela organização, de uma forma padronizada, que venha reforçar os conceitos da marca (MYTELKA, 1993).

O líder tem a função de impulsionar a evolução dos ambientes internos, obtendo resultados externos. Ele precisa traduzir a estratégia da empresa para seus subordinados, de forma a comprometê-los, engajá-los e principalmente incluí-los no processo de agregação de valor, pois como citado anteriormente, o excelente atendimento é um diferencial.

O grande aporte que a empresa pode construir é o alinhamento das ideias e valores individuais dos funcionários com a imagem da marca da empresa. A marca só terá conceito a partir do que ela representa para cada colaborador, pois é esta imagem que será transmitida ao cliente. As empresas, entendendo esses pontos críticos de sucesso, investem em treinamento,

endomarketing e planejamento estratégico incluindo seus colaboradores no processo de construção desse plano.

2.2. Agregação de valor como ferramenta de competitividade

Conforme Barnes (2002) a busca e preocupação das empresas em manter relações saudáveis e fortalecidas com seus consumidores estão intimamente ligadas a uma evolução no conceito de marketing. Existindo então a possibilidade de criação conjunta de valor, mediante conceitos de Grönroos (1997) tendo por base a diferenciação como vantagem competitiva mediante a oferta de relacionamentos sustentados por colunas como confiança e comprometimento de ambas as partes (Morgan e Hunt, 1994), as empresas conseguem enormes resultados ao longo de sua atuação no mercado.

Existe ainda uma cadeia que pode ser analisada para aumentar as possibilidades de agregar valor a um produto e serviço. Conforme Porter (1996) a cadeia de valor é um arranjo que visa explicar a criação e sustentabilidade da vantagem competitiva a partir da agregação de valor que ocorre nas atividades realizadas na firma, sendo a estratégia a criação de uma posição única envolvendo um conjunto diferente de atividades. Sendo assim, a extração de maiores benefícios na logística da produção até a entrega do produto ou serviço, torna a empresa ainda mais competitiva, saudável e rentável.

Dentro do segmento de beleza, as possibilidades de agregar valor ao serviço são inúmeras, e são intimamente dependentes do nível de empreendedorismo existente nos empresários para articular formas mais rentáveis de gerir seu negócio, oferecendo melhores serviços aos clientes. Alguns exemplos, já utilizados nas empresas atendidas, para agregar valor ao seu serviço são:

- Produtos complementares. Aqueles que podem ser utilizados juntamente com o serviço prestado para potencializar o resultado desejado;
- Terceirização do ambiente (estrutura física) para desenvolvimento de atividades afins, como a locação de salas para profissionais da beleza de outras especialidades, mas que complementam o serviço já oferecido;
- Parcerias com fornecedores para demonstração de novos produtos, elaboração de produtos personalizados para divulgar as duas marcas e aumentar as vendas.

Já no segmento de alimentação, as possibilidades de agregação de valor podem acontecer com a junção de pratos sugestivos, elaboração e oferta de combos de alimentos vendidos para aumentar o tictket médio de consumo, disposição da balança junto com a geladeira de bebidas que exerce o papel de lembrança de compra, doces e chocolates no check out, aluguel do espaço para eventos e produção de produtos para terceiros.

Esses esforços inovativos vêm crescendo ao longo do tempo e exigências de mercado. As empresas já conseguem perceber formas de aproveitar melhor todas as oportunidades para agregar valor, aumentar a margem de lucro e deixar o cliente satisfeito, pelo fato de agilizar seu atendimento, melhorando a prestação do serviço e buscando dar a ele sempre a sensação de mais valia, pois pode encontrar naquela empresa solução para várias demandas existentes, umas já conhecidas e outras despertadas pelas ações da empresa.

2.3. Inovação, marca e agregação de valor como fatores correlatos para o sucesso

Os fatores de sucesso de uma empresa se dão em vários pontos estratégicos ligados diretamente ao seu negócio. As influências sofridas pelas empresas como: cenário apresentado pelo mercado; o comportamento do consumidor; as ações/ posicionamentos dos concorrentes; a disponibilidade de parceria com fornecedores; relação empresa e conceitos ambientais se tornam pontos balizadores para definição de estratégias de consolidação e crescimento.

Entendo que inovação se dá em vários níveis (incremental ou de ruptura) e em diversos pontos atuantes da empresa (organizacional, marketing, finanças, pessoas e processos), pode-se dizer que o menor esforço em mudar ações da empresa para se diferenciar no mercado de seus concorrentes, são esforços inovativos, mesmo que essas ações já sejam prática do mercado. Para a empresa que implementa uma ação, pequena ou grande, conhecida ou inédita, é inovação.

Essa atitude de mudança é, acima de tudo, vital para as empresas, pois precisa acompanhar as demandas do mercado e construir vantagens competitivas sob seus concorrentes.

Sendo assim, os conceitos de marca e formas de agregar valor ao produto/serviço, apontam para ações correlatas e que juntas geram o fortalecimento e lembrança do nome da empresa. Ações essas que visam

construir uma impressão positiva e influenciadora em seus clientes, ativos e potenciais, para contribuir no momento de decisão de compra.

De nada adianta ações que não impactam nos resultados, ou seja, as mesmas práticas já utilizadas pela empresa não conseguirão atingir novos resultados ou até mesmo manter os resultados já obtidos. Portanto, gerar algo novo, nova expectativa no cliente e aproveitar as oportunidades que surgem dentro do processo produtivo, visando maior rentabilidade se torna fundamental para a sustentação das atividades da empresa.

Inovação não é só mais um assunto do momento, mas uma realidade que precisa ser praticada para permitir o sucesso da empresa, bem como sua longevidade.

3. O mercado de Goiânia

Segundo dados da ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) no Brasil cerca de 1 milhão de estabelecimentos, que representam 26% do dollar food; 2,4% do PIB brasileiro, quase 40% do PIB do Turismo e 53% da mão-de-obra do setor. É ainda um dos maiores empregadores do país, com cerca de 6 milhões de empregos.

Somente em Goiás, a mesma pesquisa da Abrasel estima que existem de cerca de 15 mil estabelecimentos, que geram mais de 100 mil empregos diretos e representam uma movimentação financeira em torno de 400 milhões a cada mês. Recortando para a grande Goiânia são cerca de 9 mil estabelecimentos, que geram mais de 20 mil empregos diretos gerados e uma movimentação financeira em torno de 116 milhões a cada mês. A arrecadação do ICMS espontâneo das empresas do setor em Goiás apresentou em 2010 a soma de mais de R$ 19 milhões de reais.

O mercado de alimentação fest foods e restaurantes, reúne mercadorias e serviços prestados por todo e qualquer tipo de estabelecimento que forneça alimentação aos consumidores que consomem refeições fora dos seus lares. São compreendidos como estabelecimentos deste setor os bares, restaurantes, cafeterias, buffets, casas noturnas, empresas de catering, sorveterias, restaurantes especializados (pizzarias, churrascarias e outros), lanchonetes, quiosques, lojas de conveniência, trailers de lanches, empresas de alimentação industrial, entre outras afins.

Já no segmento de beleza, que compreendem as clínicas de estética, lojas de produtos de beleza e higiene pessoal e os salões beleza, estão em franco crescimento. Nos últimos dois anos, apresentou um avanço de 648,48% em

Goiânia, contra uma expansão média nacional de 250%. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec), o Brasil é o terceiro maior mercado de beleza, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e do Japão.

Com esse cenário favorável as empresas dos segmentos de alimentação e beleza puderam sentir os bons números e o seu crescimento. Mas todo crescimento deve ser planejado e medido ao longo do tempo para não trazer malefícios a empresa. Existem várias empresas que quebram depois de um forte crescimento, pois não se desenvolveram, não fortaleceram sua marca e nem criaram lastro para permanecer no mesmo rítmo de crescimento.

O mercado não poderia requerer outra coisa das empresas que não fosse se adequar, ou estariam fora pela ordem natural das negociações. A competição então surgiu pujante e totalmente ativa. Os empreendimentos similares procuram montar estratégias, mesmo que empíricas, para conquistar seus novos clientes. Por venderem produtos similares e, no segmento de alimentação em específico, produtos de primeira necessidade, deixaram de se atentar para fatores importantes que são levantados pelo marketing.

É de extrema importância que as empresas do segmento de alimentação e beleza, consigam se comunicar de forma eficaz e eficiente com o seu público-alvo, atraindo-o para ser cliente e fiel. Mas como inovar e promover diferenciações que tragam competitividade e visibilidade? Como fazer da marca da empresa uma das mais lembradas se tornando um dos pontos decisivos para influenciar na compra? Como fazer o cliente perceber o valor agregado do produto oferecido pela empresa?

Volta-se a uma premissa muito importante, e porque não dizer, o patrimônio da empresa: seus clientes. O relacionamento com o cliente, uma comunicação correta, um *network* de qualidade alavanca excelentes negócios. Hoje as pessoas contratam empresas por indicação, vão a determinados restaurantes por indicação, fazem consultas com determinados médicos por indicação e também compram em determinadas lojas indicação. Essa indicação se chama Lembrança de marca.

Mesmo que não haja esse nível de entendimento, uma marca é um fator crítico de sucesso da empresa, pois é ela que faz com que o produto se diferencie dos demais. É a marca que possibilita a lembrança, associada à experiência vivida, história da empresa e a características essenciais dos

produtos, sendo a principal ferramenta do marketing para criar diferenciação entre os produtos oferecidos no mercado (KOTTLER e GERTNER, 2004).

4. Estudo de Caso

4.1. Metodologia

Foram avaliadas pelo Radar de Inovação do Sebrae, 40 empresas no total, sendo 34 do segmento de Alimentação e 06 do segmento de Beleza, da região metropolitana de Goiânia, entre os meses de novembro de 2011 a julho de 2013. O Radar da Inovação foi feito por meio das informações preenchidas em um formulário eletrônico, usando uma metodologia que, além do resultado global, fornece um diagnóstico que observa 13 dimensões que são: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede, ambiente inovadora.

Neste artigo, a ênfase se deu em duas dimensões em especial: marca e agregação de valor. Pontos específicos que as pequenas empresas ainda se veem em dificuldades para entender completamente a importância e formas de abordagens que podem ser trabalhadas. Dificuldades essas que advém da falta de uma programação e norte ao abrir o negócio. Mesmo com uma estrutura maior, com um número de funcionários considerável, a maioria das empresas não trabalham com planejamento estratégico, não definiram missão, visão e valores, bases para todos o desenvolvimento da empresa.

Para melhor compreensão das perguntas feitas e sua significância dentro do processo, segue abaixo quadro explicativo. A dimensão Marca possui duas perguntas chaves que analisa num conjunto, o nível de entendimento do empresário em ter uma marca conhecida, que seja exclusiva e que faça alusão ao seu trabalho, valores, qualidade e garantias, isso mediante ao registro da marca e formas de lançar seu nome para fora do seu raio de atuação primário, que é dentro da sua loja, indústria, distribuidora.

Já na dimensão Agregação de valor, também são feitas duas perguntas decisivas para se ter conhecimento do posicionamento, perspicácia, visão e capacidade de execução mediante oportunidades, das formas de levantar mais recursos financeiros para a empresa mediante recursos já ao alcance do empresário. Muitas vezes a questão Agregação de Valor se apresenta como aproveitamento, ou seja, em muitos casos é somente desenvolver uma ideia para algo que é desperdiçado, o que não gera nenhum tipo de

investimento financeiro extra. Ao contrário disso, há uma oportunidade de ganhar onde havia um prejuízo ou desuso de tempo, estrutura, maquinário, funcionários e todos os outros recursos que a empresa já dispõe.

4.2. Resultados obtidos

Dentro desse segmento de beleza foram observadas 11 empresas. Sendo que 05 delas desistiram ao longo dos 2 anos, por não ter tempo ou disposição para atender ao plano de ação elaborado conjuntamente, a partir do resultado do radar de inovação. Portanto os resultados analisaram o crescimento das empresas que iniciaram e finalizaram o programa ativas e atuantes, que foram 06 empresas. Já no segmento de alimentação 34 empresas continuaram no projeto até o final, sendo 07 empresas desistentes. Total de empresas que finalizaram o projeto foram 40 empresas.

Quadro 1 – Média do segmento de Beleza e Alimentação para dimensões Marca e Agregação de Valor

Segmento	*Dimensão*	*Média Radar 0*	*Média Radar 3*	*Mínima*	*Máxima*
Beleza	Marca	3,2	3,8	1,0	5,0
	Agregação de valor	2,0	3,7	1,0	5,0
Alimentação	Marca	3,0	3,3	1,0	5,0
	Agregação de Valor	1,3	2,0	1,0	5,0

Fonte: Documentos Sebrae – Metodologia ALI

Para o segmento de beleza, mede-se em percentual um crescimento inovativo acumulado de 19% na dimensão Marca, ou seja, os empresários se preocuparam em melhorar sua logomarca, sua fachada, e também através de parcerias com outros negócios para alavancar e promover sua marca, divulgá-la de alguma forma não feita antes. Já na dimensão Agregação de valor, observa-se o crescimento acumulado de 85%, sendo esse número devido ao melhor aproveitamento da estrutura gerando faturamento com sua locação ou abertura para parceiros em momentos específicos; lançamento de produtos ou aumento do mix de produtos comercializados e serviços prestados, que junto com os produtos e serviços "carros chefes" da empresa agregou e melhorou faturamento. Cabe à empresa aproveitar o momento da verdade com o cliente, na prestação do serviço ou venda do produto, para

executar o planejamento e fazer da compra por impulso um benefício para a empresa. A satisfação do cliente e superação de suas expectativas é proporcionada nesses momentos, onde a empresa se mostra eficaz em solucionar problemas e oferecer alternativas para criar uma relação de confiança com seu público-alvo.

No segmento de alimentação os números demonstram um crescimento inovativo acumulado de 10% na dimensão Marca, ou seja, os empresários se preocuparam em refazer o projeto de sua comunicação visual, divulgar a marca nas redes sociais e sites, melhorar sua fachada, refazer cardápios e também através de parcerias com outros negócios para alavancar e participação de revistas e eventos para divulgar a marca. E na dimensão Agregação de valor, observa-se o crescimento acumulado de 53%.

Principais ações feitas que geraram esses resultados:

- Implantação do Programa de Alimentos Seguros, que além de influenciar no processo produtivo, foi usado também para transmitir ao cliente o nível de responsabilidade e preocupação da empresa com os alimentos e com seus clientes, buscando assim fortalecer a marca como confiável e segura.
- Lançamento de novos produtos, como sobremesas, molhos, tamanhos de alimentos diferenciados, combos de produtos, gerando assim nova receita.
- Utilização do espaço para outras atividades, como eventos ou cozinha industrial.

Nos dois segmentos foram alcançados alguns pontos de melhoria mediante a proposta do Programa ALI, mediante esforços os resultados apareceram, porém nos dois segmentos podemos observar maior resultado na dimensão Agregação de Valor, pois é onde o empresário consegue mensurar e visualizar melhor seu investimento, devido ao retorno financeiro que as ações possibilitam. Mas, conseguiram entender o conceito de Marca, sua intangibilidade e grau de importância para o negócio. Os empresários foram sensibilizados para desenvolvendo uma maior de preocupação em deixar sempre a mostra o nome do seu negócio de uma forma vinculada a imagem que deseja passar para seu cliente, medida e definida pela missão, visão e valores da empresa.

4.3. Análise de ambiente

Segundo Kotler (1998), a análise *Swot (*sigla que vem do inglês *Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats)* é uma ferramenta estrutural utilizada na avaliação de ambiente externo e interno, um sistema simples que analisa as possibilidades de crescimento através dos pontos fortes e oportunidades, e formas de transformar em pontos positivos os pontos fracos e ameaças. Informações internas e externas permitem que a empresa desenhe cenários, propiciando uma visão ampla do que a organização tem e o que pode atingir, aumentando assim suas chances de longevidade comercial.

Segue abaixo a análise *Swot* do objeto de estudo, 40 empresas dos segmentos de Alimentação e Beleza, nos quesitos marca e agregação de valor. Observação *in loco* e pesquisa tabulada:

Quadro 2 – Análise Swot

Ambiente interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
• Perfil empreendedor dos empresários; • Grande *KnowHow* do negócio; • Abertura à inovação.	• Planejamento estratégico de marketing; • Operacionalização dos chefes e proprietários; • Recursos financeiros para investir na marca e agregação de valor.
Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças
• Parcerias com empresas de segmentos diferentes para obter juntos benefícios; • Novos mercados e nichos para atendimento; • Institutos de apoio para fomentar a inovação no Estado.	• Concorrentes com produtos similares; • Concorrência desleal com estratégia de preço, forçando a desvalorização do produto; • Economia mundial que pode refletir nos negócios.

Fonte: Elaboração própria

Este quadro tem como objetivo desenhar um cenário atual e apontar possibilidades que precisam ser consideradas nos planejamentos estratégicos das empresas. Também é uma análise que viabiliza, posteriormente, a elaboração de um plano de ação a fim de transformar os pontos fracos em pontos fortes, maneiras de aproveitar as oportunidades que encaixam com o momento da empresa, bem como sua linha de crescimento desejada, conforme menciona Oliveira (2003). As ameaças

servem como alertas do que a empresa está sujeita, e para essas questões é de suma importância que a empresa tenha um plano de contingência, que contemplem ações que minimizem os efeitos de influências externas para a concretização do planejamento estratégico e alcance de resultados.

5. Considerações Finais

A busca do empresário por entender as variáveis do mercado e compreensão das estratégias que podem ser executadas, deveria reger sua lista de prioridades diárias. O planejamento e análise precisam existir, e o momento correto é antes de agir.

O perfil empreendedor do brasileiro é de muita ação e pouco planejamento, as lições obtidas com alguns fracassos ou ações sem impacto, ainda não geram aprendizado, análise e correção de rota, pelo fato de desconsiderar esse processo de minimização de riscos.

Mediante resultados, foi percebido que, mesmo diante dessa cultura tão forte do perfil do empreendedor, a sensibilização e compreensão sobre a importância da marca, aliada com ações que a fortalece, gerou um esforço antes não existente para alguns empresários. Mesmo assim o vínculo existente entre valor agregado e marca ainda não é clara e não se manifesta em ações na maioria das empresas pesquisadas. As ações são realizadas porém de forma desassociada.

Sendo assim, faz-se necessário determinar alguns pontos de melhorias, que as empresas podem elaborar para agir de forma mais agressiva, em sintonia com as tendências de mercado bem como superar os concorrentes, conquistando novos clientes e fidelizando aqueles que já fazem uso dos produtos e serviços.

Para tal exige-se muito esforço, estudo e *knowhow* direcionado para reestruturar a marca, colocando-a em sintonia com o que a empresa deseja exteriorizar para seu público-alvo; recolocar marca, fortalecendo a lembrança visual, olfativa, auditiva e todos os outros recursos disponíveis para ganhar a preferência do cliente mesmo antes de sair de sua casa para fazer suas compras.

O estudo sobre agregação de valor precisa se pautar pelo público-alvo, ouvindo aquilo que ele tem a dizer, aprimorando a entrega do produto ou serviço e colocando a disposição do cliente muito mais do que ele foi para comprar, ou seja, encantá-lo com um excelente atendimento, surpreendê-lo com a agilidade e prestatividade, ganhar sua confiança mediante garantias

ofertadas e cumpridas dentro do combinado. Pontos chaves que podem ser ajustados no momento de treinar a equipe, organizar o *layout*, promover promoções e eventos, sempre com o foco no cliente e no atendimento de suas necessidades.

Agradecimentos

Agradeço ao SEBRAE e CNPQ pela oportunidade por todo apoio durante ao projeto.

Referências Bibliográficas

ABRASEL. Números do segmento da alimentação superam construção civil. (Disponível em: <http://www.abraselgo.com.br/noticias/item/316> Acesso em: 19 de Dezembro de 2012).

BARNES, J. G. Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes-CRM. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

DIAS, Sergio Roberto. Gestão De Marketing. Editora Saraiva, 2006.

ECOFINANÇAS. No Paraná, setor de beleza cresce mais que a média do País. (Disponível em: <http://www.ecofinancas.com/noticias/no-parana-setor-beleza-cresce-media-pais> Acesso em: 19 de Dezembro de 2012).

GRÖNROOS, C. Keynote paper from marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. Management Decision, 1997.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip e GERTNER, David O marketing estratégico de lugares. São Paulo: Revista HSM Management, nro.44, ano 8, vol.3, 2004.

MORGAN, R. M., & HUNT, S. D.The commitment-trust theory of relationship marketing.Journal of Marketing, 1994.

MYTELKA, L. "A role for innovation networking in the other 'two-thirds'".Futures, julho/agosto de 1993.

OLIVEIRA, D. P. Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas. São Paulo, Atlas, 19ª edição, 2003.

PORTER, M. E. What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61-78. 1996.

Esforço inovativo e competitividade nas micro e pequenas empresas: evidências sobre o grau inovação a partir da dimensão ambiência inovadora

Autora: Camilla Rodrigues de Paula
Orientadora: Luciana Carvalho

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo analisar o comportamento da dimensão ambiência inovadora como esforço inovativo estimulado pelo programa de agentes locais de inovação. Para tanto, foi selecionado uma amostra de 50 micro e pequenas empresas do setor alimentício da região oeste do Estado Goiás. O debate internacional aponta a complexidade em se mensurar a inovação, especialmente o esforço inovativo e seus efeitos sobre o desempenho das empresas. De tal modo, o programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do SEBRAE em parceria com o CNPq representa um esforço no sentindo de entender como o processo de inovação contribui para o aumento da competitividade das empresas. A metodologia adotada para se chegar ao objetivo proposto será pesquisa participante através de estudos qualitativos. Trata-se de um estudo longitudinal, onde as empresas são analisadas em dois momentos, sendo julho/2012 e julho/2013. Primeiramente as empresas serão analisadas com base nas informações de cada empresa, verificando o grau de inovação por empresa em cada dimensão analisada e, posteriormente será analisado o grau de inovação global das empresas atendidas pelo projeto ALI, realizando uma análise qualitativa dos dados. Os resultados demonstram que o Programa ALI se mostrou eficaz como um esforço inovativo na dimensão ambiência inovadora, pois de acordo com os dados, todas as empresas inovaram nesta dimensão, ressaltando que as empresas em estudo tiveram acesso a conhecimentos e recursos que facilitaram a instalação de processos contribuindo para o aumento do grau de inovação.

Palavras-chave: Inovação; Micro e Pequena Empresa; Grau de Inovação.

ABSTRACT
The research aims to analyze the behavior of the scale innovative ambience as innovative effort stimulated by the program local agents of innovation. To that end, we selected a sample of 50 micro and small enterprises in the food sector in the region under study. The international debate points up the complexity in measuring innovation, especially innovation effort and its effects on business performance. In this way, the program Local Agents of Innovation (ALI) SEBRAE in partnership with the National Research Council is an effort to understand how the feeling of the innovation process contributes to increasing the competitiveness of enterprises. The methodology to reach the proposed objective is action research through quantitative studies. This is a longitudinal study, where companies are analyzed on two occasions, and being July/2012 July/2013. First, companies will be analyzed based on the information of each company, checking the degree of innovation per firm in each dimension analyzed and will be subsequently analyzed the degree of global innovation companies served by the project ALI, conducting a qualitative analysis. The results demonstrate that the ALI program was effective as an innovative effort in the dimension innovative ambience, because according to the data, all companies have innovated in this dimension, noting that companies in the study had access to knowledge and resources that facilitated the installation of processes contributing to increasing the degree of innovation.
Keyswords: Micro and Small Enterprises. Degree of Innovation. Innovative efforts.

1. Introdução

A globalização é, sem dúvida, o fenômeno causador de profundas e rápidas transformações, que acarretam mudanças, como os avanços tecnológicos que levam a redução do ciclo de vida dos produtos e à contínua evolução dos serviços e dos processos. Assim, as empresas que desejam obter vantagens competitivas devem estar preparadas para agir a todo o momento, de maneira permanente, antecipando e formulando os problemas e riscos futuros.

Nesse contexto, a inovação é uma ferramenta essencial para a sobrevivência das empresas. As organizações precisam ter capacidade de inovar de forma

rápida e eficiente sob-restrições de recursos, de modo que se tornem mais competitivas destacando-se da concorrência.

O debate internacional aponta a complexidade em se mensurar a inovação, especialmente o esforço inovativo e seus efeitos sobre o desempenho das empresas. O esforço inovativo de uma empresa pode ser medido pelo montante de recursos que investe em atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e em capacitação tecnológica. A capacitação tecnológica inclui as despesas com suporte e apoio tecnológico a P&D, como registro de marcas e patentes, treinamento de pesquisadores e manutenção de equipamentos usados em P&D; despesas com aquisição de tecnologias a partir de fontes externas; e despesas com projetos de novos produtos e processos produtivos (OCDE, 2005).

Nesse sentido, caracteriza-se o esforço inovativo como a incorporação de novo conhecimento a novos processos ou a novos produtos direcionados a novos mercados. Destarte, o Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio ás Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) representa um esforço para oferecer aos micro e pequenos empresários o acesso a conhecimentos e recursos que facilitem a instalação de processos de inovação que contribuam para o aumento da competitividade das empresas.

Assim, a partir de uma amostra de 50 micro e pequenas empresas (MPEs) do segmento de alimentação da região Oeste do Estado de Goiás atendidas pelo Programa ALI, este estudo realiza uma investigação acerca da relação dos esforços inovativos estimulados pelo projeto para a contribuição do aumento do grau de inovação a partir da análise da dimensão ambiência inovadora.

O trabalho está organizado em quatro seções, incluindo esta breve introdução. A segunda seção apresenta o debate teórico sobre inovação e a micro e pequena empresa. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos. A quarta seção apresenta os resultados esperados da pesquisa.

2. Conceitos de Inovação

Embora o conceito de inovação tenha sido introduzido há décadas pelo economista Joseph Schumpeter (1984), compreender o que realmente significa e, principalmente, como estabelecer condições para se criar um

ambiente propício à inovação é um desafio a ser enfrentado por todo país que pretende se inserir de forma competitiva, nacional ou globalmente.

A 3ª edição do Manual de Oslo define inovação como "melhoria significativa ou a confecção de um novo produto, processo ou serviço, de um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas dos negócios, na organização do trabalho ou nas relações externas", abrangendo um enorme espectro de atividades, muito além de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (OCDE, 2005).

No Brasil, além do Manual de Oslo que é um documento base para a pesquisa industrial sobre inovação tecnológica, a Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a cada dois anos, desde 2000, é a principal referência de medida direta da inovação tecnológica no país.

Szpiz e Correia (2008) afirmam que a inovação tecnológica é a introdução no mercado de um produto ou um processo produtivo tecnologicamente novo ou aprimorado. Essa inovação se refere a produto e/ou processo novo para a empresa, não sendo, necessariamente novo para o mercado de sua atuação. Assim, existe em três graus: inovação para a empresa, mas já existente no mercado/setor; inovação para empresa e para o mercado/setor; e inovação para o mundo (PINTEC, 2008).

De acordo com a Lei nº 10.973 de dezembro de 2004 'Lei da Inovação': "Inovação é introdução de uma novidade ou um aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços". Já para a "Lei do Bem": "Inovação 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".

Nesta mesma linha, Drucker (1986) e Hitt (et al., 2002) definem inovação como o ato de atribuir novas capacidades aos recursos (processos e pessoas) existentes na empresa para gerar riqueza. Ademais, a inovação impulsiona o sucesso competitivo das empresas não somente com a criação de novos produtos, mas também através de mudanças na sua estrutura organizacional.

Assim, a inovação é mais do que simplesmente conceber uma nova ideia, é o processo de desenvolver seu uso prático. As definições sobre inovação podem variar em terminologia, mas todas enfatizam a necessidade de

completar os aspectos do desenvolvimento e da exploração de novo conhecimento (TIDD et al.,2008).

De acordo com o Manual de Oslo, as empresas podem inovar em quatro tipos, sendo eles em produto, processos, marketing e organizacional. A inovação em produto consiste em introduzir um novo bem ou serviço no mercado. A inovação de processos é a introdução de um novo método de produção ou de distribuição, ou significativamente melhorados. A inovação de marketing consiste na implementação de um novo método de marketing na empresa. E a inovação organizacional busca implementar métodos organizacionais não utilizados anteriormente pela empresa a fim de reduzir custos administrativos e de suprimentos (OCDE, 2005).

As mudanças tecnológicas são, usualmente, diferenciadas ou classificadas de acordo com alguns critérios, como por exemplo, pelo grau de inovação, pela extensão das mudanças em relação ao que havia antes, pelas forças indutivas ou pelo modelo em que esta inovação ocorre. Baseado em seu grau de inovação, a mudança tecnológica pode ser classificada como: incremental e radical.

Segundo o manual de Inovação do Movimento Brasil Competitivo (MBC), a inovação incremental pode ser observada quando existe melhoria no que se faz e/ou aperfeiçoamento do modo de fazer o produto, processo ou serviço, por acrescentar novos materiais, ou desenhos ou embalagens que tornam mais práticos produtos ou processos já anteriormente existentes, ou ainda, quando se acrescentam utilidades diferenciadas ou melhoras evidentes que os tornam mais desejados pelos seus clientes e/ou consumidores (MBC, 2008).

Já uma mudança tecnológica é considerada radical quando rompe as trajetórias existentes, inaugurando uma nova rota tecnológica. Esse tipo de inovação, geralmente, é fruto de atividades de P&D e tem um caráter descontínuo no tempo e nos setores (PINTO, 2009; TIGRE, 2006).

2.1. Medidas do Grau de Inovação em Micro e Pequenas Empresas

O debate internacional aponta a complexidade em se mensurar o grau de inovação, especialmente o esforço inovativo e seus efeitos sobre o desempenho das empresas. O esforço inovativo de uma empresa pode ser medido pelo montante de recursos que investe em atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e em capacitação tecnológica. A capacitação tecnológica inclui as despesas com suporte e apoio tecnológico a P&D, como

registro de marcas e patentes, treinamento de pesquisadores e manutenção de equipamentos usados em P&D; despesas com aquisição de tecnologias a partir de fontes externas; e despesas com projetos novas produtos e processos produtivos. (OCDE, 2005).

No caso das MPEs nota-se uma maior dificuldade no processo inovativo, pois possuem menos acesso às fontes de informação sobre tecnologias; organogramas menos flexíveis, o que permite uma lenta adaptação às mudanças, tendo em vista que as empresas, na sua maioria, tem dificuldade em estarem perto de grandes instituições governamentais e privadas. Possuem também dificuldade no acesso facilitado às linhas de financiamento, gastos elevados nas atividades de P&D, menor poder político e menores chances de desenvolver e implementar o que se tornará o design dominante de um determinado setor.

De acordo com Bachmann e Destefani (2008) os indicadores tradicionalmente usados para medir o grau de inovação nas organizações, como número de patentes e percentual do faturamento aplicado em P&D, não são adequados para as micro e pequenas empresas, pois embora as métricas financeiras sejam relevantes no mundo empresarial e, possivelmente, a melhor forma de avaliar tanto o esforço quanto os benefícios dos processos de inovação, a abordagem foi considerada incompatível com o universo de MPEs, pois as alocações de recursos das mesmas não são bem documentadas.

Buscando desenvolver uma ferramenta analítica para inovação em empresas de pequeno porte, Sawhney (2006) desenvolveu uma metodologia com intuito de mensurar o grau de inovação em Micro e Pequenas Empresas. A partir da concepção de dimensões que inovem, o método mede a propensão a inovar de cada empresa, construindo com isso o chamado radar de inovação. O indicador, resultante da média dos escores (grau de maturidade) de cada uma das dimensões da inovação, obtido pelas respostas a 42 questões objetivas, resulta em uma métrica útil para mensurar o Grau de Inovação. Além disso, o método permite diagnosticar possíveis formas para inovação por parte das empresas.

3. Inovação e Micro e Pequena Empresa

No Brasil a Lei Complementar 123 de 14 de Dezembro de 2006 em seu artigo 3º fixa os seguintes valores limites para serem consideradas como MPE, sendo para **microempresa**, aufira, em cada ano-calendário, receita

bruta igual ou inferior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e no caso da **empresa de pequeno porte,** aufira, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) (BRASIL, 2006).

As micro e pequenas empresas fornecem uma parcela, cada vez maior, de contribuição para o contexto sócio econômico do Brasil, através do surgimento de novos negócios, preenchendo os espaços criados pela crescente necessidade do mercado consumidor, gerando oportunidades e inovações, além de proporcionarem a criação de postos de trabalho (KORNIJEZUK, 2004).

Assim, de acordo com dados do SEBRAE (2012), considera-se que o Brasil tem mais de 6 milhões de micro e pequenas empresas, que totalizam 99,1% dos negócios do país e que o índice de mortalidade dessas empresas tem diminuído, pois em 2011, o número de pedidos de falência foi menor que nos dois anos anteriores - 1.143 empresas de micro e pequeno porte tiveram que fechar as portas, representando 7% a menos que o registrado em 2010 , faz se necessário uma pesquisa a cerca de investigar os esforços inovativos, práticas de gestão, serviços e produtos inovadores que estas empresas estão implantando, que tanto contribui na geração de empregos e na economia do país.

As micro e pequenas empresas têm papel relevante na geração de empregos, na absorção de matérias-primas, no atendimento dos mercados locais, na distribuição equânime da renda e na mobilidade social. Devido à flexibilidade, criatividade e dinamismo das micro e pequenas empresas, elas podem contribuir para o processo de ajustamento da economia brasileira, favorecendo a estabilidade monetária, a abertura econômica e a transformação tecnológica (FOWLER 2001).

Uma das principais características das MPEs e a produção em pequena escala, implicando assim uma redução de sua competitividade em termos de preço final do produto. Esse fato mostra que os pequenos negócios precisam cada vez mais investir em inovação, pois se o produto não apresenta vantagem sobre seus concorrentes pelo menor preço, a alternativa é apresentar outros tipos de vantagens, decorrentes de atributos de qualidade que promovam a diferenciação do produto. É exatamente esse uns dos papéis da inovação em pequenos negócios (PAULA, 2010).

A inovação não se restringe apenas à criação de novos produtos/serviços ou o uso de novas tecnologias que modificam radicalmente a maneira de fazer as coisas. Considera-se também a inovação como mudanças simples que podem gerar impacto e/ou alteração significativa na organização. É possível inovar em todas as áreas da organização, desde novos produtos até a forma de produzi-los ou apresentá-los ao cliente final. Isso é o que será analisado nessa pesquisa: como ter ideias simples, com o uso eficiente de recursos, mantendo a mesma qualidade por meio da inovação em processos (TIDD et al., 2008).

Ainda Tidd (et al., 2008) enfatiza que as pequenas empresas precisam se preocupar com sua posição de mercado, suas trajetórias tecnológicas e desenvolvimento de competências, bem como seus processos empresarias.

Assim, as micro e pequenas empresas precisam inovar, usar a criatividade para desenvolver ferramentas de comunicação com seu consumidor, desenvolver novos produtos, melhorar seus processos, implantar ações de marketing, melhorias organizacionais, pesquisando como a concorrência interage com o mercado e fazendo diferente, fazendo melhor para assim, se manter neste mercado competitivo.

4. Metodologia

4.1. Caracterização da pesquisa

Toma-se como base a pesquisa aplicada, descritiva e com abordagem qualitativa. Quantos às técnicas e procedimentos utilizados, o método utilizado é pesquisa-ação, pois de acordo com Mendonça et al (2008), há interação entre pesquisador e membros da situação investigada, porém o pesquisador está envolvido de modo cooperativo ou participativo na solução de um problema.

O universo da pesquisa foi obtido por meio de uma base de dados fornecida pelo SEBRAE/GO e constituída por um total de 50 empresas de pequeno porte do segmento alimentação da região Oeste do Estado de Goiás em que todas essas empresas participam do Programa Agentes Locais de Inovação.

A coleta de dados ocorreu no período de agosto/2012 a agosto /2013 através de uma pesquisa estruturada não disfarçada, sendo aplicado um diagnóstico de inovação por meio de entrevistas pessoais com os proprietários das empresas de micro e pequeno porte do segmento de

alimentação da região Oeste do Estado de Goiás participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação.

Este estudo é longitudinal, onde serão coletados os dados em dois momentos, sendo em agosto de 2012 e agosto de 2013, havendo um acompanhamento ao longo do tempo do fenômeno em estudo.

A metodologia que será usada no trabalho foi desenvolvida por Sawhney (2006), que tem intuito de mensurar o grau de inovação em MPE. A partir da concepção de dimensões que inovem, o método mede a propensão a inovar de cada empresa, construindo com isso o chamado radar de inovação. O indicador, resultante da média dos escores (grau de maturidade) de cada uma das dimensões da inovação, obtido pelas respostas a 42 questões objetivas, resulta em uma métrica útil para mensurar o Grau de Inovação. Além disso, o método permite diagnosticar possíveis formas para inovação por parte das empresas.

O diagnóstico de inovação é dividido em dois blocos. O bloco I aborda questões relacionadas ao perfil da empresa e contém informações a respeito da caracterização da empresa: razão social, nome fantasia, CNPJ, endereço, telefone, código nacional de atividade econômica (CNAE), número de pessoas ocupadas e porte dos clientes.

O bloco II, denominado de cálculo do grau de inovação, é formado pelas treze dimensões e por 42 questões objetivas. Cada dimensão é composta de um conjunto de variáveis que recebem a pontuação 5, 3 ou 1, de acordo com a resposta dada pelo empresário.

O radar de inovação utiliza 13 dimensões conforme o Quadro 2 apresenta para medir a propensão de inovar de cada empresa. O Quadro 2 explica a abrangência de cada dimensão analisada pelo radar de inovação.

DIMENSÃO	ABRANGÊNCIA
1.Oferta	Novos produtos, ousadia, resposta ao meio ambiente, design e inovações tecnológicas de produto.
2.Plataforma	Sistema de produção e versões de produto.
3.Marca	Proteção e alavancagem da marca.
4.Clientes	Identificação de necessidades, identificação de mercados e uso de manifestações dos clientes.
5.Soluções	Soluções complementares e integração de recursos.
6.Relacionamento	Facilidades e amenidades e informatização.
7.Agregação de valor	Uso dos recursos existentes e uso das oportunidades de interação.
8.Processos	Melhoria de processos, sistemas de produção, certificações, softwares de gestão, aspectos ambientais e gestão de resíduos.
9.Organização	Reorganização, parcerias, visão externa e estratégia competitiva.
10.Cadeia de fornecimento	Sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega.
11.Presença	Pontos de venda e intermediação.
12.Rede	Diálogo com o cliente.
13.Ambiência inovadora	Fontes externas de conhecimento, propriedade intelectual, ousadia inovadora, financiamento da inovação e coleta de ideias.

Quadro 1 – Abrangência das dimensões do radar de inovação.

5. Resultados e Discussões

Para este trabalho foi selecionadas uma amostra de 50 empresas do segmento de alimentação, colhidas na regional Oeste do estado de Goiás. A distribuição das empresas por segmento mostra uma prevalência em indústrias (40%), seguido de panificadoras/confeitarias/lanchonetes (27%).

O Grau de Inovação médio das empresas avaliadas no início do Programa foi de 1,6. Como a escala vai de 1 a 5, este valor corresponde ao primeiro quarto da escala. A situação, compatível com as observações durante as etapas de sensibilização e adesão, indicava que a inovação ainda era incipiente. Na nova avaliação realizada, em média 13 meses após a primeira medida, o resultado médio da amostra subiu para 2,37, mostrando algum progresso.

É importante lembrar que os processos relacionados à gestão da inovação estão associados a mudanças comportamentais que têm elevada inércia e são, portanto, de lenta maturação. Assim, caso o esforço prossiga, é esperado que nas próximas avaliações as melhorias se acelerem.

O Gráfico 1 apresenta a evolução do Grau de Inovação médio em cada uma das dimensões, nas duas avaliações.

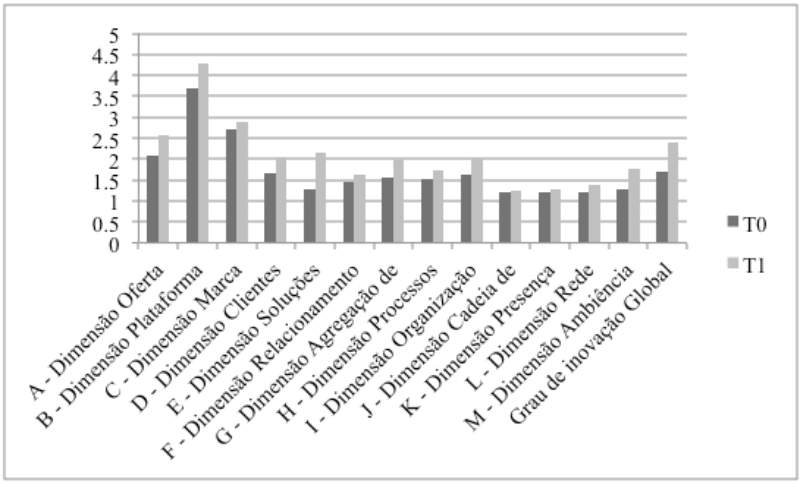


Figura 1 – Variação no Grau de Inovação por dimensão
Fonte: Elaboração Própria

A Tabela 1 permite comparar os escores da amostra, globalmente e para cada uma das dimensões, nos dois momentos do Projeto.

	T0	Máximo	Mínimo	T1	Máximo	Mínimo	Variação T1 – T0
A - Dimensão Oferta	2,096774	4	1	2,580645	4,2	1	0,483871
B - Dimensão Plataforma	3,677419	5	1	4,290323	5	1	0,612903
C - Dimensão Marca	2,709677	5	1	2,870968	5	2	0,16129
D - Dimensão Clientes	1,648387	3,7	1	2,058065	3,7	1	0,409677
E - Dimensão Soluções	1,290323	3	1	2,16129	5	1	0,870968
F - Dimensão Relacionamento	1,451613	5	1	1,612903	5	1	0,16129
G - Dimensão Agregação de valor	1,548387	3	1	1,967742	3	1	0,419355
H - Dimensão Processos	1,509677	2,7	1	1,741935	2,3	1	0,232258
I - Dimensão Organização	1,629032	3	1	2	3,5	1	0,370968
J - Dimensão Cadeia de fornecimento	1,193548	3	1	1,258065	3	1	0,064516
K - Dimensão Presença	1,193548	2	1	1,290323	2	1	0,096774
L - Dimensão Rede	1,193548	3	1	1,387097	3	1	0,193548
M - Dimensão Ambiência Inovadora (peso 2)	1,283871	1,9	1	1,758065	4,5	1	0,474194
Grau de inovação Global	1,693548	2,6	1,1	2,387096	3,5	1,4	0,693548

Tabela 1 – Grau de inovação (primeira e segunda etapa)

Com base na Tabela 1, que mostra também a variação nos escores médios entre a medida inicial e a segunda medição, pode-se observar que todas as dimensões apresentaram crescimento, confirmando a eficácia do Programa ALI. O maior progresso ocorreu nas dimensões Soluções, Ambiência Inovadora, Plataforma, Oferta, Clientes, Agregação de Valor, Organização e Ambiência inovadora.

Com base nesta tabela, verifica-se que o Programa ALI é eficaz no processo de estimular, incentivar a inovação, pois através de participação em cursos, treinamentos, eventos, as empresas percebem a importância de inovar oferecendo novas soluções, novos produtos, serviços a seus clientes de modo a agregar valor à empresa.

5.2. Evolução da dimensão Ambiência Inovadora

A dimensão Ambiência Inovadora relaciona-se com os profissionais que compõem a empresa e que colaboram com a cultura da inovação. Assim, inovação nesta dimensão está diretamente relacionada com os esforços inovativos nas demais dimensões, pois se a cultura da inovação é introduzida na organização, seja através de consultorias, participação em eventos, feiras, capacitações, a empresa tende a desenvolver novos produtos, a implantar novos processos, oferecer novas soluções aos clientes, de modo a aumentar o grau de inovação global da organização.

O Quadro 2 mostra o desempenho das empresas em estudo em relação a cada dimensão analisada.

Dimensão	Empresas que inovaram (%)	Principais Ações
Oferta	54,1	Desenvolvimento de novos produtos; design (nova embalagem); mudança da característica do produto por razões ambientais;
Plataforma	27,08	Utilizar os recursos, equipamentos para atender mais de uma família de produtos; Desenvolvimento de duas ou mais versões de produtos.
Marca	31,25	Registro de marca; uso da marca em produtos, propagandas.
Clientes	41,6	Identificação das necessidades (pesquisa com clientes; Identificação de novos mercados; Lançamento de um novo produto ou versão a partir da pesquisa realizada com clientes.
Soluções	50	Nova solução complementar a seus clientes.
Relacionamento	12,5	Facilidades (cartão fidelidade, cafezinho, brindes, cartão de aniversário) para fidelizar o cliente; Adoção de recurso de informática (facebook, blog, site).
Agregação de valor	27,0	Utilização de recursos (equipamentos) e instalações existentes para desenvolvimento de novos produtos.
Processos	66,6	Aquisição de novos equipamentos; Modificação de processos (estocagem, compra); Adoção de práticas de gestão (Boas práticas de fabricação); Implantação de softwares para a gestão administrativa e de produção; Mudanças em aspectos ambientais e gestão de resíduos.
Organização	35,4	Reorganização das atividades (horários, uniformização, redivisão de tarefas, pesquisa com funcionários); Parcerias; Mudança na estratégia competitiva (abertura de novos estabelecimentos com a mesma marca, novos produtos para outro nicho de mercado);
Cadeia de fornecimento	2,08	Adoção de novas formas de reduzir o custo de transporte (cronograma com rotas mais econômicas).
Presença	12,5	Abertura de novos pontos e canais de venda;
Rede	100	Adoção de novas formas de ouvir o cliente (pesquisa com clientes para sugestões de novos produtos, serviços, melhorias na empresa).
Ambiência inovadora	**100**	**Uso de consultoria (Programa ALI, Programa Alimentos seguros); Participação em eventos (cursos, capacitações, feiras, missões); Adoção de uma forma de ouvir os funcionários (palestra motivadora e pesquisa para sugestões de novos produtos, serviços e melhorias na empresa); Participação em prêmios e coleta de ideias dos colaboradores.**

Quadro 2 – Desempenho das empresas por dimensões.

Verifica-se que a dimensão Ambiência inovadora teve uma participação de 100%, ou seja, todas as empresas atendidas pelo Programa ALI inovaram nesta dimensão. Tal resultado se justifica pelas empresas estarem participando de cursos (controles financeiros, atendimento ao cliente, gestão visual de loja e estratégias empresariais), capacitações (confeitaria e panificação – SENAI/SEBRAE), eventos/missões técnicas (FATIA, FIPAN, SUPERAGOS), consultorias (Programa Agentes Locais de Inovação e Programa Alimentos Seguros) de modo a agregar valor à empresa. Outra forma de buscar conhecimento foi principalmente a utilização de recursos, como o Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas – SBRT, indicando iniciativa e mostrando que a empresa não limita a busca de soluções internamente à organização.

A participação em prêmios como Mulher de negócios, MPE Brasil, Prêmio Nacional da Inovação, também se mostrou como um indício de um ambiente adequado à inovação, pois, o importante não é saber se a

empresa ganhou ou não um prêmio, mas saber se existe um espírito de valorização da inovação.

As empresas em estudo passaram também a realizar pesquisa com os funcionários para coleta de sugestões de novos produtos, novos serviços e melhorias na empresa. A pesquisa ajudou as organizações a focar precisamente nas mudanças necessárias para gerar impacto no desempenho individual e do negócio. Assim, as empresas passaram a ter um sistema formal de coleta de ideias, tornando os colaboradores engajados à inovação, otimizando seu negócio.

Deste modo, a dimensão ambiência inovadora julga se a empresa demonstra importância na valorização da inovação, se realiza esforços inovativos que refletem uma boa gestão, e consequentemente se a mesma possui incentivo à inovação.

Portanto, o Programa ALI, mostrou-se eficaz no processo de estimular a inovação, pois ofereceu aos micro e pequenos empresários o acesso a conhecimentos e recursos que facilitaram a instalação de processos de inovação que contribuíram para o aumento do grau de inovação na dimensão ambiência inovadora e consequentemente no grau inovação global, propiciando maior competitividade às empresas.

6. Considerações Finais

Conforme apresentado nesse artigo a inovação é essencial em uma organização que se deseja obter sucesso, manter no mercado e se destacar da concorrência. Uma das formas mais adequadas para a MPEs é estarem participando de cursos, treinamentos, eventos, capacitações, consultorias, para assim, estimular o processo da inovação.

O Programa ALI se mostrou eficaz como um esforço inovativo na dimensão ambiência inovadora, pois de acordo com os dados, todas as empresas aumentaram significativamente seu grau de inovação nesta dimensão. Tal resultado mostra a importância de fomentar a inovação em MPEs, pois o baixo grau de inovação encontrada nas mesmas se deve ao restrito acesso a informações, novidades do mercado, falta de conhecimento em utilizarem melhor os recursos disponíveis como uma forma de inovação.

O resultado na dimensão ambiência inovadora sugere que as empresas que participaram do programa tiveram acesso ao conhecimento de novos processos ou a novos produtos tendo em vista a participação em eventos e cursos. A literatura indica que esse tipo de capacitações induz, orienta,

articula e fomenta soluções nas empresas, de modo que as mesmas aproveitem as oportunidades do mercado e forneçam produtos e serviços diferenciados.

É necessário 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) e uma região (Oeste Goiano) 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 MPEs.

Apesar das limitações, não se pode minimizar o valor da pesquisa aqui apresentada, seja pela reduzida oferta de trabalhos sobre o tema, seja para a importância de aprofundar as informações sobre a relação entre esforço inovativo e competitividade nas micro e pequenas empresas.

Referências Bibliográficas

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

BRASIL. Lei complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>. Acesso em 11 jul.2013.

BRASIL. Lei n.º 11.196, de 21 de novembro de 2005, conhecida como Lei do Bem. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm>. Acesso em 15 Fev.2013.

BRASIL.Lei nº 10.973 de 2 de dezembro de 2004, conhecida como Lei da Inovação. Disponivel em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm>. Acesso em 15 Fev. 2013.

CEZARINO, L. O. ; CAMPOMAR, M.C. . **Micro e pequenas empresas**: características estruturais e gerenciais. Revista HISPECI & LEMA, v. 9, p. 10-12, 2006.

DRUCKER,P.F. **Inovação e espírito empreendedor**. Pioneira, São Paulo, 1986.

FOWLER, F. R. **Uma Nova Visão da Formação Empreendedora para os Novos Desafios do Mercado de Trabalho**. In: SOUZA, E. C. L. (Org.) Empreendedorismo: Competência
Essencial para Pequenas e Médias Empresas. Brasília: Anprotec, 2001, p. 183-193.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

KORNIJEZUK, F.B.S. **Características Empreendedoras de Pequenos Empresários de Brasília**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, 126 pg, 2004.

MBC- Movimento Brasil Competitivo. Manual de Inovação. Brasília: MCT/FINEP, 2008.

MENDONÇA, A.F; ROCHA, C.R.R; NUNES, H.P. **Trabalhos acadêmicos**: planejamento, execução e avaliação. Goiânia: Faculdades Alves Faria, 2008.

OCDE. **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Tradução Financiadora de Estudos e Projetos. Brasília: FINEP, tradução português, 2005.

PAULA, J. **Tecnologia Social e Desenvolvimento Sustentável**: Contribuições da RTS para a formulação de uma Política de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação – Brasília, 2010.

PINTEC. **Pesquisa de inovação tecnológica** : 2008 / IBGE, Coordenação de Indústria. – Rio de Janeiro : IBGE, 2010.164 p.

PINTO, M. M. **Tecnologia e inovação**. 2009. Material didático para o Núcleo de Educação Aberta e a Distância, Centros Regionais de Educação da Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, 2009.

SAWHNEY, Mohanbir. et al., The 12 Different Ways for Companies to Innovate**. MIT Sloan Management Review**. p. 7581, spring 2006.

SCHUMPETER, A. J. **Capitalismo, socialismo e democracia**: destruição criadora. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios. Edição 283 – Agosto de 2012. Disponível em:<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI238406-

18478,00-DIRETOR+DO+SEBRAE+DEFENDE+A+INOVACAO+PARA+AMPLIAR+O+PIB.html>. Acesso em: 02 nov.2012.

SEBRAE. **Número de micro e pequenas empresas no país.** Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/numero-de-empresas>. Acesso em 02 nov.2012.

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

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil -

Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 304p.

Grau de inovação e retenção de clientes: um estudo da dimensão relacionamento a partir do Programa ALI

Autor: Bruno Nogueira
Orientadora: Luciana Carvalho

RESUMO

Nos tempos atuais, é totalmente visível a rapidez com que as mudanças ocorrem, e isso tem refletido, consideravelmente, no mundo dos negócios, fazendo com que as organizações, de um modo geral, passassem a se preocupar com as exigências impostas por essa nova realidade. Este trabalho tem por objetivo identificar como o grau de inovação de uma empresa influência a fidelização de clientes. Além disso, identificar a importância do marketing de relacionamento para a inovação. Para tanto, foi realizado uma pesquisa junto a 51 empresas que participam do Projeto Agentes Locais de Inovação na região de Rio Verde-Go, com o intuito de avaliar o grau de inovação de cada uma delas em suas respectivas dimensões, priorizando a dimensão relacionamento. Diante desta realidade, a pesquisa mostrou que das 13 dimensões, 2 tiveram destaque entre as demais, que foram: Plataforma e Marca. Mostrando que grande parte das empresas se preocupam com a sua parte produtiva, agregando outros produtos utilizando os mesmos recursos, e na dimensão marca, há uma grande preocupação por parte das empresas em utilizar sua marca em seus produtos. Na dimensão relacionamento, 90% das empresas não tem a prática de realizar ações no sentido de estreitar os laços entre a empresa e o cliente, e somente 10% delas realizam algumas ações que são voltadas diretamente para o seu público alvo, o cliente. E que infelizmente é uma grande falha das organizações, onde poderiam estar adotando práticas que tornaria o relacionamento mais próximo com o cliente.

Palavras-chave: Clientes. Inovação. Relacionamento.

ABSTRACT

In the current times, there is totally visible the speed with which the changes take place, and that has been thinking, considerably, about the world of the business, doing so that the organizations, on the whole, started to preoccupy with the demands imposed by this new reality. This work has because of identifying objective like the degree of innovation of an enterprise influence to clients' loyalty. Besides, to identify the importance of the marketing of relationship for the innovation. For so much, an inquiry was carried out near 51 enterprises that announce of the Project Local Agents of Innovation in the region of Rio Verde/Go, with the intention of valuing the degree of innovation of each one of them at his respective dimensions, prioritizing the dimension relationship. Before this reality, the inquiry showed that of 13 dimensions, 2 had distinction between the rest, which were: Platform and Mark. Showing which great part of the enterprise they preoccupy with his productive part, collecting other products using the same resources, and in the dimension make one's mark, there is a great preoccupation for part of the enterprises in using his mark in his products. In the dimension relationship, 90 % of the enterprises has not the practice to carry out actions in the sense of narrowing the knots between the enterprise and the client, and only their 10 % carries out some actions that are turned straightly for his white public, the client. And what unfortunately is a great fault of the organizations, where they might be adopting practices what the nearest relationship would make with the client.

1. Introdução

A inovação tem sido uma ferramenta fundamental para as organizações em busca do processo de diferencial competitivo. Criar novos produtos, processo, novas formas de organização e ainda, novas formas de acesso aos clientes, são estratégias que garantem uma vantagem competitiva sustentável no âmbito empresarial.

Neste sentido,o marketing de relacionamento está cada vez mais presente entre os setores empresariais e, nos últimos anos, vem ganhando espaço e importância devido a sua prática de desenvolver relacionamentos de longo prazo e, através dessa prática, levar a empresa a melhorar seus resultados através do relacionamento com os clientes.

O principal intuito do marketing de relacionamento é a construção e a manutenção de relacionamentos individuais com os clientes, tendo sempre o longo prazo como meta. (CAUDURO; SCHNEIDER; AITA, 2006).

Este marketing de relacionamento pode ser praticado em qualquer organização, seja voltada para consumidores finais ou mercados corporativos, sua prática requer que a empresa em um todo esteja empenhada em desenvolver um trabalho que irá envolver diversas áreas da empresa, como a estratégica, tática e operacional, ou seja, todos deverão estar envolvidos para que o projeto possa se tornar eficaz e duradouro (CAUDURO; SCHNEIDER; AITA, 2006).

Ao considerar a importância econômica do Sudoeste Goiano, logo identifica -se que o agronegócio é um dos principais setores que movem a economia do Estado, sendo responsável por cerca de 33% do PIB, segundo estimativas. Com condições logísticas de produçãoe escoamento privilegiadas, o Estado passou a ser mais valorizado por agroindústrias que vieram a se instalar na região, o que elevou, consideravelmente, a economia do Estado. Com essa evolução, Goiás deixa para trás a tradição de ser uma região onde só produzia matéria-prima, e passa a ser um forte multiplicador de negócios, emprego e renda. (CRISTIANE, 2007).

Desta forma o objetivo do trabalho consiste em identificar como o grau de inovação de uma empresa influência a fidelização de clientes. Além disso, mostrar a importância do marketing de relacionamento para a inovação. Para tanto, foi realizado uma pesquisa junto a 51 empresas que participam do Projeto Agentes Locais de Inovação no segmento alimentício na regiãode Rio Verde.

O trabalho está organizado em duas partes, a parte teórica, que é a estrutura inicial paraomelhor entendimento do assunto, e a parte prática, onde foram aplicadas pesquisas de campo para se chegar aos resultados propostos.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Inovação e Marketing

A inovação é uma das vertentes mais aclamadas no contexto empresarial atualmente, sendo praticada por grandes empresas em diversos segmentos, podendo assegurar inúmeras vantagens dentro dos processos da organização, como por exemplo: aumento da variedade dos produtos e serviços, aumento da receita e consequentemente do lucro da empresa,

otimização dos processos de produção, organização, administração, enfim, com a prática da inovação, a empresa terá uma gestão mais dinâmica, com processos inovadores, e principalmente a diferenciação com a concorrência, em um mercado que está a cada dia mais competitivo.

Atualmente, atingir uma posição de liderança no mundo dos negócios não é uma tarefa das mais fáceis, mas do que isso, é manter essa posição de destaque entre as organizações, se tornando um grande desafio para todos envolvidos nesse processo de mudanças constantes. O processo de inovação deve ser encarado como mais um departamento dentro da empresa, onde deve ser feito ajustes a todo momento, desde os incrementais até os radicais, mantendo o mesmo padrão de qualidade e eficácia, com o intuito de estar sempre atento as novas mudanças e sustentação do seu crescimento. (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006).

Com a inovação é possível que a empresa cresça de maneira mais rápida, melhor e com mais qualidade em relação aos concorrentes, fazendo com que ela mesma possa direcionar as suas próprias atividades inovadoras. (DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2006).

Já o marketing, é uma ferramenta que a cada dia vem ocupando espaço em grande parte das empresas, sejam elas de pequeno ou grande porte. O objetivo principal do marketing é identificar as necessidades e prever situações, para que se possam atender as expectativas e desejos dos clientes, com o propósito de se manter sempre atualizado com relação às novas tendências e desafios do mercado.

O objetivo do marketing dentro das organizações é analisar e identificar as necessidades e desejos dos clientes, com o intuito de adequar e organizar os produtos e serviços para atingir um determinado público definido. Com isso, é fato dizer que o marketing não é só uma ferramenta qualquer, ela deve ser encarada como um processo que envolve toda a empresa. (KOTLER ,1999).

Ao longo dos anos, tanto a globalização quanto os fatores internos e externos, como a economia mundial, as culturas, entre outros, fizeram com que os consumidores se tornassem mais exigentes quanto à qualidade do produto, à exclusividade deste produto, ao atendimento personalizado etc. Com isso, as empresas estão tendo de se adaptar a essas novas mudanças, utilizando uma importante ferramenta que se chama marketing individualizado, que é realizado para cada cliente, sendo possível identificar os desejos dos clientes, e através disso torná-lo cada vez mais fiel à empresa.

O marketing individualizado está cada vez mais presente no mundo dos negócios, onde os produtos e serviços oferecidos estão a todo momento sendo alterado com o perfil de cada consumidor, oque caracteriza o foco por mídias individuais e a considerável mudança no cenário empresarial. (SILVEIRA, 2007).

Nesse contexto, nota-se que, os produtos estão cada dia mais adaptados às necessidades e aos desejos dos clientes, tornando a sua individualização cada vez mais presente no dia a dia de seus consumidores.

O relacionamento com o cliente através do marketing individual é voltado para a venda de vários produtos para um mesmo cliente, e não a venda de alguns produtos para diversos clientes. E, através desse procedimento, o marketing visa criar relacionamentos fiéis e duradouros, transformando esse processo em aumento da receita durante o período.(SILVEIRA, 2007).

Atualmente, a maioria das empresas investe alto em propaganda e ações especializadas de marketing para aproximar o consumidor de seu produto ou serviço. O que muitas delas fazem, na verdade, é criar um vínculo emocional com o cliente no sentido de despertar a sua fidelidade.

Para criar este vínculo com o cliente é necessário entender oque o cliente pensa, e também os seus valores pessoais. Mas, para que essa prática funcione, de modo adequado, é preciso que todos envolvidos no processo incorporem esse conceito, principalmente os colaboradores, pois,é através deles, que a empresa estará passando sua imagem de maneira positiva. E para a grande parte dos consumidores o que lhe é de agrado é a oferta do produto ou serviço de acordo com a sua real definição, ou seja, isso mostra a importância em entender oque o cliente realmente está procurando. (TERRA, 2007).

De um modo em geral, o marketing busca identificar as necessidades não atendidas dentro de um mercado que a cada dia vem se expandindo, desenvolvendo produtos e serviços que visam suprir essas necessidades e que, de alguma forma, auxilie o consumidor a realizar desejos, com o intuito de lhe proporcionar a satisfação e o prazer (COBRA, 2002).

Deste modo, a seção 2.2 apresenta uma descrição sobre a fidelização de clientes.

2.2. Fidelização de clientes

A fidelização de clientes, hoje, no mercado, passou a ser um aspecto de alta relevância dentro das organizações, pois com a globalização, a tecnologia,

entre outros fatores, fez com que o mercado se tornasse altamente concorrido. Os consumidores passaram a ter outras experiências, com diversas marcas, estilos e modelos diferentes, fazendo com que as empresas se adaptem o mais rápido possível a essa nova mudança, para fornecer ao cliente produtos e serviços de maior qualidade, e também de poder competir de maneira igual com as outras empresas. Se essa mudança não for realizada pela empresa, quem estará perdendo nesteprocesso será a própria empresa, pois o cliente, não estando satisfeito com o produto ou serviço de uma determinada empresa, certamente irá procurar outra empresa que lhe fornece um atendimento especializado, serviços e produtos de alta qualidade, entre outros benefícios.

O foco agora é outro. As empresas não se baseiam apenas na quantidade de produtos ou serviços comercializados, mas sim, na retenção e satisfação do cliente. É necessário que as empresas retenham seus clientes, não pensando somente na atração dos mesmos. Pois, a simples atração de clientes gera uma alta rotatividade que envolve gasto de tempo e dinheiro, que seriam poupados com a fidelização da clientela. (CESAR, BITTENCOURT, 2009)

O foco principal da fidelização é fazer com que o cliente se sinta seguro em estar adquirindo um produto ou serviço, fazendo com que a relação entre empresa e cliente se torne estreita e que proporcione vantagens para ambas as partes. O relacionamento deve ser encarado como um processo contínuo, onde sua prática a longo prazo é essencial para que a empresa possa conquistar novos clientes, e assim construir uma relação de respeito, confiança, segurança e lealdade. No contexto de relacionamento, temos o relacionamento pessoal, que pode ser comparado com as vantagens emocionais dos clientes e a relação pessoal com um amigo ou companheiro, que traduz a importância da lealdade e fidelidade, tanto na parte pessoal quanto na profissional, construindo laços que podem resultar em relacionamentos duradouros e lucrativos. (MOUTELLA, 2003).

Sabe-se que, para chegar auma fidelização de clientes, é necessário estar sempre junto ao cliente, mostrando que sua presença é altamente importante para toda a empresa, deixando-o com a sensação de reconhecimento por parte da organização. Por isso, se uma determinada empresa tem o objetivo de se manter no mercado, com uma carteira de clientes fidelizados, é preciso ter em mente que esse grupo também faz parte da clientela de outras empresas, ou seja, é preciso manter um relacionamento amigável e respeitoso com todo o processo em volta da

organização, para que se possa construir um clima favorável, que transmita confiança, pois, através dessas e outras atitudes, é que se consegue sucesso, tanto na vida profissional quanto pessoal.

Considerando a importância da fidelização de clientes para o desempenho empresarial, a seção 2.3 aborda a importância do marketing de relacionamento na fidelização dos clientes.

2.3. Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento já vem sendo executado há muitos anos, desde quando existiam os pequenos pontos comerciais como as mercearias e pequenos mercados, que utilizavam como método para anotações de mercadorias, as cadernetas, para pagamentos futuros. Eram utilizados crediários, sem a necessidade de nenhum comprovante de renda. Todo esse processo era utilizado pelo proprietário do estabelecimento, que conhecia muito bem toda a sua clientela pelo nome, sobrenome, qual o time de preferência e assim por diante (MADRUGA, 2004, p.55).

Tudo isso foi ficando ultrapassado, com o avanço da economia, da tecnologia e da comercialização de novos produtos, os consumidores passaram a consumir outros tipos de produtos, enfraquecendo esse tipo de comércio e acabando com os laços de relacionamento.

Antes, as empresas basicamente eram orientadas para produção e depois para os produtos. Os clientes não eram prioridade e, em alguns casos, nem eram reconhecidos pelas organizações. Passada essa fase, a mentalidade do marketing passou a ser uma referência para as empresas e clientes. Os clientes então passaram a receber uma maior atenção por parte dos departamentos de marketing. A partir daí, com o marketing de relacionamento, iniciou-se um novo processo de aumentar ainda mais a qualidade do atendimento aos clientes, toda a organização passou a ter responsabilidade pela satisfação do cliente.

O marketing de relacionamento está ligado a outros quatro conceitos importantes, o primeiro deles é o relacionamento, onde o cliente se sente entusiasmado com o tratamento oferecido pela empresa e passa a frequentá-la de maneira natural. O segundo conceito é a retenção, que significa a manutenção dos clientes através de um trabalho diferenciado e inovador. Já o terceiro, é a referência, podendo ser definida como o resultado de um trabalho bem feito, sendo percebida através da divulgação de um cliente satisfeito, ou seja, fazer certo desde o início do contato com o

cliente é o primeiro ponto para que a satisfação seja alcançada. E, por último, o quarto conceito se refere à recuperação, onde a empresa tem a oportunidade de reconquistar o cliente que teve um tratamento fora dos padrões, e que pode ser recuperado através da importância que a organização dá em conquistar novamente este cliente. (BARNES, 2002).

Isso mostra que o marketing de relacionamento é uma ferramenta bastante útil na vida de todos nós, não só no contexto profissionalmas também pessoalmente. É por meio dessas relações, entre cliente-empresa, entre amigos e familiares, que conseguimos construir relações duradouras. Essas relações podem servir como ponto de referência, como, por exemplo, no momento de fazer uma entrevista de emprego, se tiver alguém já conhecido dentro do processo, a chance de conquistar a vaga estará bem mais encaminhada. Pode-se citar também, como exemplo, a relação entre amigos, tornando bem mais fácil a conquista de novos amigos se tivermos uma determinada referência que possa nos definir.

O marketing de relacionamento não está interligado apenas ao relacionamento com o cliente, mais sim na relação ao longo prazo e no custo benefício para ambas às partes. O processo de se relacionar com o cliente deve ser encarado como uma complexa rede de interação, onde o foco principal é a relação interativa entre todos envolvidos no processo. (GUMMESSON, 1999).

A ideia principal do marketing de relacionamento é trazer o cliente para dentro da organização, e fazer com que ele participe de forma direta dos processos de desenvolvimento de novos produtos e serviço e, com isso, criar vínculos que sejam duradouros e fiéis para ambas as partes. Para que essa ferramenta possa atingir os objetivos esperados é necessário que todos dentro da organização participem do processo, principalmente os colaboradores, que devem compreender que quem paga seu salário são os clientes e não a tesouraria da empresa. E para que a empresa possa estar sempre em sintonia com o mercado, é necessário disseminar todo esse conhecimento por toda a empresa, através de planejamento, dinamismo e principalmente a inovação, que deve estar envolvida ao longo de todo o processo do marketing de relacionamento. (EDUARDO, 1997, p.2).

3. Características do Segmento Alimentação

O projeto ALI(Agentes Locais de Inovação) do Sebrae em Goiás, já está no seu segundo ciclo, onde estamos atuando em quatro segmentos, sendo eles:

alimentação, moda, beleza e confecção. Neste artigo, vamos trabalhar com o segmento alimentação, comparando os dados de 51 empresas entre os setores de panificação, supermercados, casa de carnes, indústrias, restaurantes e entre outros.

O segmento alimentação é um setor muito amplo e dinâmico, onde é possível realizar diversas ações inovadoras, principalmente na área industrial, tais como: desenvolvimento de novos produtos e serviços, ampliação e modificação no mix de produtos, criações de novas embalagens, enfim, é um setor que nos da uma diversidade muito grande para podermos explorar, basta saber aproveitar as oportunidades de mercado.

4. Materiais e Métodos

Para desenvolver o trabalho, foi realizada uma pesquisa de campo através de diagnósticos aplicados com 51 (cinquenta e uma)empresas, onde a ideia principal foi mensurar o grau de inovação da dimensão relacionamento em cada umadessas empresas.Nesse diagnóstico, a pontuação funciona da seguinte forma: existem várias dimensões e cada uma delas possui a sua pontuação de 1, 3 e 5, na pontuação 1, corresponde que a empresa não pratica aquela dimensão no momento, a pontuação 3, mostra que é praticado mas de maneira informal, e a pontuação 5, já há uma prática contínua e de modo formalizado.

Com a aplicação do diagnóstico será possível conhecer o nível de inovação da dimensão relacionamento, e identificar as pontuações que apresentam maiores e menores índices nesse contexto.

5. Análise e Discussão

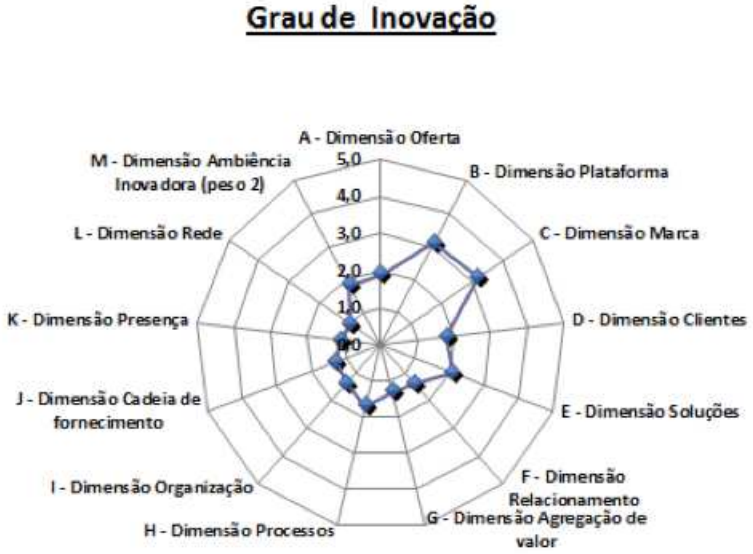
5.1. Grau Geral de Inovação das MPE's

Através da aplicação dos diagnósticos nas empresas envolvidas no projeto, identificou-se que, dentre as dimensões estudadas duas delas se destacaram: Plataforma e Marca, conforme mostra a Figura 1. Estes resultados apontam que essas empresas apresentam uma grande vantagem em seu sistema de produção, servindo a mais de uma família de produtos, e também usando da mesma tecnologia para agregar outros produtos. Na dimensão Marca, observa-se que, grande parte das empresas não preocupam em realizar o registro da marca, alegando que há uma falta de

informações principalmente em relação aos procedimentos de registro e pelo alto custo oferecido.

Figura 1: Grau Médio de Inovação das MPE's.

Grau de Inovação	
A - Dimensão Oferta	1,9
B - Dimensão Plataforma	3,1
C - Dimensão Marca	3,2
D - Dimensão Clientes	1,8
E - Dimensão Soluções	2,1
F - Dimensão Relacionamento	1,4
G - Dimensão Agregação de valor	1,3
H - Dimensão Processos	1,7
I - Dimensão Organização	1,4
J - Dimensão Cadeia de fornecimento	1,3
K - Dimensão Presença	1,1
L - Dimensão Rede	1,0
M - Dimensão Ambiência Inovadora (peso 2)	1,8
Grau de inovação Global	1,9



Fonte: Dados da Pesquisa elaborado pelo autor.

Nas demais dimensões, pode-se dizer que, há uma pequena oscilação entre uma dimensão e outra, mas nada que se destaca em relação às outras

pontuações. Com base em estudos sobre inovação, para uma empresa ser considerada inovadora, é preciso que ela chegue a um Grau Global de Inovação de no mínimo 3,0, na escala que varia entre 1,0 a 5,0. Mais isto não é uma tarefa fácil, para que uma empresa chegue a esse nível é preciso não somente conhecer a importância, alocar recursos e esforços para inovar, mas também, tornar o clima e a cultura organizacional favoráveis para o estímulo e a busca por esforços inovativos, pois, só desta maneira, poderão fazer com que todos envolvidos na organização encare a inovação como parte de seu trabalho, e partir daí, passe a contribuir com ideias, sugestões e ações que iram gerar novos conhecimentos, tecnologias e acima de tudo, a prática de estar sempre agregando algo inovador nos processos da empresa.
Com o radar da inovação, torna-se possível mensurar em cada dimensão o grau de inovação de todas as empresas. Dessa forma, a avaliações individuaisdos pontos fortes e fracos de cada empresa em suas respectivas dimensões ficaram evidentes, e para isto, logo em seguida, o resultado final que irá auxiliar a comparaçãoda média geral entre as 51 empresas.
Das 51 Empresas analisadas, 70% delas ficaram com a média entre 1,0 e 2,0, que é considerado um baixo grau de inovação, indicando que essas empresas não tem a prática de estar investindo em ações inovadoras, e de não ter a cultura de planejamento e controle desde a sua abertura, ou seja, o empresário abre as portas sem pensar na gestão da empresa, e prioriza somente a parte de produção e vendas, que é um grande erro, mesmo sendo micro e pequenas empresas. Em 30% das empresas a média esteve entre 2,1 e 2,8, mostrando que a prática de inovar ocorrer de maneira esporádica, mas que já é possível notar algumas ações que são desenvolvidas pontualmente em diversas áreas da organização, como: investimento em marketing e propaganda, a busca de conhecimentos em fontes externas, controles financeiros mais efetivos, enfim, nesta fase a organização já consegue perceber a importância de uma gestão dinâmica, com planejamento e com ações desenvolvidas a curto, médio e a longo prazo. De todas as empresas, nenhuma obteve a média de 2,9 a 5,0, onde a empresa teria uma gestão inovadora, com ações planejadas e consequentemente um degrau acima de seus concorrentes.

5.2. Análise da dimensão Relacionamento

Constata-se que a pontuação mais elevada da dimensão relacionamento está entre o nível 1, onde foram registradas 45 empresas que não tem a prática

de desenvolver ações no sentido de estreitar, expandir e aprimorar o relacionamento com os seus clientes. Já a pontuação 3, foram registradas 6 empresas que desenvolve informalmente algumas ações pontuais, mas nada é registrado. No último nível, que é a pontuação 5, tem-se o menor índice, demonstrando que, das 51 empresas, nenhuma tem a prática de inovar de forma contínua o relacionamento com o seu cliente.

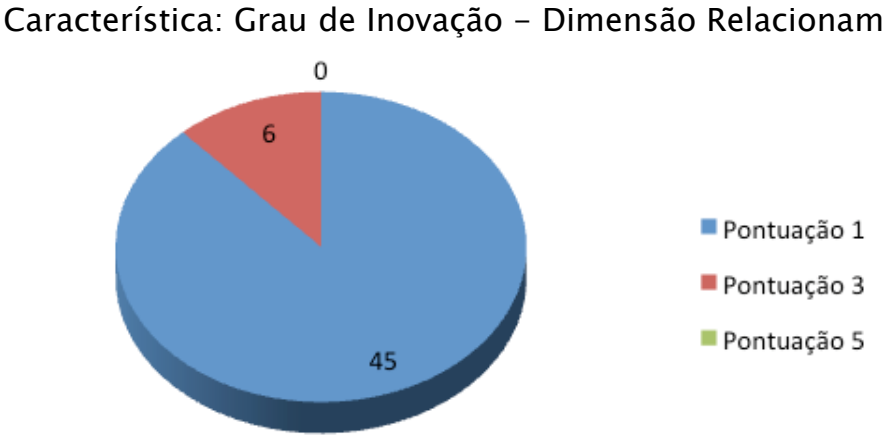


Figura 2: Grau de inovação da dimensão relacionamento.
Fonte: Dados da Pesquisa elaborado pelo autor.

Através dos resultados obtidos, identifica-se que, as empresas que tiveram entre o nível 1 da dimensão relacionamento, não consegue ter um relacionamento de mais proximidade com o seu cliente, deixando passar a oportunidade de diminuir a distância entre empresa e cliente, e claro, de forma mais eficiente com as ações que poderiam ser desenvolvidas. As empresas que ficaram entre o nível 3, são as que desenvolve esporadicamente algumas ações no intuito de conhecer mais o seu cliente, quebrando principalmente está barreira que fica entre a organização e o consumidor. E finalmente, o nível5, onde não identificou nenhuma empresa que faz desta dimensão uma prática contínua nas suas atividades, e que, se explorada mais profundamente, com ações bem elaboradas e executadas, pode ser um grande fator para alavancar principalmente as vendas e o resultado final da empresa.

6. Considerações finais

A evolução dos meios de comunicação e da informática possibilitou um grande crescimento da internet, estreitando os laços de todos os povos ao

redor do mundo, podendo ser alcançados com um simples clicar de botão. Nos dias atuais, qualquer indivíduo ligado à rede e que possua um cartão de crédito pode fazer uma compra em questão de segundos em qualquer lugar do planeta. Por esse motivo, é necessário que as empresas fiquem atentas, não só em relação à concorrência que pode estar ao seu lado, bem como a que está do outro lado do mundo. Desta forma, o cliente passa a ser a chave principal para as empresas, e devem ser tratados de maneira única e exclusiva por parte das organizações. Uma ferramenta que tem um custo elevado, mas que é eficiente e que, consequentemente, pode estar unindo o cliente à empresa é o marketing de relacionamento que, se executado de forma positiva, pode lhe trazer uma série de benefícios, principalmente a satisfação.

Diante disso, ao analisar os resultados obtidos neste trabalho, nota-se que, há um grande distanciamento entre as empresas com a palavra relacionamento, que é uma forte aliada para se reter e fidelizar clientes. E com isso, essas empresas deixam de adotar ações nesse sentido, e acabam perdendo a oportunidade de criar vínculos e relacionamentos duradouros com esses clientes. Já no índice geral de inovação, onde é possível observar o grau de cada dimensão, identificamos que as empresas ainda sentem uma grande dificuldade para inovar em todas as suas áreas, direcionando suas atenções somente para a parte de vendas de produção, esquecendo que a organização é um ciclo que gira a todo momento, onde cada etapa deste ciclo é extremamente importante para o sucesso da empresa.

Através do diagnóstico aplicado com as 51 empresas, observa-se que, os empresários que possui uma visão estratégica e a longo prazo, consegue obter resultados satisfatórios em relação ao relacionamento duradouro e consequentemente, a fidelização desse cliente,ou seja, com ações desenvolvidas através de um planejamento voltado principalmente para o protagonista principal, que é o seu cliente, a chance de conquistar esse público alvo e de estar entre o topo na concorrência é muito grande. Em contrapartida, as empresas que não tem essa visão inovadora, de aproveitar a oportunidade e criar laços efetivos e claro, rentáveis, podem estar perdendo o momento de aumentar a sua clientela, e de manter a já existente.

Contudo, o trabalho foi de suma importância para o andamento das atividades, oferecendo subsídios necessários para realizar um planejamento estratégico nas duas realidades, a que implanta ações regularmente voltadas

ao relacionamento com os clientes, o que torna mais fácil a implantação de um plano de ação direcionado para a melhoria do relacionamento entre cliente e empresa, e em contrapartida, as que não têm o hábito de manter essa prática, que passa a ser um desafio dentro do projeto, fazer com essas organizações comecem a entender do assunto e consequentemente introduzir e adotar inovações que têm como objetivo criar relacionamentos duradouros e fieis.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha orientadora, a profa. Ms. Luciana Carvalho por todo o apoio e ter me ajudado durante todo o processo.Agradeço ao SEBRAE e CNPQ pela oportunidade em participar do projeto e também pela bela iniciativa de realizar este caderno de publicação.
Por último, agradeço a Deus por todas as alegrias, pela saúde e pela força que me concedeu, para que conseguisse chegar até aqui.

Referências Bibliográficas

BARNES, James G. Segredos da Gestão pelo Relacionamento com os Clientes CRM. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 400p.

BERNARDINO, Ronaldo V. Marketing de Relacionamento: o segredo de ganhar através do cliente. Disponível em: < http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/marketing-de-relacionamento-o-segredo-de-ganhar-atraves-do-cliente/43244/>. Acesso em: 01 jul. 2012.

CAUDURO, André D, SCHNEIDER, Heleno, AITA, Juliano L. Marketing de Relacionamento junto a Consumidores Finais: um Estudo Exploratório com Grandes Empresas Brasileiras. Disponível em: < http://pt.scribd.com/doc/38126370/Artigo-Marketing-de-Relacionamento>. Acesso em: 25 jun. 2012.

CESAR, Julio J, BITTENCOURT, Carla L. Satisfação dos Clientes Gera Lucros para a Empresa. Disponível em: < http://www.artigonal.com/pequenas-empresas-artigos/satisfacao-dos-clientes-gera-lucros-para-a-empresa-921023.html>. Acesso em: 25 mai. 2012.

COBRA, Marcos. Sexo & Marketing. São Paulo: Cobra Editora & Marketing, 2002. 173p.

CRISTIANE, Karine F. A importância do agronegócio para Goiás. Disponível em: <http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/conj/conj2/07.htm>. Acesso em: 02 jul. 2012.

DAVILA, Tony, EPSTEIN, Marc J, SHELTON, Robert D. As Regras da Inovação. São Paulo: Artmed Editora S.A, 2006. 313p.

EDUARDO, Paulo S. O Marketing de Relacionamento: O Novo Marketing da Nova era Competitiva. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n3/a11v37n3.pdf>. Acessoem: 10 jun. 2012. 7p.

GUMMESSON, Evert. Total relationship marketing.Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999. 350p.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary.Princípios de Marketing. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999. 624p.

MADRUGA, Roberto. Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM. São Paulo: Atlas, 2004. 251p.

MASO, Luciano. Marketing de Relacionamento: O que é? Para que Serve? Qual sua Importância para o cliente? Disponível em: <http://www.ideau.com.br/upload/artigos/art_110.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2012.

MOUTELLA, Cristina. Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo. Disponível em:<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Fidelizacao%20de%20clientes%20como%20diferencial%20competitivo.htm>. Acesso em: 05 jun. 2012. 1p.

SILVA, Adriana. A Influência do Marketing na Economia. Disponível em: < http://www.cse.ufsc.br/gecon/coord_mono/2008.1/Adriana%20da%20Silva.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2012.

SILVEIRA, Felipe. Marketing 1 a 1. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing_1_a_1_uma_estrategia_fundamental_da_atualidade.htm>. Acesso em: 06 jun. 2012. 2p.

Inovação em processos: análise das empresas de pequeno porte do setor alimentício de Porto Alegre

Autora: Giuliana de Moura Pereira
Orientador: Luis Marques

RESUMO

A inovação é um importante fator de competitividade nas empresas. Inovações tecnológicas podem acontecer tanto em termos de produto quanto em termos de processo, através da adoção de novas formas de trabalho ou da melhoria dos métodos de produção já utilizados. Dentre os mais variados tipos de negócio, destacam-se as empresas alimentícias, as quais aprimoram seus produtos e processos produtivos visando principalmente à qualidade, o fornecimento de alimento seguro e a adequação aos requisitos legais obrigatórios ao setor. O presente trabalho apresenta uma análise das empresas de pequeno porte do setor de serviços de alimentação da cidade de Porto Alegre com foco na dimensão "Processos" do Radar da Inovação, uma ferramenta que avalia o grau de inovação empresarial desenvolvida pelo SEBRAE em parceria com Bachmann & Associados. Esta pesquisa possui método exploratório do tipo estudo de caso e tem como objetivo avaliar o quanto as pequenas empresas do setor de serviços de alimentação da cidade de Porto Alegre inovam em seus processos produtivos. Os resultados da pesquisa indicam que a maioria das empresas não modifica ou reestrutura seus processos para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez no atendimento ao cliente e que as principais lacunas das empresas analisadas foram os subtemas Certificações, Aspectos Ambientais (Ecológicos) e Sistemas de Gestão. A falta de conhecimento dos dirigentes sobre métodos, ferramentas e uso de tecnologias aplicáveis ao negócio implicam em impedimentos ao crescimento empresarial.

Palavras-chave: Inovação. Processos. Serviços de Alimentação. Pequenas Empresas.

ABSTRACT

Innovation is an important factor in business competitiveness. Technological innovations can happen both in terms of product and in terms of process, by adopting new ways of working and improving production methods already used. Among the various types of business, there are the food companies, which enhance its products and production processes aiming at the quality, the provision of safe food and suitability requirements mandatory legal sector. This paper presents an analysis of the small businesses in the service sector supply of Porto Alegre´s city focusing on "Processes" dimension Innovation Radar, a tool that assesses the degree of business innovation developed by SEBRAE in partnership with Bachmann & Associates. This research method has exploratory case study and aims to assess how small companies in the food service of Porto Alegre´s city innovate in their production processes. The survey results indicate that most of companies do not modify or restructure their processes to achieve greater efficiency, quality, flexibility and speed in customer service and that the main shortcomings of the companies analyzed were the subthemes Certifications, Environmental Aspects and Systems Management. The lack of knowledge of the leaders about methods, tools and technologies applicable on business prevents their growth.

Keywords: Innovation. Processes. Food Services. Small Business.

1. Introdução

Atualmente, a maior parte das organizações procura descobrir por onde e como começar a implementação de melhorias e inovações, definindo maneiras de estimular a criatividade nas atividades empresariais (ROCHA, 2009). Sem dúvida, a inovação é um importante fator de competitividade. É o que torna um negócio sustentável, ela deve ser entendida e encarada como o desenvolvimento de uma cultura empresarial, pois permite um fluxo constante de melhorias nos mais diversos setores da companhia (KOTLER; DE BES, 2011).

Nas empresas, as inovações tecnológicas podem acontecer tanto em termos de produto, através do desenvolvimento de novos produtos ou da realização de melhorias nos atuais, quanto em termos de processo, através da adoção de novas formas de trabalho ou da melhoria dos métodos de produção já utilizados (OCDE, 2007).

Não há como um produto ou serviço ser oferecido sem que exista um processo empresarial envolvido. Define-se processo empresarial como qualquer trabalho que contenha atividades repetitivas (padronizadas) para obtenção de valor em termos da contribuição em relação ao custo, serviço ou qualidade e que envolva esforços para sua realização (GONÇALVES, 2000).

Atualmente, as organizações desenvolvem formas de agregar valor ao produto e fornecer benefícios aos consumidores. O desenvolvimento e a aplicação de tecnologia no setor de serviços agregam qualidade e eficiência à prestação de serviços tradicionais, através de substituições das operações ou de melhorias nos processos existentes, auxiliando na fidelização e na garantia de satisfação dos clientes (DE OLIVEIRA, 2002).

Diante desta realidade, torna-se necessário que as empresas adotem processos que assegurem a qualidade da prestação de serviços, sob ameaça de perderem competitividade e o mercado consumidor (CERONI, 1997).

Dentre os mais variados tipos de negócio, destacam-se as empresas alimentícias, as quais aprimoram seus produtos e processos produtivos visando principalmente à qualidade, o fornecimento de alimento seguro e a adequação aos requisitos legais obrigatórios ao setor.

No ramo da alimentação, a qualidade dos processos produtivos está ligada a implementação de uma gestão empresarial e à adoção de técnicas, procedimentos e regulamentações específicas ao setor. Dentre as mais diversas ferramentas de gestão da qualidade utilizadas, destacam-se as Boas Práticas de Fabricação, as Portarias específicas do Ministério da Saúde e da Agricultura, a Análise de Perigo e Pontos Críticos de Controle (APPCC), as auditorias internas e externas e o Programa de Qualidade de Fornecedores.

Além da qualidade, outro ponto importante a destacar é a eficiência dos processos produtivos que compõe a estrutura da empresa alimentícia. Através da análise, do mapeamento e da reestruturação sistemática dos processos empresariais, melhores resultados podem ser atingidos como: maior flexibilidade e rapidez no atendimento, otimização do layout produtivo, melhorias nos fluxos gerenciais e operacionais, mapeamento e padronização dos processos e implementação de tecnologia nos diferentes processos empresariais.

No setor alimentício, as melhorias de processo bem implementadas são facilmente percebidas pelos consumidores e podem implicar diretamente nos seguintes benefícios empresariais: maior satisfação dos clientes, melhor

imagem dentro da sociedade, maior participação no mercado, menores custos de operação e maior competitividade (ROTONDARO; CRISTOFOLETTI; TORRES, 2000).

Este trabalho consiste em um estudo de caso realizado em pequenas empresas do setor de serviços de alimentação da cidade de Porto Alegre. Nesta pesquisa, busca-se responder à seguinte questão: As pequenas empresas do setor de serviços de alimentação da cidade de Porto Alegre possuem práticas inovadoras em seus processos produtivos?

O objetivo do presente trabalho é avaliar o quanto as pequenas empresas do setor de serviços de alimentação da cidade de Porto Alegre inovam em seus processos produtivos.

2. Revisão de Literatura

Nesta seção são abordados os temas de inovação, processo empresarial, setor de alimentos e bebidas, serviços de alimentação, boas práticas de fabricação e POPs (Procedimentos Operacionais Padronizados).

2.1. Inovação

A inovação é um tema conceituado e abordado por diversos autores, porém o trabalho de Joseph Schumpeter influenciou as teorias da inovação, visto que sua argumentação defendia que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação através de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, um processo por ele denominado de "destruição criadora".

A perspectiva schumpeteriana enfatiza a inovação como experimentos de mercado e pela procura de mudanças que reestruturam fundamentalmente indústrias e mercados. Nessa visão, a inovação é um aspecto de estratégia do negócio ou parte do conjunto de decisões de investimentos para criar capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços ou para melhorar a eficiência dos mesmos (OCDE, 2007).

A inovação decorre da criatividade, do talento e da interação de um grupo de pessoas, que vai ser maior ou menor em função do tamanho das organizações, mas necessita do auxílio de sistemas para ser introduzida na mentalidade da empresa. Os sistemas de inovação são desenvolvidos para incrementar a eficiência do processo de inovação, transformando ideias em produtos comercializáveis (ROCHA, 2009).

2.1.1. Tipos de inovação

A inovação pode ser classificada em dois tipos: em tecnológica que envolve produtos e processos e em não tecnológica que se divide em marketing e organizacional (OCDE, 2007). Em relação as suas características pode também ser denominada de marginal ou incremental, radical ou disruptiva e semiradical. Essa classificação baseia-se em duas variáveis: o grau de transformação no modelo de negócios e o uso de tecnologias novas ou preexistentes. Ao combinar essas duas variáveis, temos a matriz de tipos de inovação.

Evidentemente, dentre esses três tipos, a inovação marginal envolve o menor risco e, em geral o menor investimento; a radical, o maior e a semiradical está situada em um ponto intermediário. Determinar o tipo de inovação é um modo de limitar o nível de risco e, por sua vez, indicar se queremos mudar tecnologias, modelos de negócios, ambos ou nenhum.

Ao classificar todos os projetos possíveis nessas três categorias, é possível ver quanta inovação podemos desencadear e de que tipo. Se executarmos muitos projetos disruptivos, nossa estratégia é agressiva e arriscada. Se executarmos apenas alguns projetos marginais, isso definiria uma estratégia conservadora (KOTLER; DE BES, 2011).

2.1.2. Conceito de inovação de processo

Inovação tecnológica de processo é a adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo métodos de entrega de produto. Tais métodos podem envolver mudanças no equipamento ou na organização da produção, ou uma combinação dessas mudanças, e podem derivar do uso de novos conhecimentos. Os métodos podem ter por objetivo produzir ou entregar produtos tecnologicamente novos ou aprimorados, que não possam ser produzidos ou entregues com métodos convencionais de produção, ou pretender aumentar a produção ou a eficiência na entrega de produtos (OCDE, 2007).

2.2. Processos

2.2.1. Conceito

Define-se processo como um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de pessoas ou clientes (GONÇALVES, 2000).

2.2.2. Conceito de processo empresarial

Todo o trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Define-se processo empresarial como qualquer trabalho que seja recorrente e ou, que possa ser realizado de maneiras distintas obtendo diferentes resultados em termos da contribuição em relação ao custo, valor, serviço ou qualidade e que envolva esforços para sua realização (GONÇALVES, 2000).

2.2.3. Tipos de processos empresariais

É interessante separar os processos de produção dos bens e serviços oferecidos dos demais processos que ocorrem na empresa: os processos relacionados com a gestão da empresa e os de apoio aos processos produtivos. Os chamados processos de negócio (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo. Os processos organizacionais ou de integração organizacional são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio. E por fim, os processos gerenciais são focados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização (GONÇALVES, 2000).

2.2.4. Implementação de melhorias nos processos empresarias

O aperfeiçoamento de processos tem importância fundamental na vantagem competitiva sustentada da empresa. Podemos apontar pelo menos três razões para a realização da implementação de melhorias nos processos empresariais como uma chave para a vantagem competitiva: Aumentam a plasticidade organizacional – atualmente as empresas precisam ser flexíveis e capazes de se ajustar permanentemente; Aperfeiçoam as possibilidades dinâmicas da empresa, rotinas organizacionais que afetam a coordenação das atividades; Reduzem os custos de coordenação e transação no funcionamento da empresa (GONÇALVES, 2000).

2.3. Setor de alimentos e bebidas

2.3.1. Contexto atual e importância socioeconômica do setor

O setor alimentício contribui com 9% do PIB do Brasil, que além de criar um número crescente de empregos, geram um saldo comercial superior àquele criado por todo o restante da economia. O faturamento das empresas do setor somou R$ 383,3 bilhões em 2011, sendo R$ 316,5 bilhões em alimentos e R$ 66,8 bilhões em bebidas. Esse desempenho coloca o setor como o segundo maior em valor bruto de produção da indústria de transformação, atrás apenas do petroquímico.

Do total de vendas, US$ 44,8 bilhões foram exportados, o que equivale a R$ 75 bilhões, ou 20% das vendas totais do setor. Isso faz do setor da alimentação um dos mais relevantes para a geração de saldo comercial positivo, atingindo em 2011 US$ 38,9 bilhões, acima do saldo comercial da economia brasileira como um todo, de US$ 29,8 bilhões.

É importante salientar que o crescimento das vendas e dos investimentos tem se mantido constante, até mesmo à revelia da desaceleração econômica. Em 2009, apesar de uma retração de 0,3% no PIB brasileiro, as vendas reais do setor cresceram 3,46%. Esse crescimento tem refletido também no aumento dos empregos. Em 2011, a indústria empregou 1,62 milhão de trabalhadores. Desde 1992, o número de empregados do setor cresceu 90,4% (ABIA, 2013).

2.4. Serviços de alimentação

2.4.1. Importância socioeconômica das pequenas empresas do setor

De acordo com os últimos dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008/2009, organizada pelo IBGE, a alimentação fora do lar no país já compreende em média 31,1% das despesas familiares com alimentos, um crescimento de quase 30% em relação à pesquisa realizada em 2002. As projeções indicam que esse segmento continuará em forte expansão nos próximos anos, principalmente, pela maior participação das mulheres no mercado de trabalho, a diminuição do número médio de habitantes por residência, o desenvolvimento de tecnologias para o preparo mais eficiente desse tipo de refeições e as inovações nas técnicas de administração e de segurança alimentar. O setor de bares e restaurantes representa 20% das micro e pequenas empresas (MPE) existentes no País (ABRASEL, 2013).

2.4.2. Exigências legais aplicáveis às pequenas empresas gaúchas do setor de serviço de alimentação

Dentre as principais legislações da Vigilância Sanitária aplicáveis às pequenas empresas gaúchas do setor, destaca-se a Resolução RDC nº 216, de 15 de Setembro de 2004, que dispõe sobre o Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. A Portaria Estadual nº 78, de 28 de Janeiro de 2009 da Secretaria Estadual da Saúde (SES) do Rio Grande do Sul, que aprova a Lista de Verificação em Boas Práticas para Serviços de Alimentação, as Normas para Cursos de Capacitação em Boas Práticas para Serviços de Alimentação com carga horária de no mínimo 16h e apresenta outras providencias (RIO GRANDE DO SUL, 2009).

2.4.3. Boas Práticas

As "Boas Práticas" são procedimentos que devem ser adotados por Serviços de Alimentação, a fim de garantir a qualidade higiênica sanitária e a conformidade dos alimentos com a legislação sanitária vigente (BRASIL, 2004).

3. Método de Pesquisa

Esta seção aborda o tipo de método utilizado nesta pesquisa, o foco deste estudo, a amostra de empresas analisadas, os procedimentos de coleta e a análise dos dados.

3.1. Tipo de método

Nesta pesquisa foi utilizado método exploratório do tipo estudo de caso realizado em pequenas empresas do seguimento de serviços de alimentação da cidade de Porto Alegre. Os resultados desta avaliação são referências úteis para o estabelecimento de planos de ação visando aumentar a capacidade inovadora das empresas deste setor.

3.2. Foco do estudo

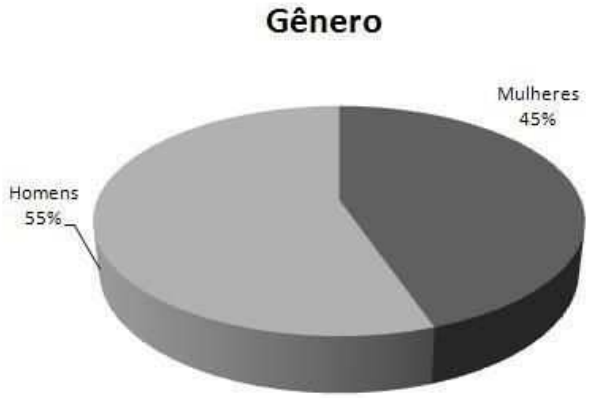
Este estudo possui abordagem focada na dimensão "Processos" do Radar da Inovação, a qual analisa as configurações das atividades utilizadas na condução das operações internas à empresa. A inovação, neste item, pressupõe a modificação ou reestruturação dos processos para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez no atendimento ao cliente.

3.3. Amostra

O presente trabalho analisou 36 empresas de pequeno porte do segmento de serviço de alimentação da cidade de Porto Alegre, localizando-se 31 delas em diferentes bairros da capital e 5 na região central.

A ferramenta Radar da Inovação foi aplicada a 38 respondentes, sendo estes representados por 45% de mulheres (17) e 55% de homens (21), com idade média de 40 anos (Figura 1).

Figura 1 – Gênero dos respondentes da ferramenta Radar da Inovação.



Fonte: próprio autor.

Dos entrevistados, 90% são empresários proprietários (34), 5% são gerentes (2) e 5% são encarregados (2) das empresas pesquisadas (Figura 2).

Figura 2 – Cargo dos respondentes da ferramenta Radar da Inovação.

Fonte: próprio autor.

Em relação à escolaridade dos respondentes, 63% dos entrevistados (24) possuem formação de nível superior, nas áreas de Administração, Design, Economia, Engenharia de Alimentos, Gastronomia ou Nutrição e os outros 37% (14) possuem Ensino Fundamental ou Médio (Figura 3).

Figura 3 – Escolaridade dos respondentes da ferramenta Radar da Inovação.

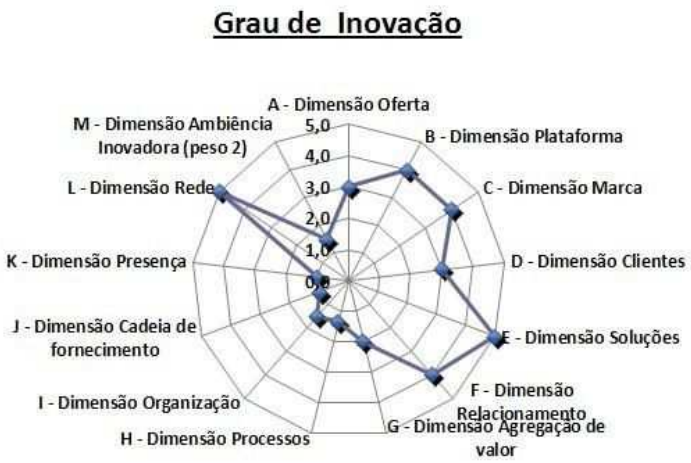
Fonte: próprio autor.

3.4. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas presenciais que ocorreram no período de Maio de 2012 a Janeiro de 2013. O questionário utilizado foi o Radar da Inovação.

A fim de avaliar a inovação nas empresas pequenas empresas o SEBRAE desenvolveu, em parceria com Bachmann & Associados, o Radar da Inovação, adaptado pelos autores M. Sawhney, R.C. Wolcott, I. Arroniz da obra "The 12 Different Ways for Companies to Innovate". Esta ferramenta determina o grau de inovação através de treze dimensões distintas. A Figura 4 exemplifica o modelo do Gráfico Radar da Inovação utilizado neste estudo.

Figura 4 – Modelo do Gráfico Radar da Inovação.



Fonte: próprio autor.

A dimensão analisada neste artigo foi “Processos”. A mesma 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. Além da realização das entrevistas, as evidências relatadas foram verificadas in loco, através da análise de documentos físicos e digitais.

3.5. Análise de dados

O Gráfico Radar da Inovação apresenta treze eixos que representam dimensões distintas (Figura 4). As pontuações em cada dimensão variam de 1 a 5, sendo que scores obtidos entre 1 e 3 são considerados insatisfatórios, caracterizando a possibilidade de implementações de melhorias nas empresas analisadas, e scores entre 4 e 5 considerados satisfatórios e inovadores.

Os dados deste estudo foram analisados com a utilização do software Excel, através da elaboração de planilhas e cálculos. Para avaliar a idade média dos respondentes foram calculadas médias simples, enquanto o perfil sócio demográfico dos participantes da pesquisa foi estimado através de cálculos percentuais. As características organizacionais (ano de fundação, nº de lojas e nº de colaboradores) e os scores obtidos pelas empresas nos seis subtemas foram determinados através do cálculo de média simples e do desvio padrão. O número de empresas compreendidas nos scores insatisfatório e satisfatório em cada subtema foi estimado em percentual. Gráficos e tabelas são utilizados para ilustrar os resultados encontrados.

4. Análise dos Resultados

Esta seção aborda a descrição e o perfil do segmento empresarial analisado, os resultados obtidos pelas empresas no diagnóstico Radar da Inovação e a análise dos mesmos através do estudo comparativo entre os radares.

4.1. Descrição do segmento empresarial

Segundo a Associação de Bares e Restaurantes (2013), o setor de "Food Service" vem apresentando crescimento impulsionado por uma mudança cultural e pela conjuntura econômica, sendo considerado o segundo maior gerador de empregos no País, atrás apenas da construção civil e respondendo por 7% do PIB nacional.

O grupo de empresas analisado nesta pesquisa está situado na cidade de Porto Alegre, possui faturamento entre R$360.000,00 e R$ 3.600.000,00, classificando-se em pequeno porte e faz parte do seguimento de serviços de alimentação.

4.2. Diagnóstico do Radar da Inovação

O Diagnóstico Radar da Inovação foi aplicado em 36 empresas de pequeno porte do segmento de serviço de alimentação da cidade de Porto Alegre. O perfil das companhias analisadas foi determinado através de características organizacionais como ano de fundação, número de lojas e número de colaboradores por empresa. Os dados obtidos neste estudo apontam 2005 como o ano médio de fundação da maioria das empresas (42%), sendo a mais antiga fundada no ano de 1977 e a mais nova no ano de 2012. Das empresas analisadas, 64% delas possuem em média 1 loja, porém algumas estão estruturadas em até 3 operações (17%). Em 22% das companhias, a média de colaboradores é de 11 pessoas, podendo variar de um mínimo de 1 funcionário (5%) a um máximo de 45 colaboradores (3%). Estas características organizacionais são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Características organizacionais das 36 empresas de serviços de alimentação de Porto Alegre.

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Fundação(ano)	1977	2012	2005	8,20
nº de lojas	1	3	1	0,77
nº de colaboradores	1	45	11	10,76

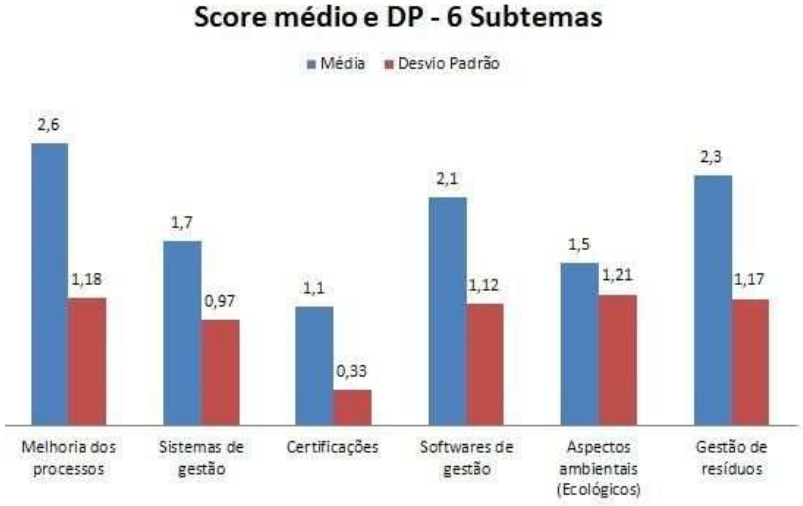
Fonte: próprio autor.

4.3. Estudo Comparativo do Radar da Inovação

As 36 empresas de pequeno porte do segmento de serviço de alimentação da cidade de Porto Alegre analisadas nesta pesquisa obtiveram na dimensão "Processos" um score médio de 1,9 e um desvio padrão médio de 0,55. Este resultado indica que a maioria das empresas não modifica ou reestrutura seus processos para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez no atendimento ao cliente, visto que o score médio está compreendido no intervalo insatisfatório de 1 a 3.

A dimensão "Processos" do Radar da Inovação é dividida em seis subtemas. As médias e os desvios padrão das empresas para cada um dos subtemas estão apresentados na Figura 5.

Figura 5 – Gráfico de score médio e desvios padrão das empresas nos seis subtemas do Radar.



Fonte: próprio autor.

O número e o percentual de empresas compreendidas nos scores insatisfatório (1 a 3) e satisfatório (4 a 5) na dimensão "Processos" e nos seis subtemas estão apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Número e percentual de empresas compreendidas nos scores insatisfatório e satisfatório nos seis subtemas e na dimensão "Processos".

	score insatisfatório (1 a 3)		score satisfatório (4 a 5)	
Subtema	n°de empresas	% empresas	n°de empresas	% empresas
Melhoria dos processos	33	92	3	8
Sistemas de gestão	36	100	0	0
Certificações	36	100	0	0
Softwares de gestão	35	97	1	3
Aspectos ambientais (Ecológicos)	33	92	3	8
Gestão de resíduos	34	94	2	6
Dimensão				
Processos	**36**	**100**	**0**	**0**

Fonte: próprio autor.

4.3.1. Subtema "Melhoria dos Processos"

O subtema "Melhoria dos Processos" destacou-se entre os demais e obteve o maior score médio de 2,6 como podemos observar através da Figura 5. A Tabela 2 identifica que 92% das empresas (33) apresentaram score insatisfatório, estando compreendidas no intervalo com pontuação de 1 a 3. Este resultado aponta que, nos últimos três anos, as empresas analisadas não modificaram ou realizaram apenas uma mudança em seus processos (execução, controle, marketing, etc.) para obterem maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez no atendimento. Em contrapartida, 8% das empresas (3) atingiram score satisfatório, estando compreendidas no intervalo de 4 a 5, isto é, estas empresas modificam sistematicamente seus processos para obterem maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez no atendimento.

A melhoria dos processos consiste em alterações que buscam maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou um tempo de resposta menor. Isto pode ser conseguido com soluções criadas internamente na empresa ou trazidas de fora por concorrentes ou fornecedores. Pode-se citar como exemplos de soluções nesta área: a realização de análises de fluxos gerenciais e operacionais; a opção de compra antecipada de vale almoço, otimizando o pagamento e evitando filas no caixa; a criação do cartão fidelidade para os clientes; a implementação de gestão de estoques; a avaliação de fornecedores; a realização de mudanças de layout; aquisição de máquinas.

4.3.2. Subtema "Certificações"

As empresas obtiveram o menor score médio de 1,1 no subtema "Certificações" (Figura 5). A Tabela 2 identifica que todas as empresas apresentaram score insatisfatório, estando compreendidas no intervalo com pontuação de 1 a 3. Este resultado aponta que, nos últimos três anos apenas uma das empresas apresentou certificação (Certificado de Empresa

Ecologicamente Responsável) devido ao descarte de óleo ser realizado de acordo com as recomendações ambientais e ecológicas. As demais não receberam qualquer tipo de certificação como, por exemplo, ISO9001, ISO14001, acreditação, certificação voluntária, etc.

A conquista de certificações indica que os processos estão controlados e que os produtos tem qualidade uniforme. Assim, eventuais inovações que venham a ser feitas encontrarão um ambiente propício. Além disso, a certificação dos produtos funciona como um endosso de qualidade junto aos clientes. Pode-se citar como exemplos de soluções nesta área: certificações de qualidade do INMETRO; ABNT NBR 15635:2008; Selo de qualidade do Programa de Alimento Seguro (PAS); certificações na área da sustentabilidade ligada ao descarte de resíduos.

4.3.3. Subtema "Aspectos Ambientais (Ecológicos)"

O subtema "Aspectos Ambientais (Ecológicos)" obteve o score médio de 1,5 (Figura 5). A maioria das empresas apresentaram score insatisfatório, visto que 92% delas (33) estão compreendidas no intervalo com pontuação de 1 a 3 (Tabela 2). Este resultado aponta que, nos últimos três anos, as empresas analisadas não fizeram qualquer mudança na forma de trabalhar para ganhar competitividade (diferenciação) devido a aspectos ambientais e ecológicos. Em contrapartida, 8% das empresas (3) atingiram score satisfatório, estando compreendidas no intervalo de 4 a 5 (Tabela 2), isto é, realizaram mais de uma mudança na forma de trabalhar visando à diferenciação ambiental.

Os cuidados com o meio ambiente e a sustentabilidade nos últimos anos passaram a ser parte integrante dos processos de negócio também para as pequenas empresas. Assim, as empresas tem que efetuar mudanças nos processos ou insumos para reduzir o impacto ambiental de suas atividades. Pode-se citar como exemplos de soluções nesta área: o recolhimento da água do ar condicionado para realização da lavagem do piso; a utilização de sacolas ecologicamente corretas nas tele entregas; o uso de políticas de conscientização em relação a impressões de documentos; a criação de área exclusiva para destinação adequada de resíduos (lixo orgânico, seco, vidros e pilhas); a doação de resíduos orgânicos para suinocultura; a utilização de placas acrílicas no teto facilitando a iluminação natural e economizando energia elétrica; o programa de produção mais limpa.

4.3.4. Subtema "Sistemas de Gestão"

As empresas obtiveram o score médio de 1,7 no subtema “Sistemas de Gestão” (Figura 5). A Tabela 2 identifica que todas as empresas apresentaram score insatisfatório, estando compreendidas no intervalo com pontuação de 1 a 3. Este resultado aponta que, nos últimos três anos, as empresas não adotaram nenhuma prática de gestão como: GQT, MEG, BSC, 5S, benchmarking e manual de procedimentos, ou apresentaram apenas uma nova prática de gestão como Manual de Boas Práticas de Fabricação, Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs) e realização de Benchmarking pelos dirigentes.

O avanço na qualidade da gestão começa pela efetiva implantação de algumas praticas e ferramentas como: declarações de missão e visão; planejamento estratégico; *Benchmarking*; segmentação de consumidores; remuneração por desempenho; terceirização; modelo de gestão do Premio Nacional da Qualidade (PNQ); *Balanced Scorecard*; gestão ou controle de perdas; Manual de Boas Práticas; Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs).

5. Conclusões

O setor alimentício possui grande importância socioeconômica, visto que contribui com 7% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. A alimentação fora do lar no país compreende grande parte das despesas familiares com alimentos e as projeções indicam que o seguimento de serviços de alimentação continuará em forte expansão nos próximos anos.

Nos serviços de alimentação, a qualidade dos produtos e serviços é um aspecto fundamental para a garantia de satisfação e fidelização dos consumidores. A implementação de uma gestão de qualidade empresarial somada à adoção de técnicas, procedimentos e regulamentações específicas ao setor proporcionam boa imagem à marca e visibilidade da empresa no mercado. Outro ponto importante a destacar é a eficiência dos processos produtivos que compõe a estrutura da empresa alimentícia, visto que através da análise, do mapeamento e da reestruturação sistemática dos processos empresarias grandes resultados podem ser atingidos.

Apesar desta demanda de mercado, a maioria das empresas do ramo ainda possuem deficiências ligadas à gestão da qualidade e a implementação de melhorias nos processos empresarias. A falta de conhecimento dos dirigentes sobre métodos, ferramentas e uso de tecnologias aplicáveis ao negócio implicam em impedimentos ao crescimento empresarial.

Neste trabalho foi realizado um estudo de caso em pequenas empresas do setor de serviços de alimentação da cidade de Porto Alegre com o intuito de analisar se são utilizadas práticas inovadoras nos processos produtivos destas organizações. O objetivo da pesquisa foi avaliar o quanto as pequenas empresas do setor de serviços de alimentação da cidade de Porto Alegre inovam em seus processos produtivos.

O questionário Radar da Inovação, com abordagem focada na dimensão "Processos" foi utilizado como ferramenta de coleta de dados nas 36 empresas do segmento analisado. A partir de um estudo comparativo entre os radares empresariais e através da utilização do software Excel, da elaboração de cálculos, gráficos e planilhas os resultados obtidos neste estudo foram avaliados.

A análise dos resultados da pesquisa sugere que as empresas do segmento de serviço de alimentação da cidade de Porto Alegre em questão possuem como dirigentes 55% de homens e 45% de mulheres, sendo sua maioria (90%) administrada diretamente pelos proprietários com formação de nível superior (63%) e idade média de 40 anos. Em relação às características organizacionais, podemos observar que o ano de 2005 foi apontado como ano médio de fundação de 42% das empresas, além das mesmas possuírem em média 1 loja (64%) com a média de 11 colaboradores (22%).

O estudo comparativo entre os radares empresariais apresentou como resultado o score médio de 1,9 para a dimensão "Processos". O subtema "Melhoria dos Processos" se destacou dos demais atingindo a média de 2.6, porém estes índices indicam que a maioria das empresas não modifica ou reestrutura seus processos para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez no atendimento ao cliente, visto que ambos os resultados estão compreendidos no intervalo insatisfatório de 1 a 3. Apenas 8% das empresas obtiveram score satisfatório, com médias compreendidas no intervalo de 4 a 5, através da prática de modificações sistemáticas em seus processos como análises de fluxos gerenciais e operacionais, otimização de operações internas e de layout empresarial, diversidade e agilidade no pagamento de produtos e serviços e criação de formas de fidelização dos clientes.

Segundo dados desta pesquisa, as principais lacunas das empresas analisadas foram os subtemas Certificações, Aspectos Ambientais (Ecológicos) e Sistemas de Gestão, com os respectivos scores médios 1,1; 1,5 e 1,7.

Este trabalho cumpriu com o objetivo de avaliar o quanto as pequenas empresas do setor de serviços de alimentação da cidade de Porto Alegre inovam em seus processos produtivos. Pesquisas futuras são sugeridas para que sejam abordados mais profundamente os tipos de sistemas de gestão, de certificações e os aspectos ecológicos (sustentáveis) aplicáveis ao setor, temas apontados neste estudo como possíveis lacunas nos serviços de alimentação.

Referências Bibliográficas

ABIA. A Força do Setor de Alimentos. **Estudos ABIA**. Disponível em: <www.abia.org.br>. Acesso em: 23 jan. 2013, 16:10:00.

ABRASEL. **Associação Brasileira de Bares e Restaurantes.** Disponível em: <www.abrasel.com.br>. Acesso em: 24 jan. 2013, 15:40:00.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Agência Nacional de Vigilância Sanitária.** Resolução-RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Disponível em: <www.anvisa.org.br>. Acesso em: 23 jan. 2013, 15:20:00.

CERONI, S. **Elementos fundamentais para a excelência em serviços**. 1997. 126f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

DE OLIVEIRA, K. **Recuperação de serviço no processo de atendimento em restaurante**: **estudo de caso em Porto Alegre**. 2002. 80f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia – Ênfase Gestão de Serviços)- Escola de Engenharia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n° 1, jan./mar., 2000.

KOTLER, P.; DE BES, F. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

OCDE. **Manual de Oslo**: **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação**. 3ª ed., Tradução FINEP, 2007. Disponível em: <www.finep.org.br>. Acesso em: 23 jan. 2013, 16:30:00.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria Estadual da Saúde. Portaria nº 7, de 28 de janeiro de 2009 da Secretaria do Estado do Rio Grande do Sul. Aprova as lista de verificação em Boas Práticas para Serviços de Alimentação, aprova a norma para o curso de capacitação em Boas Práticas para Serviços de

Alimentação e dá outras providencias. **Diário Oficial do Estado**. Porto Alegre, 30 janeiro de 2009.

ROCHA, L.C. **Criatividade e Inovação**: **como adaptar-se às mudanças**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

ROTONDARO, R.; CRISTOFOLETTI, I.; TORRES, A. **A informação sobre a satisfação do consumidor e seu papel na gestão da qualidade em empresas de alimentos**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 20. 2000 São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2000.

Inovação e competitividade: desafios das MPE's em relação à marca

Autora: Liandra Portantiolo Kruger
Orientador: Luis Marques

RESUMO

O presente trabalho objetiva identificar o principal problema das empresas em relação a marca e proporcionar algumas soluções que possam aumentar o nível de inovação e competitividade. Para tal, utilizou-se como metodologia nesse estudo, a pesquisa bibliográfica sobre inovação, marca e registro de marcas e logo após, o estudo de caso de 25 pequenas empresas localizadas em Pelotas/RS, analisando quantitativamente o Radar da Inovação, mais especificamente a dimensão Marca, de cada uma. Assim, feitas as análises, foi possível identificar o problema maior: a grande maioria das empresas (68%) não possui sua marca registrada junto ao órgão competente. Como resultado do estudo, ressalta-se a importância de efetuar o registro da marca da empresa em órgão competente, para assim garantir a exclusividade da marca. Perante o atual mercado competitivo e globalizado, toda e qualquer inovação implantada na empresa pode servir como um diferencial.

Palavras-chave: Inovação. Marca. Registro de marcas. Radar da inovação. Dimensão marca. Pequenas empresas.

ABSTRACT

This study aims to identify the main problem of companies in relation to brand and provide some solutions that can increase the level of innovation and competitiveness. For this, we used as a methodology in this study, the literature on innovation, brand and trademark and soon after, the case study of 25 small businesses located in Pelotas / RS, quantitatively analyzing the Innovation Radar, specifically Brand dimension, of each. Thus, the analyzes made, it was possible to identify the biggest problem: the vast majority of companies (68%) did not have his mark registered with the competent organ. As a result of the study, it emphasizes the importance of making the record

company's brand in the proper authorities in order to guarantee the exclusivity of the brand. Given the current competitive and globalized market, any innovation implemented in the company can serve as a differentiator.
Keywords: Innovation. Brand. Registration of trademarks. Radar innovation. Dimension brand. Small businesses.

1. Introdução

Atualmente, no mundo empresarial, inovar é uma questão de sobrevivência. A inovação pode ocorrer tanto nos produtos quanto nos processos da empresa. Em continuidade, a inovação pode ocorrer ainda no âmbito organizacional e de marketing. Porém, a inovação só é considerada como tal quando o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional forem novos, ou significativamente melhorados, para a empresa (OECD, 2005, p. 55 e 56).

Diante disso, a marca tornou-se um poderoso símbolo de distinção de produtos e serviços. A marca representa a empresa através de um nome, um símbolo ou um logotipo. Por meio da marca consegue-se fornecer aos consumidores uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes. Por isso, as empresas estão se preocupando cada vez mais com o poder de sua marca, pois acreditam que "marcas conhecidas estabelecem um preço *premium* e permitem que as empresas construam um mercado fiel à marca" (KOTLER, 2005, p. 234). Para garantir qualidade aos seus clientes, é necessário que a empresa obtenha a proteção legal de sua marca, registrando-a junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI.

Para a Associação Brasileira de Anunciantes (ABA, p. 12) "as marcas representam uma parcela substancial do patrimônio das empresas, muitas vezes superando os valores dos ativos físicos". Por isso, o seu registro e proteção é de suma importância. Contudo, o registro desse importante ativo é relegado a segundo plano, ou seja, parecem estar longe do topo da lista de prioridades dos empresários (ABA, p. 12). Basta analisar as estatísticas, para constatar a realidade: De acordo com o Portal do INPI, no ano de 2011, foram feitos 152.735 pedidos de registro de marcas no Brasil. Já o Departamento Nacional de Registros Comerciais – DNRC revela que 608.510 empresas foram constituídas no mesmo período. Nota-se que o número de pedidos é inexpressivo perto do número de empresas constituídas. Apenas

25% dos empresários preocuparam-se em realizar o registro de suas marcas e assim, assegurar seu patrimônio.

Por isso, optou-se por trabalhar nesse artigo o processo de inovação relacionado com a marca, tendo como objetivo identificar o principal problema das empresas em relação a marca e proporcionar algumas soluções que possam aumentar o nível de inovação e competitividade. Neste sentido, o estudo tem como principal pergunta "Como as empresas podem inovar e aumentar sua competitividade perante o registro de sua marca?".

O próximo tópico abordará uma visão geral sobre inovação, marcas e registro de marcas. Posteriormente, é apresentada uma pesquisa feita com 25 (vinte e cinco) pequenas empresas, localizadas na cidade de Pelotas/RS. E, finalmente, têm-se as considerações finais acerca do tema.

2. Revisão de Literatura

Este capítulo aborda uma revisão de literatura, onde os assuntos se relacionam diretamente ao tema em questão, tais como inovação, marca e o processo de registro de marcas junto ao INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial.

2.1. Inovação

Atualmente, a inovação é uma questão de extrema importância entre as empresas. Gambin (1998 apud BENEDETTI, 2006, p. 4) diz que "ao inovar, uma empresa cria condições de sustentar o seu crescimento e a sua lucratividade". A grande verdade é que estamos vivendo em uma época de inovação. As empresas que estagnaram e temem a modernização ou a inovação, estão fadadas a desaparecerem (MEIRA, 2012). Com base no exposto, a necessidade de a empresa buscar uma diferenciação no mercado virou uma obrigação.

2.1.1. Conceito de Inovação

O termo inovação é abordado por diversos autores e, por isso, dependendo da perspectiva de interesse, ele pode ser definido de várias formas.

Observando o Manual de Oslo (2005, p. 55) verifica-se que inovação é definida de forma abrangente, pois incluem novos produtos, processos, serviços, bem como, mudanças tecnológicas em produtos, processos e serviços existentes. Rogers e Shoemaker (1971) argumentam que uma

inovação pode ser uma nova ideia, uma nova prática ou também um novo material a ser utilizado em determinado processo.

Koulopoulos (2011) afirma que inovação é o resultado de um processo sustentado de incontáveis repetições, que visam refinar o produto e adequá-lo as necessidades do mercado. Já para Porto e Brod (2010), a inovação está associada a uma gama de conhecimento que são arranjados em uma dada configuração e não somente a uma tecnologia ou mercado, ou seja, ela é uma nova maneira de utilizarmos conhecimentos e ferramentas já existentes.

Perante todos esses conceitos, notou-se a importância de mencionar, de forma breve, os diferentes tipos de inovação, conforme o tópico seguinte.

2.1.2. Tipos de Inovação

A seguir têm-se os quatro tipos de inovação, apresentado pelo Manual de Oslo: (a) Inovação de Produto: Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos; (b) Inovação de Processo: Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado; (c) Inovação de Marketing: 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; e (d) Inovação Organizacional: Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OECD, 2005, p. 57 a 61).

Sbragia *et al*. (1996 *apud* REIS, 2008, p. 39) afirma que "o principal agente de mudança no mundo atual é a inovação tecnológica". Utterback (1983 *apud* REIS, 2008, p. 40) defende que a inovação tecnológica seja observada como um "processo que envolve a criação, desenvolvimento, uso e a difusão de um novo produto ou ideia". Dessa forma, é através da inovação tecnológica que a empresa irá se destacar e ganhar maior competitividade perante aos concorrentes do mesmo setor. A inovação relacionada a marca da empresa pode ser citada como um exemplo de inovação tecnológica e por isso, o capítulo a seguir abrange o assunto marca de forma mais aprofundada, citando seu conceito e sua importância.

2.2. Marca

As marcas, de acordo com Mollerup, citado em Tavares (2008, p. 35) "existem há pelo menos 5.000 anos, época em que já se utilizava o ferro quente para marcar o couro do gado". Essa marcação feita em animais aconteceu em meados do século XV, onde não podia ter nenhuma característica do bem, apenas a identificação do proprietário (TAVARES, 2008).

Mas, foi na metade do século XX que, devido ao aparecimento dos mercados em massa e ao desenvolvimento do marketing nos Estados Unidos, aconteceu a explosão das marcas. E, a partir de então, o conceito da marca vem trilhando um longo caminho, passando por tendências bem diferentes (TAVARES, 2008).

2.2.1. Conceito de Marca e sua Importância

A definição de marca para a *American* Marketing *Association* (AMA *apud* TAVARES, 2008, p. 09) é "um nome, termo, signo, símbolo ou design, distinto ou combinado com a função de identificar bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los da concorrência". Deste modo, as marcas têm como principal função criar referenciais que as habilitem no mercado, proporcionando-lhes significado, vida e dinamismo, fazendo com que as pessoas estabeleçam a preferência do produto.

Cobra (2007, p. 40) defende a ideia de que "a marca penetra na mente das pessoas e registra no consciente os valores tangíveis do produto – isto é, seus atributos físicos, seu "corpo", por assim dizer – e, no inconsciente, os valores intangíveis do produto – ou seja, sua "alma"". Assim sendo, as pessoas procuram aquela marca que provavelmente trará imagens positivas a ela, ou seja, buscam pela marca que trará no produto os atributos físicos esperados e desejados, e também aquela que trará benefícios, tais como *status* e prestígio.

2.3. Propriedade Industrial: Registro de Marcas

De acordo com Churchill e Peter (2005, p. 249), "o registro da marca, tornando-a uma marca registrada ou marca de serviço, dá ao proprietário o direito exclusivo de uso sobre ela". A maioria das organizações registra a marca usando um nome de marca. Tavares (2008, p. 93) acredita que o desenvolvimento de nomes de marcas "consiste em escrever e usar como visual o nome de uma empresa, de um produto, de um evento ou de uma pessoa". Desse modo, as empresas devem usá-la e identificá-la como uma

marca, pois assim terão uma proteção ainda maior na condição de marca registrada. As organizações que não tomam essas medidas correm o risco de ver sua marca perder essa proteção.

2.3.1. O que pode e o que não pode ser protegido como marca

De acordo com o Art. 122 (Lei Nº. 9.279) "podem ser registrados sinais distintivos visualmente perceptíveis, não compreendidos nas proibições legais". No entanto, como a lei brasileira exige que, para ser marca, o sinal seja visualmente perceptível, não são registráveis, nos termos legais, sinais sonoros, olfativos, gustativos ou táteis.

Conforme disposto no Art. 124 da LPI, as proibições legais compreendem alguns sinais que não são registráveis como marca. Dentre eles estão: (a) brasão, armas, medalha, bandeira, emblema, distintivo e monumento oficiais; (b) letra, algarismo e data, isoladamente; (c) cores e suas denominações; (d) nome civil ou sua assinatura, nome de família ou patronímico e imagem de terceiros.

2.3.2. Tipos de marca

Segundo o INPI, antes de solicitar o pedido de registro de marca, é importante definir a natureza do uso da marca e a sua forma de apresentação:

Figura 1 – Natureza da marca

Natureza da marca	A que se aplica
Marca de Produto	Distinguir produtos de outros idênticos, semelhantes ou afins
Marca de Serviço	Distinguir serviços de outros idênticos, semelhantes ou afins
Marca Coletiva	Identificar produtos ou serviços provenientes de membros de um determinado grupo ou entidade
Marca de Certificação	Atestar a conformidade de produtos ou serviços a determinadas normas ou especificações técnicas

Fonte: Portal INPI

Figura 2 – Formas de apresentação da marca

Formas de apresentação da marca	A que se aplica
Nominativa	Sinal constituído apenas por palavras, ou combinação de letras e/ou algarismos, sem apresentação fantasiosa
Mista	Sinal que combina elementos nominativos e figurativos
Figurativa	Sinal constituído por desenho, imagem, formas fantasiosas em geral
Tridimensional	Sinal constituído pela forma plástica distintiva e necessariamente incomum do produto

Fonte: Portal INPI

2.3.3. Lei reguladora e Órgão responsável pelo registro

No Brasil, a Lei da Propriedade Industrial (Lei n°. 9.279 de 1996) é a responsável por regular a proteção e o registro das marcas. A partir do Art. 122, a lei abrange tudo o que pode ou não ser registrado.

Já o órgão responsável pelo procedimento de registro das marcas é o INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial. De autarquia federal, está vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e todas suas decisões são baseadas na lei citada acima. O INPI, além de regular o procedimento de registro de marcas, é o responsável pela concessão de patentes, averbação de contratos de transferência de tecnologia e de franquia empresarial, e por registros de programas de computador, desenho industrial e indicações geográficas (PORTAL INPI).

2.3.4. Etapas do registro

Antes de enviar o pedido de registro da marca ao INPI, o requerente deve sempre verificar se a marca que pretende depositar está disponível e é registrável. Após a verificação, deve-se requerer o registro junto ao INPI (ABA, p. 39 – 42).

Em seguida, é necessário acompanhar o pedido e observar na Revista da Propriedade Industrial – RPI a data de sua publicação. Pois logo após, um prazo de sessenta dias será aberto para que possíveis terceiros se oponham ao pedido. O mesmo prazo será dado ao requerente para sustentação de sua defesa (ABA, p. 42).

Quando o pedido for deferido, o requerente deverá pagar as taxas para expedição do certificado e proteção ao primeiro decênio, e então aguardar a emissão do certificado (ABA, p. 43). A propriedade sobre a marca se adquire a partir da concessão do registro da marca e consequente emissão do certificado de registro.

O registro da marca tem validade de dez anos, a contar da data de publicação da concessão na RPI, prorrogáveis por períodos iguais e sucessivos (ABA, p. 46).

3. Método de Pesquisa

O assunto desse capítulo aborda tanto o tipo de pesquisa utilizado nesse trabalho, os métodos e técnicas, quanto seu escopo e amostra, coleta e análise dos dados.

3.1. Tipo de Pesquisa

3.1.1. Agentes Locais de Inovação

O Programa Agentes Locais de Inovação foi desenvolvido pelo Sistema Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. O SEBRAE, preocupado com a competitividade e rentabilidade das MPEs lançou este programa, que tem como objetivo principal o desenvolvimento de seus clientes com enfoque específico em Inovação. Com o auxílio de profissionais especializados, os agentes realizam visitas para avaliar o grau de inovação de cada empresa. Para isso, é aplicado um questionário, chamado Radar da Inovação. Logo após, o agente em conjunto com o empresário, elabora um Plano de Ação, contendo soluções de acordo com a necessidade do empreendimento, fomentando ações inovadoras e que gerem diferencial competitivo à empresa. O programa tem duração de dois anos, é gratuito e seu público-alvo é as pequenas empresas, ou seja, de acordo com a Lei Complementar Nº. 123, a empresa de pequeno porte é aquela que possui faturamento bruto anual entre R$360.000,00 até R$3.600.000,00.

3.1.2. Radar da Inovação

O questionário Radar da Inovação, como citado anteriormente, é utilizado para medir o grau de inovação da empresa. O mesmo foi desenvolvido inicialmente por Sawhney *et al.* (2006) composto por 12 (doze) dimensões: (1) Oferta; (2) Plataforma; (3) Marca; (4) Clientes; (5) Soluções; (6) Relacionamento; (7) Agregação de Valor; (8) Processos; (9) Organização; (10) Cadeia de Fornecimento; (11) Presença; e (12) Rede. Em 2008, Bachmann e Destefani fizeram uma adaptação, onde incluíram mais uma dimensão,

denominada Ambiência Inovadora. O radar foi construído em uma planilha eletrônica (Microsoft Excel) que, ao colocar as informações obtidas nas empresas, irá gerar um resultado para cada dimensão analisada, além de constar o grau de inovação global. Dentre essas 13 (treze) dimensões que compõe o radar, optou-se neste estudo por analisar a dimensão Marca.

3.1.2.1. Dimensão Marca

A dimensão Marca, de acordo com Bachmann e Destefani (2008) se refere a "tirar partido da marca para alavancar outras oportunidades de negócio ou, inversamente, usar outros negócios para valorizar a marca". Para avaliar essa dimensão utilizam-se as seguintes perguntas: (1) A marca da empresa é registrada?; (2) A empresa fez um novo uso de sua marca (em outro tipo de produto ou negócio)? (BACHMANN e DESTEFANI, 2008).

No que diz respeito aos métodos e técnicas utilizados, o estudo apresenta características de uma pesquisa descritiva, já que, de acordo com Gil (2010, p. 27) "pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis". Gil (2010, p. 27) também afirma que "entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo", que no caso o grupo em questão é as pequenas empresas.

Ainda sobre a caracterização do estudo, foi utilizado o método quantitativo, no qual Richardson (1999, p. 70) afirma que "caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas".

3.1.3. Escopo e Amostra

Para obtenção dos dados da pesquisa quantitativa foi aplicado o radar da inovação junto a algumas empresas do segmento do comércio varejista da cidade de Pelotas/RS. As mesmas são classificadas como empresa de pequeno porte, levando em consideração os parâmetros definidos pela LCP Nº. 123. A aplicação do radar deve-se a amostra de 25 empresas, representando o universo de 50 empresas. Essas representam diversos setores, onde se tem: Empresas de Informática, Vestuário, Artigos Esportivos, Peças para Automotores, Farmacêuticas, Materiais de Construção e Produtos Agrícolas.

3.1.4. Coleta e Análise dos dados

A coleta de dados foi feita através de visitas nas empresas, aquelas que aderiram ao programa, no período de Março/2012 à Dezembro/2012. O agente deixa pré-agendado uma reunião com o empresário, onde é aplicado o Radar da Inovação.

Após a aplicação do Radar da Inovação nas empresas, as informações obtidas são repassadas para um formulário eletrônico (Microsoft Excel), onde é gerado um resultado para cada dimensão analisada, além de constar o grau de inovação global. Os escores (pontuação) variam entre 1,0 e 5,0, onde 1,0 significa escore mínimo, ou seja, há oportunidades de melhorias no processo de inovação dessa dimensão, e 5,0 escore máximo.

4. Análise dos Resultados

O próximo tópico apresenta algumas considerações sobre os resultados obtidos na pesquisa junto às empresas.

4.1. Diagnóstico Sobre a Dimensão Marca

A Figura 3, localizada a seguir, mostra o radar 0 da dimensão Marca, analisada nas 25 empresas pesquisadas. Para medir tal dimensão foram utilizadas as duas perguntas citadas acima, trazidas por Bachmann e Destefani, 2008.

Para preservar a identidade das empresas participantes do programa ALI, optou-se por apresentar somente as iniciais de seus nomes de fantasia.

Figura 3 – Dimensão Marca

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisar a Figura 3, observa-se que 13 das 25 empresas analisadas obtiveram escore 4,0, representando 52%. Seis empresas (24%) atingiram o escore máximo (5,0). Porém, as outras 6 empresas se encontram na faixa de pontuação mínima (entre 1,0 e 3,0). Vale ressaltar que a média geral obtida na Dimensão Marca é de 3,8.

Essas empresas que obtiveram escores entre 1,0 e 3,0 ficaram abaixo da média pelo fato de não possuírem sua marca registrada, um Plano de Marketing ou simplesmente por não fazerem uso de propagandas para divulgá-la. Para essas empresas foram sugeridas determinadas ações de inovação e/ou oportunidades de melhoria relacionadas a essa dimensão, com a finalidade de torná-las mais competitivas.

Analisando de forma individual a pergunta "A marca da empresa é registrada?", abaixo segue resultados obtidos nas 25 empresas:

Figura 4 – Registro de Marcas

Fonte: Dados da Pesquisa

A figura 4 demonstra um panorama no qual das 25 empresas analisadas, todas elas possuem uma marca definida. Porém, nota-se que, em relação à proteção da marca, há um número surpreendente de empresas que relatou não ter registro do nome (17), o que representa 68% das empresas. Já as outras 8 empresas (32%) possuem proteção ou já enviaram o pedido de registro junto ao INPI.

Em relação à segunda pergunta da dimensão Marca "A empresa fez um novo uso de sua marca (em outro tipo de produto ou negócio)?" observa-se, na figura abaixo, que o cenário é outro.

Figura 5 – Alavancagem da Marca

Fonte: Dados da Pesquisa

A alavancagem da marca pode ser entendida como tirar vantagem sobre a marca, ou seja, adotar a mesma marca em mais de um produto ou negócio, bem como ampliar o efeito da marca, como por exemplo, divulgando a marca aos clientes através de embalagens, folhetos, sites, mídias sociais, entre outros (SEBRAE, 2010).

Dentre as 25 empresas pesquisadas, somente 6 (24%) não divulgam suas marcas. Já as outras 19 empresas (76%) utilizam suas marcas em produtos, negócios ou propagandas. Analisando esses dados, pode-se afirmar que o problema maior das 25 empresas está detido a uma das perguntas – "A marca da empresa é registrada?". Para isso cabe uma identificação das principais causas do problema.

4.2. Identificação das Causas do Problema

Poucas empresas possuem suas marcas registradas. É esse o principal problema encontrado na pesquisa realizada junto às 25 pequenas empresas. Portanto, dando enfoque a essa questão, é importante ressaltar as barreiras e deficiências que os empresários enfrentam.

Ressalta-se que o baixo conhecimento por parte dos empresários sobre o assunto "registro de marca" pode ser considerado uma deficiência. Muitas vezes afirmam já possuírem a proteção, quando na verdade estão registrados somente na Junta Comercial, onde a abrangência é estadual e não lhe dá garantia nenhuma sobre o nome. As vantagens de se ter uma marca registrada também são desconhecidas, bem como alegam que o custo para obter a proteção é alto e que será inviável para uma pequena empresa.

Porém, comparado ao risco de poder ser impedido de usar sua marca e ainda ter que pagar indenizações, o investimento é relativamente baixo.
Outra causa do problema é a pouca exploração do assunto, ou seja, o processo de registro de marcas não é muito comentado principalmente entre os empresários de pequeno porte. As empresas e advogados especializados nessa área fazem pouca ou nenhuma divulgação a respeito, e por isso, muitas vezes os empresários nem sabem a quem procurar para realizar a proteção. Diante disso, na sequência apresentam-se algumas sugestões.

4.3. Proposta de Soluções

O registro da marca da empresa junto ao órgão competente (INPI), garante ao empreendedor segurança quanto ao processo de consolidação e manutenção da identidade da empresa. Além disso, evita a duplicidade de nome, ou seja, confere ao seu titular exclusividade de uso em todo território nacional e é fundamental diante de um mercado competitivo e globalizado. Por isso, de acordo com as principais causas listadas acima, verifica-se a importância de propor algumas soluções.
Baseado na causa "baixo conhecimento" indica-se que o proprietário da empresa busque alternativas para ampliar e renovar seu conhecimento sobre propriedade intelectual. Hoje, através da internet, têm-se diferentes formas para isso, tanto cursos online, quanto a pesquisa por meio de buscadores. Com isso, as informações e as vantagens de se ter a marca registrada ficarão mais claras, bem como verificarão que o investimento que precisa ser feito é válido para evitar que outros utilizem sua marca de forma imprópria. Outra solução é entrar em contato com empresas e/ou advogados especializados na área. Eles como conhecedores do assunto mostrarão os benefícios e a importância da propriedade intelectual para as empresa e suas marcas.
Assim sendo, após realizar as buscas e entrar em contato com as empresas e advogados, é hora de efetuar o registro. O investimento para enviar o pedido de proteção junto ao INPI dependerá do profissional escolhido. Já a taxa obrigatória do órgão varia entre R$ 140,00 e R$ 355,00, para micro e pequenas empresas, onde o prazo de deferimento do pedido ocorre em aproximadamente 2 anos. Após deferimento, é necessário efetuar o pagamento da taxa decenal e de expedição de certificado, que custa entre R$ 300,00 e R$ 745,00, para que a marca tenha o registro concedido com a vigência de 10 anos (INPI, 2012).

Todas essas sugestões podem colaborar na conquista de novos conhecimentos, contribuindo na tomada de decisões do empresário perante a marca e ainda auxiliando a empresa a se posicionar corretamente no mercado. O investimento no registro da marca é de suma importância para qualquer empresa que queira se proteger e se manter no mercado.

5. Considerações Finais

O presente estudo objetivou identificar o principal problema das empresas em relação a marca e proporcionar algumas soluções que possam aumentar o nível de inovação e competitividade. Para se alcançar tal objetivo foi feito, em primeiro lugar uma pesquisa bibliográfica, onde foram selecionados estudos dos principais autores para compor a revisão de literatura. Depois de concluído, foi feita uma pesquisa descritiva e quantitativa junto a vinte e cinco (25) pequenas empresas do segmento do comércio varejista da cidade de Pelotas/RS.

A pesquisa foi realizada através do programa Agentes Locais de Inovação, no período de Março/2012 à Dezembro/2012. A partir da aplicação do diagnóstico Radar da Inovação junto as empresas, pode-se estimar o grau de inovação em relação a dimensão Marca, ou seja, o diagnóstico trouxe a situação real das empresas em relação à inovação da Marca. No que diz respeito ao registro de marca, a maioria (68%) relatou não ter sua marca protegida. Em relação à alavancagem, 76% das empresas alegaram que fazem uso de propagandas para divulgar sua marca e produtos.

As empresas que obtiveram escores mínimos, entre 1,0 e 3,0 nessa dimensão, tiveram como principal problema o registro de marcas, ou seja, poucas possuem suas marcas protegidas devido ao baixo conhecimento por parte dos empresários perante a propriedade intelectual. Diante disso foram proporcionadas algumas soluções, tais como a participação do proprietário da empresa em cursos, busca por informações através da internet, bem como a procura por profissionais da área.

Tem-se como limitador desse estudo, o número de empresas analisadas, ou seja, os dados e informações obtidos com essas empresas não podem representar a realidade de todas as empresas do mesmo porte situadas em Pelotas/RS.

Para estudos futuros, seria interessante que essas empresas analisadas implantassem algumas das ações propostas, tanto no registro de marca,

quanto na alavancagem, para verificar o aumento do grau de inovação na dimensão Marca.

Portanto, pode-se concluir que o estudo alcançou o objetivo de identificar o principal problema da dimensão Marca, e para isso apresentou algumas soluções. Ressalta-se também a importância de efetuar o registro da marca da empresa em órgão competente, para assim garantir a exclusividade da marca. No cenário atual, qualquer ação de inovação realizada dentro da empresa pode contribuir com o aumento da sua competitividade.

Agradecimentos

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

Referências Bibliográficas

ABA – Associação Brasileira de Anunciantes. **Guia de melhor prática de proteção de marca.** Disponível em: < http://www.aba.com.br/guiasdemelhorespraticas/>. Acesso em: 19/01/13.

BACHMANN, Dórian L.; DESTEFANI, Jully H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPEs.** Curitiba, 2008.

BENEDETTI, Mauricio Henrique. **A Inovação como fator de crescimento de pequenos negócios**. XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Gramado, 2006.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva 2005.

COBRA, Marcos. **Marketing & Moda.** São Paulo: Editora Senac São Paulo; Cobra Editora & Marketing, 2007.

DNRC – Departamento Nacional de Registros Comerciais. **Ranking das Juntas Comerciais, segundo Movimento de Constituição, Alteração e Extinção.** Disponível em: < http://www.dnrc.gov.br/Estatisticas/Ranking_2011(2).pdf>. Acesso em: 19/01/13.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

INPI. **Tabela de Retribuições pelos Serviços do INPI.** Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/images/stories/Tabela_Retribuicao_2012_DIRMA.pdf>. Acesso em: 31/05/13.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial**: **conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOULOPOULOS, Thomas. **Inovação com resultado: o olhar além do óbvio**. São Paulo: Editora Gente/Editora SENAC. 2011

LEI COMPLEMENTAR No 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 31/01/13.

LEI No 9.279, DE 14 DE MAIO DE 1996. **Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9279.htm>. Acesso em: 19/01/13.

MEIRA, Marco A. **10 Dicas para Modificar e Inovar sua Empresa**. Ano 2, Nº. 10. São Paulo, 2012.

OECD - Organization Economic Cooperation Development. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3 ed. FINEP, 2005.

PORTAL INPI. **Guia Básico de Marcas e Manual do Usuário Sistema e-Marcas.** Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/guia_basico_de_marcas_e_ manual_do_usuario_sistema_emarcas>. Acesso em: 19/01/13.

PORTO, Renata; BROD JUNIOR, Marcos. **Processos de Inovação no Design de Produtos**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2010. V. 9, p. 3697 - 3705.

REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da inovação tecnológica**. 2ª ed. Manole: São Paulo, 2008.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, E.M.; SHOEMAKER, F.F. **Communication of innovations**. New York: Free Press, 1971.

SAWHNEY, M; *et al*. **The 12 different ways for companies to innovate**. MIT Sloan Management Review. p. 75-81, Spring, 2006.

SEBRAE. **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: 28/05/13.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão de Marcas: construindo marcas de valor**. São Paulo: HARBRA, 2008.

Inovação em processo: uso de software nas empresas de confecção do projeto ALI – Sebrae/SE

Autora: Aline Dória Oliveira
Orientadora: Maria Augusta

RESUMO

O Projeto ALI foi concebido pelo SEBRAE com o objetivo de estimular a cultura da inovação no ambiente empresarial das micro e pequenas empresas. Com o avanço da informatização e a busca de tecnologia que facilite o dia a dia das pessoas, a automação comercial tornou-se uma aliada para o controle dos processos em uma organização. O objetivo do estudo consiste em identificar se as empresas de confecção atendidas pelo Projeto ALI do estado de Sergipe estão realizando ações de inovação de processo voltada para o requisito "software" e apresentar o apoio do SEBRAE para realizar esse tipo de ação. Para o estudo foi construída a seguinte hipótese: devido a não obrigatoriedade da utilização da nota fiscal eletrônica, as empresas não estão adotando está prática. Foi realizado um estudo de caso no qual as empresas foram analisadas de acordo com a utilização ou não de software de gestão com ou sem a nota fiscal eletrônica. Esta análise foi baseada nas evidências contidas nos diagnósticos da inovação aplicados nas empresas pelo Agente Local de Inovação. Os resultados invalidaram a hipótese, pois mesmo não ocorrendo à obrigatoriedade da nota fiscal eletrônica algumas empresas adotam esta ação.

Palavras-chave: Inovação. Software. projeto ALI.

ABSTRACT

The ALI project was conceived by SEBRAE to stimulate the culture of innovation in the business environment for micro and small enterprises. With the advances in informatization and the search for technology that eases the daily lives, the business automation has become an ally for the control of processes in an organization. The aim of this study is to identify if the clothing business served by ALI Project in Sergipe are doing actions in the

process innovation focused on the software requirement and to provide SEBRAE support to perform this kind of action. For this study, it was built the following hypothesis: due to lack of mandatory use of the electronic receipt, the companies are not adopting this practice. It was realized a study in which the companies were analyzed according to the use or not of the management software with or without the electronic receipt. This analysis was based on the evidences found on the innovation diagnosis applied in the enterprises by the Innovation Local Agent. The results did not validate the hypothesis because even though not being compulsory, some enterprises may act this way.
Keyword: Innovation. Software. ALI project

Introdução

O Brasil é o terceiro país com o maior número de empresa do mundo, segundo a GEM (Global Entrepeneurship Monitor) (2011), esse dado reflete um crescimento no empreendedorismo no país. A pesquisa também afirma que os empreendedores estão buscando conhecimento para iniciar ou gerenciar o negócio onde este percentual é maior nos empreendedores em estágio inicial (83,4%) do que os empreendedores estabelecidos (81%). Com isso, os brasileiros além de criar o seu negócio estão cada vez mais capacitados para guiá-los e ter sucesso (GEM, 2011).

Das empresas estabelecidas no país, de acordo com o SEBRAE (2011), cerca de 99 % são micro ou pequenas empresas (MPEs) e representam, em torno de 51% dos empregos formais e 40% da massa salarial. No entanto, a inovação e a tecnologia ainda são pouco exploradas nos pequenos negócios. A pesquisa GEM (2011) revela que o país é impulsionado pela eficiência onde a principal característica é a industrialização e os ganhos em economias de escala. No entanto à medida que o desenvolvimento avança, os negócios ficam mais intensivos em conhecimento e o setor de serviços se expande tornando-se uma economia impulsionada pela inovação.

A inovação é almejada pelas empresas por ser capaz de oferecer oportunidades reais para a melhoria das suas necessidades, sendo de fundamental importância para a competitividade e desenvolvimento do país. De acordo com o Manual de Oslo (2005), a inovação é “a implementação de um produto (bem ou serviço), processo, método de marketing ou organizacional novo ou significativamente melhorado, nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

A inovação nas micro e pequenas empresas além de promover melhoria de gestão, busca por diferencial competitivo que define o sucesso de um empreendimento. Nos dias de hoje, inovar ainda é um desafio para os pequenos negócios, no entanto é um processo que nem sempre requer investimentos, mas criatividade e determinação.

Um importante meio de inovação de processo para as empresas é a automação comercial que permite a melhora no desembarque de mercadorias, a automação do processo de compras, a eliminação da redigitação dos dados e a melhora no gerenciamento de estoque. A automação comercial, segundo a Automasoft (2003) é um processo que visa à mecanização, desburocratização e a busca pela excelência de um ponto de venda, que abrange desde a entrada da mercadoria até a saída da mesma.

O SEBRAE com este enfoque criou o projeto "Agentes Locais de Inovação" que oferece aos micros e pequenos empresários o acesso a conhecimentos e recursos para facilitar a instalação de processos de inovação que contribuam para o aumento da competitividade das empresas. O foco do artigo serão as empresas de comércio do setor têxtil e confecção que fazem parte do leque das empresas atendidas pelo projeto e são atendidas pela autora. O comércio de têxtil e confecção representa 7,9% das micro e pequenas empresas do estado de Sergipe segundo o relatório "As Pequenas Empresas do Simples Nacional" divulgado pelo SEBRAE (2011).

Nesta abordagem, o estudo tem como objetivo identificar se as empresas de comércio participantes do projeto ALI/SE da cadeia têxtil e confecção realizam ações de inovação de processo voltada para o requisito "software" e apresentar o apoio do SEBRAE para realizar esse tipo de ação. Visando alcançar este objetivo foi construída a seguinte hipótese: devido a não obrigatoriedade da utilização da nota fiscal eletrônica, as empresas não estão adotando está prática.

O artigo estrutura-se da seguinte maneira: uma breve introdução sobre o tema na primeira seção; seguida de uma revisão da literatura sobre a inovação nas micros e pequenas, na segunda seção; sobre automação comercial, na terceira seção e sobre o projeto ALI, na quarta seção. Em seguida, são descritos os aspectos metodológicos, na quinta seção, e apresentado os principais resultados obtidos das empresas estudadas na sexta seção. E finalizando tem-se na sétima seção as conclusões sobre os resultados, seguido pelos agradecimentos e as referências nas seções subsequentes.

Inovação nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

As micros e pequenas empresas desempenham um papel importante na economia do país com a geração de mão de obra e renda. Para Solomon (1986), o vigor da economia de diversos países tem origem no sucesso e no fortalecimento desse importante estrato de empresas. Ainda segundo o autor, em períodos de crise econômica a pequena empresa absorve as conseqüências dessa crise por meio da manutenção de sua atividade econômica, e muitas vezes de seu emprego, a custa de preços reduzidos e, durante períodos curtos, de perdas.

O Brasil, apesar de ser o terceiro país em número de empresas, não existe homogeneidade na caracterização do porte das empresas. Cada órgão possui autonomia em escolher entre dois critérios, não exclusivos entre si: o número de pessoas ocupadas e o valor da receita bruta anual. O SEBRAE, até recentemente, utilizava o número de pessoas ocupadas para a caracterização da empresa, entretanto, com a aprovação do Estatuto Nacional da Micro Empresa e Empresa de Pequeno Porte, conhecida com Lei Geral, passou a utilizar-se do critério da receita bruta anual da MPE em consonância com a referida Lei para classificá-la. A tabela 1 apresenta o critério adotado pelo SEBRAE que é utilizado pelo projeto ALI que atende as micros e pequenas empresas (SEBRAE/SE, 2012).

Tabela 1 – Classificação do porte da empresa

Porte	*Atividade Econômica (indústria/ comércio/ serviço)*
Empreendedor Individual	Menor ou igual a R$ 60 mil
Micro	Menor ou igual a R$ 360 mil
Pequena	Maior que R$ 360 mil e menor ou igual a R$ 3,6 milhões

Fonte: Elaborado pela autora a partir de informação do SEBRAE (2012)

A inovação é o elemento de sucesso para a sobrevivência e competição das empresas, entretanto não existe um consenso referente à definição de inovação. A literatura apresenta diversos conceitos de inovação, para esse estudo será utilizada a definição de Dosi (1988) no qual a inovação é a busca, a descoberta, a experimentação, o desenvolvimento, a imitação e a adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais.

A inovação pode ser classificada como produto, processo, organizacional ou *marketing*. Para esse estudo, a ação analisada é de processo, pois de acordo com o Manual de Oslo (2005) "a inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente

melhorado, como também a aquisição e melhoria de técnicas, equipamentos e softwares de atividades principais e auxiliares de suporte".

A inovação nas micro e pequenas empresas não é só promover melhorias de gestão é, sobretudo, um diferencial competitivo, que, muitas vezes, define o sucesso de um empreendimento. Nos dias de hoje, inovar ainda é um desafio para os pequenos negócios, uma barreira a novos mercados. As principais barreiras para inovação estão relacionadas à deficiência de financiamento disponível, pessoal suficientemente qualificado, a ausência de infraestrutura, a falta de conhecimentos sobre as tecnologias ou os mercados que seriam necessários para desenvolver uma inovação e a incapacidade da empresa para encontrar os parceiros apropriados para projetos conjuntos de inovação (MANUAL DE OSLO, 2005).

Automação Comercial

A automação comercial é a aplicação de métodos e ferramentas para mecanizar e agilizar processos manuais, alcançando total eficiência. Segundo Automasoft (2003) automação comercial é um processo que visa à mecanização, desburocratização e a busca pela excelência de um ponto de venda, que abrange desde a entrada da mercadoria até a saída da mesma.

As principais vantagens das empresas adotarem a automação comercial é a informatização dos processos possibilitando atingir taxas de eficiência mais altas, o que resulta em registros de maior qualidade e com menores taxas de erro, além de diminuir o tempo para a execução dessas tarefas.

A automação comercial engloba todas as ferramentas que facilitam o controle da gestão do seu negócio, desde o frente de loja ou PDV (Ponto de Venda) que engloba o cálculo e digitação de preços, preenchimento de um cheque, emissão de nota fiscal, até o sistema de retaguarda que lhe fornece informações de controle de estoque, de venda, compra e financeiro.

Segundo o decreto 29.052 de 14 de fevereiro de 2013 no Art. 207, nas operações em que o adquirente seja pessoa física ou jurídica, não contribuinte do ICMS, será emitido o Cupom Fiscal ou, no lugar deste, a Nota Fiscal de Venda a Consumidor, Modelo 2, em ambos os casos, emitidos por equipamento Emissor de Cupom Fiscal – ECF. Esta nota é um documento fiscal que tem por fim o registro de uma transferência de propriedade sobre um bem ou uma atividade comercial prestada por uma empresa para uma pessoa física ou outra empresa. Nas situações em que a nota fiscal registra transferência de valor monetário entre as partes, a nota fiscal também se

destina ao recolhimento de impostos e a não utilização caracteriza sonegação fiscal.

Com a nova era da informatização a receita federal está implantando a nota fiscal eletrônica, inicialmente a sua obrigatoriedade é para as empresas que utilizam a nota Fiscal, modelo 1 ou 1-A e pelo critério de CNAE descritos no Protocolo ICMS 42/2009.

Segundo a Duenas (2012), está em andamento no Rio Grande do Sul (RS) um projeto piloto que propõe a substituição do Emissor de Cupom Fiscal (ECF) pela Nota Fiscal Eletrônica (NF-e). A Secretaria da Fazenda pretende ampliar o uso da NF-e, de forma a permitir sua utilização pelo setor varejista, nas vendas ao consumidor final, onde a legislação, até então, exigia somente o uso de equipamento ECF.

Projeto Agente Local de Inovação

O Projeto Agente Locais de Inovação (ALI) foi criado pelo SEBRAE com objetivo de aumentar a competitividade das micro e pequenas empresas, por meio da difusão de informações sobre inovação, tecnologia e aplicação de soluções, de acordo com as características de cada negócio, gerando impacto direto na gestão empresarial, na melhoria de produtos e processo e na identificação de novos nichos de mercado para os seus produtos.

O projeto é composto de seis etapas: sensibilização de empresários para a adesão ao Projeto ALI, adesão das empresas ao Projeto ALI, aplicação do diagnóstico empresarial, aplicação do diagnóstico de inovação, elaboração do plano de ação e implementação das ações demandas pelas empresas.

> Etapa 1: Sensibilização de empresários para a adesão ao Projeto ALI. Os trabalhos são iniciados com a sensibilização, captação e seleção de empresas para participarem do Projeto.
>
> Etapa 2: Adesão das empresas ao Projeto ALI. As empresas se comprometem a fazer parte do Projeto e assinam um Termo de Adesão, com a finalidade de se comprometerem a implementar as ações que serão propostas no plano de trabalho.
>
> Etapa 3: Aplicar o diagnóstico empresarial. Este formulário tem como objetivo conhecer e avaliar a organização do negócio. A finalidade principal é reunir informações que facilitem a busca de soluções para o aprimoramento da gestão e que proporcionem a difusão da inovação dentro da empresa.

Etapa 4: Aplicar o diagnóstico de inovação. Este formulário tem como objetivo medir o grau de inovação em que a empresa se encontra e mensurar quais atividades inovadoras está sendo desenvolvidas pela empresa. Para a mensuração é utilizado o Radar da Inovação, desenvolvida por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), e utiliza doze dimensões pelas quais uma empresa pode procurar caminhos para inovar. A ferramenta foi complementada por Bachmann (2008) com a dimensão ambiência inovadora, por entender que um clima organizacional propício à inovação é pré-requisito. O instrumento Radar da Inovação contempla as dimensões: (1) oferta; (2) plataforma; (3) marca; (4) clientes; (5) soluções; (6) relacionamento; (7) agregação de valor; (8) processos; (9) organização; (10) cadeia de fornecimento; (11) presença; (12) rede e (13) ambiência inovadora.

Etapa 5: Elaborar o plano de ação. Inicialmente, apresenta-se ao empresário um documento, denominado devolutiva, com as conclusões dos formulários. Em conjunto com o empresário são elaborados a matriz SWOT e o plano de ação em consonância com o que foi apresentado na devolutiva e de acordo com a realizada da empresa.

Etapa 6: Implementar as ações demandadas pelas empresas, que são as ações que foram priorizadas no plano de trabalho. Caberá ao Agente Local de Inovação orientar o empresário para a realização das ações que podem ser através de SEBRAE pelo Sebraetec ou através de recursos próprios. O objetivo final é que as ações sejam implementadas tendo em vista a melhoria da empresa.

Desenvolvimento

O artigo consiste no estudo de caso das empresas de comércio do Projeto Agente Local de Inovação da Grande Aracaju que abrange os municípios de Aracaju, São Cristóvão, Barra dos Coqueiros e Nossa Senhora do Socorro. Segundo Yin (1990) o estudo de caso consiste na pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas.

O artigo utiliza uma abordagem qualitativa de caráter descritivo, uma vez que visa descrever as características de determinado fenômeno em relações a alguma variável (GIL, 1991 apud SILVA; MENEZES, 2005).

O estudo foca na etapa quatro do projeto ALI descrito na seção 4 do artigo. O estudo de caso se restringe a dimensão processo do radar de inovação e especificamente ao requisito "software de gestão". A amostra da pesquisa foi constituída de 20 MPEs sergipanas do segmento têxtil-confecção do setor de comércio, localizadas na Grande Aracaju que integram ao Projeto Agentes Locais de Inovação até outubro de 2012. O critério amostral foi por o setor de comércio possui em representação significativa na cidade.

Para facilitar a analise, as empresas foram divididas em três grupos: Grupo A, empresas que adotam um software com a nota fiscal eletrônica, Grupo B, empresas que adotam software de gestão e Grupo C, empresas que realizam o controle dos processos manualmente.

Por fim, como instrumento para a coleta de dados, foi utilizado pesquisa documental (CRESWELL, 2003), baseando-se nas evidências contidas nos diagnósticos da inovação aplicados nas empresas pelo Agente Local de Inovação.

Resultados e Discussão

O estudo de caso é a exemplificação das ações de inovação já realizada nas empresas e a inferência da autora na analise das ações. A separação das empresas por grupos, apresentado na metodologia-seção cinco, facilita a analise dos acontecimentos e a inferência da autora em relação ao abordado, que é o uso ou não de software de gestão com ou sem a nota fiscal eletrônica.

No grupo A, a maioria das empresas já possuíam um software de gestão e incluirão o módulo de nota fiscal eletrônica. As vantagens com a adoção desta ação é a redução no tempo de atendimento ao cliente, emissão de cupons fiscais, redução de erros por conta da captação automática de dados, redução de papelada, comunicação ágil e segura com fornecedores, controle de estoque, cadastro de clientes, controle financeiro, aumento da segurança e agilidade da contabilização, maior eficiência na administração do fluxo de caixa, segurança e rapidez nas informações, apuração correta de impostos, representação segura das operações tributárias perante Sefaz/SE e maior eficiência no planejamento tributário.

No grupo B as empresas que já estão no mercado há no mínimo dois anos e são empresas que buscam por melhoria e conhece a importância da nota fiscal eletrônica, mas algumas estão esperando a sua obrigatoriedade. As vantagens relacionadas à utilização do software de gestão estão vinculadas

ao controle de estoque, cadastro de cliente, redução no tempo de atendimento ao cliente, controle financeiro, no entanto não possui apuração correta de impostos, representação segura das operações tributaria perante Sefaz/SE e eficiência no planejamento tributário.

No grupo C, as empresas têm em média um ano no mercado, neste grupo encontram-se dois tipos de empresários. Os empresários que conhecem a importância da informatização dos processos, mas alegam que a organização é pequena e não há necessidade. Mais também, encontra-se os empresários que desejam informatizar a gestão, mas não possui recursos para realiza à ação. O controle manual dos processos permite o controle da gestão, no entanto a empresa tem que ser mais disciplinadas nas anotações e a compilação dos dados para analise final se torna mais onerosa e cansativa.

Para o estudo foram analisadas 20 MPEs que divididas pelos grupos representam: 25% (6 empresas) pertencem ao grupo A, 35% (6 empresas) pertencem ao grupo B e 40% (8 empresas) pertencem ao grupo C. Desta forma, percebe-se que poucas empresas adotam a nota fiscal eletrônica, no entanto as empresas tem consciência da sua existência porem algumas estão esperando a obrigatoriedade.

O projeto ALI cria condições para que as empresas conheçam a importância da informatização da gestão e auxilia financeiramente através do subsidio a realização deste tipo de ação. O SEBRAE/SE pelo Sebraetec conta com nove provedores de solução aptos para a implementação de software de gestão com a inclusão do módulo de nota fiscal eletrônica vista a sua possível obrigatoriedade e os benefícios desta ação.

Conclusão

Este estudo tem como objetivo identificar se as empresas realizam ações de inovação de processo voltada para o requisito “software” e apresentar o apoio do SEBRAE para realizar esse tipo de ação. Para tal, as empresas foram separação em grupos de acordo com o uso ou não de software de gestão com ou sem a nota fiscal eletrônica.

Dentre os três grupos estudados, percebe-se que existe um percentual de empresa, mesmo minuciosa, que já utilizam o software de gestão com a emissão da nota fiscal eletrônica, representadas no grupo A. O grupo B também é um grupo propicio a adotar essa ação tento em vista a utilização de um software de gestão. Porém, o grupo C é o mais difícil implementar a

nota fiscal em curto prazo, por não apresentar nenhuma estrutura de informatização, no entanto existem empresários neste grupo que desejam informatizar a gestão, mas não possui recursos para realiza esta ação.

Analisando os resultados nota-se que as empresas estão utilizando a nota fiscal eletrônica, mesmo não sendo obrigatório. Essas empresas adotam a tecnologia tendo em vista os benefícios da sua utilização, que segundo Automasoft (2003) a automação comercial é um processo que visa à mecanização, desburocratização e a busca pela excelência de um ponto de venda.

Tendo em vista o abordado, o estudo nega a hipótese apresentada de que devido a não obrigatoriedade da utilização da nota fiscal eletrônica, as empresas não estão adotando está prática, pois segundo o estudo de caso algumas empresas já estão utilizando a nota fiscal eletrônicos nos seus estabelecimentos.

Finalmente, os objetivos e proposta foram alcançados por apresentar como as empresas estão utilizando a automação comercial e também contribui para outras pesquisas como identificar as transformações que a implementação da automação comercial impactaria nas empresas pertencentes ao grupo C.

Agradecimento

Ao SEBRAE, pelo desenvolvimento e coordenação do Projeto ALI, que desempenha um papel importante para auxiliar o desenvolvimento das micro e pequenas empresas do país. E ao CNPq, pelo auxílio financeiro que possibilitou a realização deste trabalho.

Referências Bibliográficas

AUTOMAÇÃO no dia-a-dia do Consumidor. **Automasoft, Revista de Automação e Informática para Negócios**, São Paulo, v.4, n.88, p.24-29, set/out. 2003.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE**, Curitiba/PR, abril, 2008.

BRASIL. O protocolo ICMS 42, de 3 de julho de 2009. **Dispõe sobre a Nota Fiscal Eletrônica (NF-e)**. Brasil, 2009.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative, quantitative and mixed method approaches. Thousand Oaks, Califórnia: Sage, 2003.

DOSI, G. **The nature of innovative process.** Technical change and theory. Pinter Publishers. Londres,1988.

DUENAS, Carlos. **NF-e poderá substituir ECF no comércio varejista**. AFRAC – Associação Brasileira de Automação Comercial, 2012.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **Empreendedorismo no Brasil**: 2011 \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores: Tales Andreassi... [et al] -- Curitiba: IBQP, 2011. 118p. : il.

SAWHNEY, M; WOLCOTT, R; ARRONIZ, I. **The 12 Different Ways for Companies to Innovate.** MIT Sloan Management Review p. 75-81, 2006.

SEBRAE (Org.) **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2010-2011. 4. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.), Brasília, DF, DIEESE, 2011. 204 p.

SEBRAE (Org.). **As pequenas empresas do simples nacional.** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.), Brasília, DF, UGE/NA Núcleo de estudos e pesquisa, 2011, p. 636.

SEBRAE/SE. Projeto Agentes Locais de Inovação. Sergipe, 2012.

SEBRAE. Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, 2012. Disponível em: http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp. Acesso em 06 de março de 2013.

SERGIPE. Decreto 29.052 de 14 de fevereiro de 2013. **Dispõe sobre o regulamento do imposto**. Sergipe, 2013.

SILVA, E.L. DA; MENEZES. E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, UFSC, 4. ed. Ver. Atual. Florianópolis 2005.

SOLOMON, S. **A Grande Importância da Pequena Empresa**. Rio de Janeiro: Nórdica. 1986.

OCDE- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo**: **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Tradução Financiadora de Estudos e Projetos. Brasília: FINEP, tradução português, 2005.

YIN, Robert K. **Case study research**: **design and methods.** EUA: Sage Publications, 1990.

A importância do processo de inovação das micros e pequenas empresas de Carmopólis-SE

Autor: Bruno Fabiano Matos de Sá
Orientadora: Maria Augusta

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo descrever como as 20 empresas atendidas pelo projeto Agente Local de Inovação na cidade de Carmopólis - SE podem inovar de forma criativa seus processos, produtos ou serviços de forma a ganhar competitividade no mercado local ou regional através da mensuração do Grau de Inovação Global destas empresas. Esse Grau é obtido pelo Radar de Inovação desenvolvido por Bachmann e associados. Ainda, o estudo se propõe a observar quais dimensões do radar ou setores da empresa necessitam de uma maior atenção empresarial. Objetivando, também, analisar através do grau geral de inovação que ramo de atividade teve maior destaque e quais dimensões obtiveram maior média, além de demonstrar algumas soluções criativas e inovadoras que possibilitem uma maior visibilidade, competitividade e lucratividade destas empresas. É apresentada uma breve revisão literária sobre inovação, criatividade e competitividade. Por conseguinte definem-se procedimentos metodológicos, baseados em uma pesquisa teórico-argumentativa, utilizando o método quantitativo, apresentando e comparando os dados coletados em pesquisa de campo. Como resultado, percebeu-se que no estudo destas 20 empresas, houve um maior destaque para as empresas do setor de serviços, devido às exigências estabelecidas pelas empresas contratantes, incluindo padrões de qualidade, desempenho ou certificações. Entretanto, o artigo também demonstra que qualquer tipo de empreendimento, dependendo da gestão empresarial, pode se destacar e ser competitivo, ao utilizar formas criativas e inovadoras, que possibilitem desenvolver sua empresa.

Palavras-chave: Inovação; criatividade; competitividade.

1. Introdução

O tema da inovação nas micros e pequenas empresas (MPE) vem sendo bastante debatido e incentivado em todo o mundo. Segundo Botelho et al. (2007), observou-se que, nas últimas décadas, houve um aumento significativo da participação destes tipos de empresas no processo de inovação, que foi constatada através dos desenvolvimentos teóricos baseados em diversos modelos científicos e após a divulgação das análises das pesquisas realizadas e desenvolvidas nas pequenas empresas. Ainda, em Botelho et al. (2007) demonstra-se, uma grande relação que influência significativamente as atividades produtivas em geral, como as relações com os clientes, fornecedores, concorrentes e institutos de pesquisa e/ou universidades, como formas de obtenção de conhecimentos que possam originar inovações.

Para Correia et al. (2005), a difusão e o debate sobre o tema da inovação nas MPE, é uma conquista desejada pela sociedade, por ser capaz de oferecer condições reais para a melhoria das necessidades humanas.

Atualmente, segundo dados do anuário do trabalho 2010-2011 (SEBRAE; DIEESE, 2012), devido ao bom desempenho econômico do Brasil, e o grande incentivo das políticas de créditos, notou-se um aumento da criação das MPE no país, que passaram de 4,2 milhões de estabelecimentos em 2000 para 6,1 milhões em 2012, o que confirma a expressiva participação delas no processo produtivo e, principalmente, na criação de empregos, que passou de 8,6 milhões de postos trabalhados em 2000 para 14,7 milhões em 2010.

Percebeu-se também, que o desempenho das MPE nesta década apenas confirma a sua importância na economia. Em 2010, as micros e pequenas empresas foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos, 51,6% dos empregos formais privados não agrícolas no país e quase 40% da massa de salários. Dentre os principais setores produtivos, se destaca em primeiro lugar o comércio, que possui mais da metade do total das MPE brasileiras, ou seja, 51,5%, seguido do setor de serviços com 33.3%, indústria com 10,7% e construção civil com 4,5%. (SEBRAE; DIEESE, 2012).

Portanto, devido a este aumento significativo das MPE no Brasil e a sua importância para a economia, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), objetivando diminuir o alto grau de falência destas empresas, adotou diversas estratégias, dentre elas, o projeto de Agentes Locais de Inovação (ALI), que tem como intuito, disseminar a cultura

da inovação nas MPE, tornando-as mais competitivas e aproximando-as das instituições de ciências e tecnologias. Os ALI têm por objetivo realizarem visitas a estas empresas, onde aplicarão questionários para poderem avaliar o grau de inovação das MPE, e assim oferecerem soluções de acordo com as necessidades destes empreendimentos, além de acompanharem e apoiarem a implementação das ações de inovação que serão indicadas no plano de trabalho específico para cada empresa (SEBRAE, 2012).

Este trabalho específico, retratado neste artigo, terá com base as MPE das cadeias produtivas de metal-mecânica, alimentos e bebidas, textil-confecção, tecnologia da informação e educação, atuantes no município de Carmópolis, grande pólo petrolífero, situada na micro-região do Baixo Continguiba do Estado de Sergipe, a aproximadamente a 47 km da capital do Estado, com área de 45,9 km² e 13.503 habitantes (IBGE, 2012).

Portanto, devido às dificuldades financeiras e de acesso a novas tecnologias ou a instituições e/ou centros científicos, observadas e verificadas através dos questionários aplicados junto as empresas, procura-se responder ao seguinte questionamento: Que tipo de empresa tem maior destaque em competitividade em Carmopólis?

O objetivo geral deste artigo é analisar o Grau de Inovação Global das 20 micros e pequenas empresas situadas na cidade de Carmópolis-SE, tendo com base o questionário do Radar de Inovação do projeto ALI, na qual é a média das seguintes dimensões analisadas: (i) oferta; (ii) plataforma; (iii) marca; (iv) clientes; (v) soluções; (vi) relacionamento; (vii) agregação de valor; (viii) processos; (ix) organização; (x) cadeia de fornecimento; (xi) presença; (xii) rede; e (xiii) ambiência inovadora.

Como objetivos específicos, demonstrar quais dimensões tiveram maior média e destaque nos setores de serviços e comércio da cidade de Carmopólis; justificar qual o motivo para o destaque destas dimensões; e demonstrar quais soluções já foram implementadas nas empresas para que possam elevar a média de seu grau de inovação. Portanto, diante do contexto, observa-se a necessidade das empresas estarem sempre promovendo e incrementando processos inovadores, de forma criativa, com o intuito de melhorarem seus processos de gestão, relacionamento, produção, marketing ou financeiro, para se destacarem e ganharem competitividade no mercado onde estão inseridas.

O artigo está estruturado em cinco seções, incluindo a introdução. A seção 2 apresenta uma breve revisão literária, caracterizando e conceituando os

principais temas a serem abordados. A seção 3 abrangerá os aspectos metodológicos. A 4 seção apresenta a análise dos fatores, dados e sugestões de soluções inovadoras que foram ou serão implementadas pelas MPE em Carmopólis, objetivando um aumento no Grau global de Inovação e logo em seguida na 5 seção, as considerações finais, seguida dos agradecimentos e das referências bibliográficas.

2. Referencial Teórico

Procurar-se-á desenvolver um referencial teórico com objetivo de estruturar um modelo conceitual, eficaz e aplicável dos conceitos de inovação, criatividade e competitividade, com base na análise técnica, econômica e social estruturada, de acordo aos fatores que influenciam o processo decisório das micros e pequenas empresas em questão.

2.1. Inovação

De acordo com Kelley (2007), a inovação tem como objetivo alavancar e projetar as empresas no mercado, utilizando de argumentos comuns que possibilitem o desenvolvimento empresarial e demonstrando que quando as pessoas envolvidas no processo de inovação colocam continuamente em prática os métodos e as técnicas, possibilitam a evolução dos empreendimentos.

Já Correia et al. (2005), demonstram que o processo de inovação e o acesso e uso de novas tecnologias, advém da necessidade da utilização de certos diferenciais, objetivando melhorar a produção, o ganho de competitividade e ampliação de mercado das empresas.

Pode-se conceituar, segundo Kelley (2007), que uma empresa inovadora, ultrapassa algumas áreas administrativas, sendo necessário obter setores independentes, como produção, financeiro, entre outros, que utilizem dos conhecimentos obtidos externamente, aproximando-os e estabelecendo relações com os diferentes profissionais que atuam em sua cadeia produtiva.

2.2. Criatividade

Com relação à criatividade, Girardi (2012) demonstra que, as dificuldades vividas e vivenciadas pelas empresas no mundo atual, serão resolvidas ou solucionadas através da criatividade e da inovação, que geraram oportunidades competitivas fomentando soluções de caráter inovador. O autor ainda destaca a resistência por parte da direção das empresas com

relação à inovação e a criatividade de seus colaboradores, abordando sobre a administração do caos e o papel do líder na administração dos conflitos e no estimulo as potencialidades, que levará ao grupo desenvolver idéias inovadoras e criativas, canalizando este fator em beneficio de toda a empresa.

Segundo Alencar (1993), a criatividade é considerada inerente ao indivíduo, e suas habilidades criativas, passíveis de estímulo e desenvolvimento mediante treino, cabendo às organizações desenvolver ambiente favorável à criatividade, inclusive com políticas de incentivo para ir além da valorização do profissional.

Para Silva (2013), a criatividade e a inovação são justificadas pela exploração bem sucedida de novas idéias, essenciais para a sustentação da competitividade e geração de riquezas. Portanto, uma organização que pretenda manter-se a frente de seus concorrentes, precisará de sistemas inovadores e criativos, que exigirá dela um bom gerenciamento financeiro e organizacional, para possibilitar a criação destas vantagens competitivas.

2.3. Competitividade

Segundo Correia et al. (2005), para que as empresas atinjam a competitividade empresarial, deve-se levar em conta alguns outros fatores, como a instabilidade do sistema financeiro, os preços, as exportações e importações, e principalmente, a capacidade produtiva, que irá promover os ganhos de produção e maiores rendimentos. Portanto, o uso de novas tecnologias poderá assegurar uma segurança às empresas, além de dar maior competitividade ao mercado, sendo necessário um planejamento como função de determinar as ações e resultados empresariais, disponibilizar recursos, estabelecer critérios e avaliar rotineiramente os desempenhos da empresa.

Para Porter (1993), a competitividade é a habilidade ou talento resultantes de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência.

Ferraz et al (1994) definem competitividade como sendo a capacidade de uma empresa, um setor ou uma região usar, adaptar e desenvolver tecnologia, bem como formular e implementar estratégias e políticas para conservar e, sempre que possível, ampliar uma posição de mercado.

2.4. Projeto Agente Local de Inovação

O Projeto ALI é desenvolvido e coordenado pelo SEBRAE com o intuito de ampliar e aumentar a competitividade das MPE, através da inserção da cultura da inovação no ambiente empresarial.

O projeto é composto de várias etapas, começando a partir da visitas dos Agentes às empresas, das cadeias produtivas selecionadas pela coordenação do projeto, com o objetivo de sensibilizar os empresários a participarem. Após a sensibilização e o interesse empresarial, segue com a adesão da empresa e posteriormente da aplicação dos questionários definidos pelo SEBRAE, que são: o MPE – Empresarial; Praticas de Inovação; Responsabilidade Social e Comportamento Empreendedor; da Medida da Inovação na MPE; do Radar de Inovação; e do Radar do Inovarejo, que é realizada somente em empresas do Comércio varejista. Estes questionários têm como finalidade, permitir que os ALI, conheçam a realidade de cada empresa, além de obterem os dados necessários sobre os diferentes setores e processos empresarias, e após a obtenção dessas informações, é apresentado um diagnóstico empresarial ou devolutiva, com um relato sobre os pontos fortes e os pontos que precisam ser melhorados da empresa, juntamente com o empresário é elaborado um plano de ação baseado nas prioridades e nas condições de implementações, adequado a realidade de cada empreendimento., é apresentado ao empresário para decidir sobre sua implementação e prioridades.

Como apoio para implementação dos processos e serviços propostos no plano de ação das empresas, os empresários contam com a parceria do SEBRAE, através do acionamento de empresas ou instituições especializadas credenciadas ao SEBRAETEC, conhecidas como “provedoras de soluções”. Os serviços são contratados pelos empresários, que tem a opção de optar pela parceria ou não do SEBRAE para a realização das ações, mas caso optem pela utilização dos provedores de solução via SEBRATEC, eles contaram com o subsidio de 80% do valor do serviço, que será pago pelo SEBRAE.

3. Metodologia

Para alcançar os objetivos propostos, é utilizado um método de pesquisa classificado como pesquisa de campo, que segundo Gil (1991), é um tipo de pesquisa caracterizada pelo estudo profundo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, permitindo o estimulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos.

Portanto, neste trabalho para a obtenção das argumentações, será necessária além da utilização de dados primários obtidos através dos questionários utilizados pelo projeto ALI, a utilização de dados secundários, recorrendo-se a fontes bibliográficas e documentais de autores que abordaram sobre o tema, em obras escritas e impressos diversos (livros, monografias e artigos) disponibilizados na *internet* e no acervo de bibliotecas. Segundo Martins (1994), trata-se de um estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto, tendo como objetivo selecionar, analisar e interpretar as teorias já existentes. E para Gil (1990), é um método que tem como objetivo explicar um problema com base em contribuições teóricas publicadas em documentos escritos e não em relatos de pessoas e experimentos.

A partir da coleta dos dados foi feita uma analise utilizando o método comparativo, que segundo Lakatos e Marconi (1983), é um método que utiliza de comparações com a finalidade de verificar semelhanças e explicar as divergências, permitindo analisar o dado concreto, deduzindo os elementos constantes e gerais, sendo empregado em estudos de largo alcance e de setores concretos, como também em estudos qualitativos e quantitativos para a obtenção dos resultados.

A pesquisa, ora apresentada é quantitativa, baseada em questionários, no qual obtemos os números e informações necessárias, para serem analisadas e classificadas, com objetivo de mensurarmos o grau no qual se encontram as empresas que serão estudadas e podermos comparar com outro mercado, utilizando do método comparativo, que Nascimento (2002), tende a viabilizar uma comparação de variáveis sociais, econômicas, políticas e históricas para prever as eficácias das medidas socioeconômicas e políticas.

Para a obtenção dos dados, foi utilizado um questionário baseado no Radar da Inovação, desenvolvida por Bachmann (2008), onde são utilizadas treze diferentes dimensões:

1. Oferta: Refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado.
2. Plataforma: Conjunto de componentes, métodos e tecnologias usados para oferecer o portfólio de produtos.
3. Marca: Símbolos, palavras ou formatos pelos quais a empresa transmite sua imagem e de que forma ela é utilizada pela empresa.
4. Clientes: Como a empresa consegue atender as necessidades e ouvir as pessoas, ou organizações, que consomem seus produtos.

5. Soluções: Trata da combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de sanar o problema do cliente.
6. Relacionamento: Trata da facilidade de acesso proporcionada ao cliente pela empresa.
7. Agregação de valor: Reflete a adoção de novas formas pela empresa para gerar receitas, a partir da análise de informações ou interação com clientes, fornecedores e parceiros.
8. Processos: Forma como a empresa usa seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou menor tempo de resposta.
9. Organização: Métodos pelos quais a empresa estrutura o papel e as responsabilidades dos colaboradores.
10. Cadeia de fornecimento: Métodos pelos quais a empresa minimiza o impacto dos custos oriundo dos aspectos logísticos.
11. Presença: Corresponde aos diversos canais de distribuição, ou pontos de venda, que a empresa utiliza para promover os seus produtos ao mercado.
12. Rede: Forma como que a empresa interage com os clientes, permitindo um vínculo de comunicação entre a empresa e os clientes.
13. Ambiência inovadora: Mede como a empresa cria um ambiente propício à inovação.

O questionário foi aplicado no período de abril a dezembro de 2012, junto a empresários de 20 empresas da cidade de Carmopólis, que aderiram ao Projeto Agente Locais de Inovação. Empresas estas, de diferentes segmentos e setores, sendo 7 empresas do setor de serviços e 13 empresas do comércio.

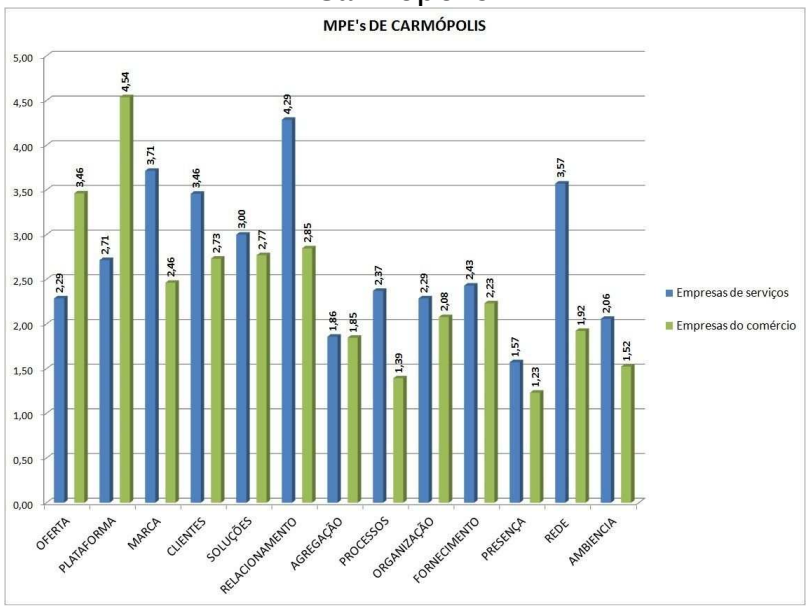
O questionário, possui 42 questões objetivas, com notas variáveis entre 1, 3 e 5, sendo a variável 1, para quando não tem ou não faz determinado processo; a variável 3, para quando tem ou faz ocasionalmente; e a variável 5, quando existe uma sistemática em fazer determinado processo.

4. Análise dos Dados

Ao analisar o gráfico 1, observar-se que no setor de serviços, houve um bom desempenho das empresas, com notas acima da média, nas dimensões Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento e Rede, destacando-se, principalmente, a dimensão Relacionamento com nota de (4,29). Porém, no setor do comércio, as dimensões Oferta, Plataforma, Clientes, Soluções e

Relacionamento, estão acima da média, destacando-se a dimensão Plataforma com média de (4,54).

Gráfico 1 – Média das dimensões nas empresas de serviços e comércio de Carmópolis



Fonte: Elaborada pelo autor baseado no Radar de Inovação dos dados obtidos em pesquisa de campo.

Portanto, percebe-se que as empresas dos setores de serviços e comércio, tiveram em comum, bom desempenhos nas dimensões Plataforma, Clientes, Soluções e Relacionamento, pois elas demonstraram a disposição de utilizarem de sua estrutura ou recursos físicos para atenderem diferentes famílias de produtos e serviços, a preocupação a partir do contato pessoal, ou através de meios formalizados de observarem as necessidades de seus clientes e procurarem satisfazê-las, além de procurar novos mercados para seus produtos e serviços. Observou-se também, que as empresas ofertam algumas soluções aos seus clientes que possam agregar valores para a empresa, como serviços ou produtos complementares, tendo ou não retorno financeiro, e como forma de estabelecer um bom relacionamento, procuraram agradá-los, ofertando brindes, cartões, café, entre outros mimos, além também de interagirem e manterem contatos com eles através do site e e-mail, com o objetivo de saberem suas necessidades, reclamações ou satisfações com relação à empresa.

Porém, no setor de serviços, tiveram outras dimensões em destaque, diferentemente do setor do comércio, como por exemplos as dimensões

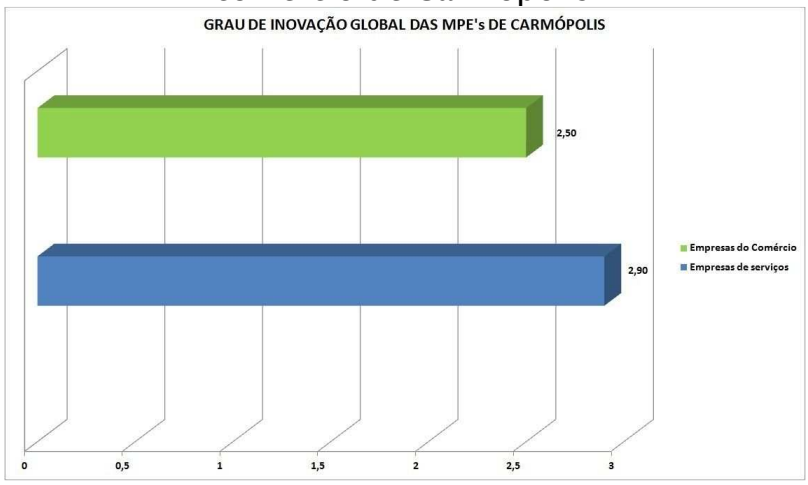
Marca e Rede, que por média, observou-se que as empresas têm certa preocupação com relação à utilização e divulgação adequada de sua marca, além de adotarem meios mais apropriados, como e-mail ou site, como nova forma de estabelecer contatos com os clientes, com objetivo de saber suas necessidades, reclamações e satisfações com relação à empresa.

Já, no setor do comércio, houve um destaque diferente do setor de serviços, com relação à dimensão Oferta, que é justamente a preocupação das empresas em sempre estar ofertando novos produtos com o intuito de ampliar a sua clientela e seu mercado.

Após, a realização da pesquisa, pôde-se observar, conforme o gráfico 2, que o grau de inovação global das empresas, que é a média de todas as dimensões acima citadas, é considerado médio para empresas do comércio, com nota (2,50) e pouco melhor para as empresas de serviços, com nota (2,90), existindo assim, uma variação de acordo aos setores econômicos analisados.

Ao fazer uma análise entre as empresas de serviços e comércio, observou-se que o grau global de inovação de serviços é maior do que a do comércio, o que pode ser justificado por Carmopólis ser uma cidade petrolífera, na qual as empresas se serviços são mais requisitadas, portanto, a priori deve possuir certos padrões de qualidade e desempenho que comprovem sua eficiência e eficácia para obtenção de contratação dos seus serviços pelas médias e grandes empresas ali presentes.

Gráfico 2 – Média do Grau de Inovação Global das empresas de serviços e comércio de Carmópolis



Fonte: Elaborada pelo autor baseado no Radar de Inovação dos dados obtidos em pesquisa de campo.

A partir das análises efetuadas, demonstrou-se uma enorme necessidade das empresas procurarem de forma eficaz e criativa, elevar a pontuação das dimensões que estiveram abaixo na média. Justamente, para que possam conseguir e realizar seus objetivos de alcançarem destaque e competitividade no mercado, é que as empresas contam com o apoio do SEBRAE e do trabalho diferenciado, personalizado e *in loco* do Agente Local de Inovação, que após o questionário aplicado e da obtenção destes dados, traçou um diagnóstico empresarial e em conjunto com o empresário, elaborou um plano de ação baseado nos pontos que precisam ser melhorados, necessidades e condições de implementação das empresas.

O plano de ação empresarial, conta com no mínimo 5 tipos de ações, que abrange ações de gestão, mas principalmente, ações com foco na inovação, e são diferenciadas de empresa para empresa, dependendo das dimensões que obtiveram menores notas e do porte, necessidade e condição empresarial. Sendo que, cada empresa tem que executar no mínimo 2 ações de inovação e 1 ação de gestão, durante os dois anos do Projeto ALI (abril de 2012 a março de 2014), dando um total de 60 ações a serem implementadas.

Até, o dia 31 de dezembro de 2012, tendo como base as 20 empresas questionadas e que participam do projeto ALI, foram propostas inicialmente 124 ações o que gera uma média de 6 ações para cada. Sendo que, outras ações podem ser acrescentadas a pedido do empresário, durante os dois anos do projeto ALI.

Destas 124 ações propostas inicialmente, já foram executadas até a data acima citada, o total de 36 ações, sendo que 11 foram executadas por empresas do setor de serviços e 25 pelas do setor do comércio. Ações estas, que variam entre cursos de gestão, como Atendimento a clientes, Controles financeiros e outros, e ações inovadoras, como Projeto Arquitetônico, Identidade Visual, Sites, Software, Design de Interiores, ISO 9001 e cursos considerados inovadores como o Empretec, SEBRAE Mais e Na Medida. Tendo ainda, 9 ações em fase de conclusão e mais algumas encaminhadas ao SEBRAE, para dá seguimento e promover as soluções.

Portanto, espera-se que em um segundo momento, quando realizarmos uma nova pesquisa, baseada no Radar de Inovação 1, constate-se a evolução das dimensões que estavam abaixo da média e, consequentemente, a o aumento do Grau de Inovação Global destas empresas, o que poderá ocasionar um destaque e um aumento da competitividade em nível local e regional.

5. Conclusão

Constatou-se, a partir da aferição do Grau de Inovação Global, que as empresas de serviços tiveram um maior destaque neste quesito do que as empresas do comércio, o que demonstra uma maior necessidade dos empresários do comércio, buscarem formas criativas e inovadoras para se destacarem e ganharem competitividade local, como forma de atrair novos clientes e mercados.

Pôde-se através da pesquisa em campo, demonstrar quais foram às dimensões que tiveram maior destaque e o porquê deste bom desempenho, além também de verificar quais dimensões precisam de uma atenção especial dos empresários e de ações criativas e inovadoras para melhoram seus desempenhos e conseqüentemente, aumentar a competitividade empresarial.

A partir do contato pessoal do Agente Local de Inovação junto aos empresários, percebeu-se a preocupação deles com relação ao desenvolvimento de suas empresas e a percepção da importância da adequação e da continua melhoria de suas estruturas, serviços e produtos, com o objetivo de se adequarem ao mercado local e expandirem seus horizontes, principalmente, devido ao surgimento de novos clientes, que são as várias empresas de porte médio a grande, advindo de outros Estados, que se instalam na cidade e prestam serviços a Petrobrás. Uma grande parte dos empresários demonstra-se abertos a novas idéias e sugestões criativas e inovadoras, porém de acordo as suas realidades e possibilidades econômicas.

Por isso, no artigo, foram dadas diferentes sugestões de ações que podem ser realizadas ou implementadas pelos empresários, para atingirem melhorias nas dimensões que obtiveram notas baixas, objetivando a transformação de seus setores ou processos de forma a conseguirem o aumento competitivo empresarial.

Portanto, a finalidade deste estudo foi demonstrar a partir do Radar de Inovação e de suas dimensões, quais setores das empresas de Carmopólis, precisam ter uma maior atenção, incentivo e soluções, com o objetivo de direcionarmos as ações inovadoras que possibilitem que a empresas possam ter um maior desenvolvimento, competitividade, visibilidade e lucratividade.

E através deste trabalho, pode-se responder o questionamento feito na introdução, demonstrando que qualquer empresa, micro ou pequena, de

diferentes cadeias ou setores produtivos, pode inovar, a partir primeiramente, do interesse e comprometimento empresarial em observar as fragilidades de sua empresa, e buscar de forma criativa, ações que possam desenvolver de forma eficaz estes setores que estão comprometidos, ou se apoiarem a entidade ou instituições que possam subsidiar a realização destas ações inovadoras.

Agradecimentos

Ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), pelo desenvolvimento do projeto ALI e sua coordenação.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), financiadores do projeto Agentes Locais de Inovação.

E as empresas participantes do projeto, das diversas cadeias produtivas e segmentos econômicos da cidade de Carmópolis – SE, pela permissão da utilização dos dados obtidos no Radar de Inovação, que foram bastante importantes para a conclusão deste trabalho.

Referências Bibliográficas

ALENCAR, E. M. L. S. **Criatividade**. Brasília: Edunb, 1993.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE.** Curitiba: Abril, 2008.

BOTELHO, Maria dos Reis Azevedo; CARRIJO, Michelle de Castro; KAMASAKI, Gilda Yumi. **Inovações, pequenas empresas e interações com instituições de ensino/pesquisa em arranjos produtivos locais de setores de tecnologia avançada.** Revista brasileira de inovação. Rio de Janeiro. Julho/Dezembro, 2007.

CORREIA, Paulo da Cruz. et al. **A inovação e a tecnologia a serviço de novos ganhos concorrenciais entre Empresas.** Revista de Administração, CREUPI. São Paulo, 2005.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estudos Estatísticos e Sócio-Econômicos. Disponível em: <www.dieese.org.br>.

Acesso em: 08 abr. 2012.

FERRAZ, J.C., KUPFER, D., & HARGUENAUER, L. **Made in Brazil:** desafios competitivos para a indústria. Editora Campos, RJ, 1996.

GIL, A. C. **Técnicas de pesquisa em economia.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIRARDI, Luiz Tadeu de Azevedo. **Inovação e criatividade nas pequenas e medias empresas**. Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3618/disseratacao.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01 nov. 2012.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
Disponível em:< www.ibge.gov.br>. Acesso em: 12 abr. 2012.

KELLEY, Tom. **As 10 faces da Inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1983.

MARTINS, G. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

NASCIMENTO, Dinalva Melo do. **Metodologia do trabalho científico**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 08 abr. 2012.

SEBRAE (org.); DIEESE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2010-2011. Disponível em: <www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/$File/NT00047276.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2012.

SILVA, Alessandri Campos Villanova. **Criatividade e inovação nas empresas**. Disponível em: < http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/criatividade-e-inovacao-nas-empresas/29002/>. Acesso em: 29 jan. 2013.

Inovação e competitividade em EPP's do setor saúde

Autor: Vitor Poubel Timm do Carmo
Orientadora: Sonia Dalcomuni

RESUMO

O presente artigo tem como base a metodologia do "Programa Agentes Locais de Inovação", criado pelo SEBRAE em parceria com o CNPq com o intuito de levar inovação a pequenas empresas. Por meio da ferramenta Diagnóstico Radar da Inovação, utilizada pelos agentes para entrevistar os empresários, foi efetuada uma análise de pequenas empresas do setor saúde e identificados os pontos de maior carência que impactam na competitividade do setor. A partir das áreas de maior carência diagnosticadas, são apresentadas ações testadas na Clínica Evoluir e que geraram significativo aumento de competitividade, servindo de *benchmarking* para estímulo à postura inovadora em outras unidades do setor saúde, em especial as empresas de pequeno porte (EPPs).

Palavras-chave: Inovação. Competitividade. Radar da Inovação. EPPs. Setor Saúde.

ABSTRACT

The present paper has as methodological basis the "Local Agents of Innovation Program", created by SEBRAE in partnership with CNPq with the intention of bringing innovation to small businesses. By means of the Diagnostic Innovation Radar tool, utilized by agents to interview the businessmen, an analysis was performed of small businesses in the health sector and points of greater deficiency that impact the competitiveness of the sector were identified. From the diagnostic of the areas of greater deficiency, actions tested in the Evoluir Clinic that generated significant increase in competiveness are presented, serving as benchmarking to stimulate the innovative posture in other units of the health sector, especially the small business corporations (SBC).

Keywords: Innovation. Competitiveness. Innovation Radar. SBC. Health Sector

1. Introdução

O presente artigo foi desenvolvido com base na metodologia de trabalho dos Agentes Locais de Inovação (ALI), programa criado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), com o intuito de captar pequenas empresas e levar até elas soluções que tornem o negócio mais competitivo. A responsabilidade dos ALI's é realizar um diagnóstico para posterior utilização na construção de um plano contendo ações voltadas à solução de problemas ou, ainda, ao aproveitamento de oportunidades de inovação. Após a validação deste plano de ação, as empresas são acompanhadas por até dois anos com o intuito de auxiliá-las na execução do plano proposto.

O Diagnóstico Radar da Inovação é a ferramenta utilizada pelos agentes para mensurar o grau de inovação das empresas. Ela é dividida em 13 dimensões distintas, que buscam avaliar o negócio sobre diferentes aspectos, servindo como guia para identificação dos pontos críticos e oportunidades de melhoria e inovação de cada negócio. Tendo em vista este cenário, será abordada neste artigo a análise do setor saúde e apresentadas ações que, depois de testadas em um empreendimento, trouxeram aumento do grau de inovação e crescente faturamento. A motivação para tratar deste assunto teve como origem a carência de grande parte do setor de saúde brasileiro, que possui falhas graves resultando nos altos custos e baixa qualidade.

2. Objetivos

O artigo tem como objetivo expor a problemática do setor saúde, dando ênfase às empresas de pequeno porte. Serão analisadas, através de resultados do Diagnóstico Radar da Inovação, algumas pequenas empresas do setor, sendo apontada a situação em que elas se encontram com a utilização da metodologia proposta pelo Diagnóstico.

Este estudo, que contará também com exposições de outros autores, servirá de base para caracterizar os pontos críticos dessas pequenas empresas. E com o intuito de propor soluções para modificar este cenário, serão apresentadas algumas ações e seus desdobramentos, desenvolvidas em uma clínica de reabilitação, chamada Evoluir, na cidade de Cariacica (Espírito Santo).

3. Referencial Teórico

O referencial teórico, evidenciando autores e principais conceitos e concepções adotados neste artigo, está explicitado por tema, quais sejam: Inovação, Inovação em EPPs, Radar da Inovação e Inovação e Competividade no Setor Saúde.

3.1 Inovação

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005, p. 55) define inovação da seguinte forma: "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".

Ainda de acordo com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005), o requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional, sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa. Isso inclui produtos, processos e métodos que as empresas são as pioneiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações.

Mattos, Stoffel e Teixeira (2010), na cartilha moldada a partir da parceria entre o SEBRAE e a CNI, abordam alguns pontos importantes no que diz respeito à Inovação. Segundo exposto na cartilha, uma empresa pode gerar valor pela inovação de diversas formas, como por exemplo, através da otimização de processos, implantando novas tecnologias, incorporando novos conhecimentos, explorando um novo paradigma, expandindo o mercado e aumentando o portfólio.

Ferraz (apud PINTO; ANHOLON, 2002) menciona o fato da inovação não se restringir a um produto, onde uma empresa é inovadora não só pelo fato de oferecer um produto tecnologicamente superior ao de seus concorrentes, mas por uma diversidade de ações que vão desde inovações em processos de fabricação à relação com o mercado e à gestão.

3.2. Dificuldades Atreladas a Inovação nas Micro e Pequenas Empresas

Maculan (2008), em entrevista a revista T&C Amazônia, menciona o baixo nível de inovações de produtos ou processos detectadas nas micro e pequenas empresas com base em pesquisa realizada pelo IBGE. Poucas são as que inovam e a tendência é que isso aconteça onde a densidade do tecido

industrial se faz mais presente, favorecendo as interações entre empresas de setores e tamanhos diferentes.

Ainda segundo Maculan, existem algumas restrições específicas que dificultam o processo de inovação nas micro e pequenas empresas. Ela caracteriza essas restrições como de âmbito interno e de natureza sistêmica. As restrições de âmbito interno são a escassez de recursos para contratar pessoas com mais qualificação ou ter acesso a conhecimentos avançados, limitadas competências de gestão, cultura empresarial avessa à cooperação, falta de experiência com parcerias ou com participação em redes, falta de estrutura para coletar, analisar e usar informações mercadológicas e limitado acesso a financiamento. Já a falta de compradores com necessidades avançadas que pressionariam para inovar, a fragilidade da cadeia produtiva que não favorece a troca de informações e a escassez de mão-de-obra treinada e capacitada são caracterizadas como restrições de natureza sistêmica.

3.3. Diagnóstico Radar da Inovação

O Diagnóstico Radar da Inovação foi um trabalho proposto por Bachmann & Associados (2011), utilizado pelos Agentes Locais de Inovação de todo o Brasil para mensurar o grau de inovação de pequenas empresas. Conforme explicitado no manual do participante cedido pelo SEBRAE durante o período de capacitação dos ALI's, o diagnóstico teve como referência o trabalho do professor Mohanbir Sawhney, diretor do Center for Research in Technology & Innovation, da Kellogg School of Management, Illinois, EUA.

Tal ferramenta busca mensurar o grau de inovação das empresas com base em 13 dimensões, cada uma delas composta por uma ou mais perguntas, sendo analisadas por meio de entrevistas junto aos empresários. Para cada pergunta é atribuída um dos seguintes scores: 1, 3 ou 5. Quanto maior o score, maior é o atendimento da empresa ao que está sendo analisado. Abaixo será descrito brevemente cada uma das dimensões propostas por Bachmann & Associados (2011).

1. Oferta: Avalia os produtos e serviços oferecidos pela empresa ao mercado.
2. Plataforma: Avalia a habilidade da empresa em usar uma mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos/serviços aos clientes.

3. Marca: Avalia o conjunto de símbolos, palavras ou formatos pelos quais a empresa transmite sua imagem aos clientes.
4. Clientes: Avalia a sistemática em identificar as necessidades dos clientes e de possíveis novos mercados, bem como de utilizar a manifestação dos clientes para mudanças.
5. Soluções: Avalia a postura da empresa em adotar soluções que demonstrem preocupação com o cliente, além de formas de estabelecer boa vontade e simpatia ou ampliar a lucratividade do negócio.
6. Agregação de Valor: Avalia a capacidade da empresa em gerar receita utilizando recursos já existentes e captar valor a partir de interações com clientes e parceiros.
7. Processos: Avalia as mudanças realizadas pela empresa em busca de maior eficiência, maior qualidade ou redução do tempo de resposta aos clientes.
8. Organização: Avalia o modo como a empresa está estruturada e como são definidos os papéis e responsabilidades dos colaboradores.
9. Parcerias: Avalia a busca de parcerias como uma forma de adquirir novos conhecimentos tecnológicos ou informações de mercado, aumentando a competitividade.
10. Cadeia de Fornecimento: Avalia os aspectos logísticos do negócio.
11. Presença: Avalia os canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e também os locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores.
12. Rede: Avalia os recursos usados para a comunicação ágil e eficaz entre a empresa e seus clientes.
13. Ambiência Inovadora: Avalia a importância que a empresa dá a inovação, como por exemplo, a busca por fontes externas de conhecimento, valor dado ao conhecimento adquirido ou desenvolvido, o grau de aceitação de erros e o conhecimento sobre fontes de financiamento.

3.4. Inovação e Competitividade no Setor de Saúde

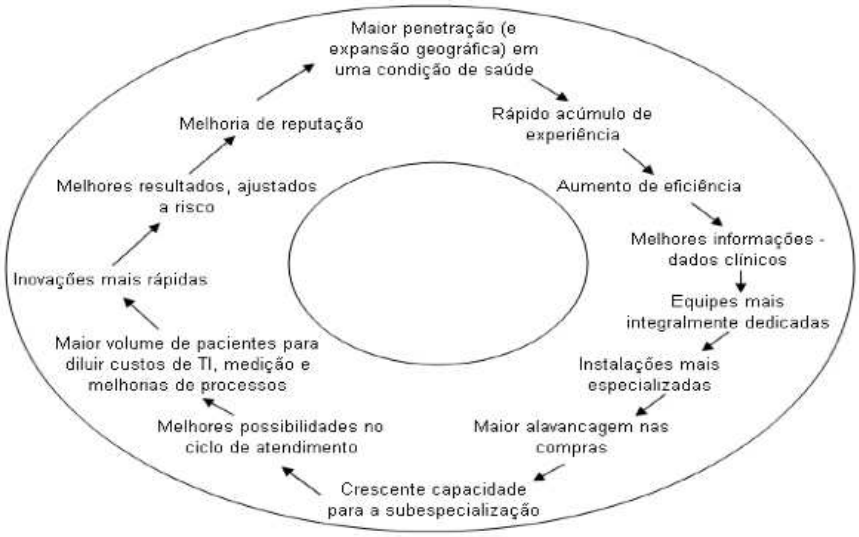
Não é difícil perceber a importância do setor de saúde no mundo e, consequentemente, no Brasil. O fato de lidar com vidas humanas, com a qualidade da saúde das pessoas, torna esse sistema centro de atenções e

críticas. Conforme observado por Dalcomuni e Corrêa (2010), os gastos com o setor de saúde no Brasil giram em torno de 8% do PIB, empregando 9 milhões de profissionais e considerado como plataforma para desenvolvimento de tecnologias como a química fina, biotecnologia e nanotecnologia. Estes autores, assim como Porter alertam para o desafio, comum a todos os países de provimento da universalização dos serviços de saúde, por um lado e o recorrente caráter deficitário em termos econômicos das unidades de saúde. Serviços de saúde com qualidade de forma universalizada e economicamente viável é o grande desafio, especialmente maior para unidades de saúde estruturadas como empresas de pequeno porte, desafio que advogam seja enfrentado através de inovações.

As inovações tecnológicas na área médica são desenvolvidas fora das unidades de atendimento, no setor produtor de equipamentos especializados, entretanto, dado o caráter complexo e altamente especializado requerido, os desenvolvedores de equipamento necessariamente precisam manter contato estreito com os profissionais da área médica e unidades prestadoras destes serviços. A adoção de máquinas, equipamentos e sistemas incluem a adoção de tecnologias de informação, que não apenas progressivamente compõem os equipamentos nas atividades fins, mas também propicia a crescente informatização das atividades meio. Assim, inovações organizacionais figuram como importante ferramenta na construção da competividade nas prestadoras de serviços de saúde. A combinação destas duas modalidades de inovação transparece requerer capacitação voltada para a inovação que implicam abertura, agilidade e flexibilidade na busca de eficiência de gestão conectada à adoção e o desenvolvimento de novas tecnologias de uso tanto nas atividades meios quanto nas atividades fim.

Porter (2007) apresenta alguns pontos importantes, utilizados neste trabalho para analisar o desenvolvimento da Clínica Evoluir, a partir de seu modelo de "círculo virtuoso" ilustrado na figura 1:

Figura 1 – Círculo Virtuoso na Assistência a Saúde



Fonte: PORTER, 2007, p. 148.

O círculo mostra que pontos como o aumento da eficiência, melhores informações dos dados clínicos, equipe dedicada em tempo integral e inovações mais rápidas, influenciam nos resultados dos estabelecimentos de assistência a saúde. Apesar do foco de Porter nesta publicação não ser as pequenas empresas do setor, podemos levar grande parte dessas ideias aos pequenos negócios.

4. Desenvolvimento

O setor de saúde é alvo de muitas críticas no Brasil, a má qualidade dos serviços prestados gera grande insatisfação por parte do público. Por outro lado, empresários reclamam dos altos custos, planos de saúde que glosam parte do faturamento e baixa remuneração pelos serviços realizados. A questão que surge com esse embate é o que fazer para tentar reverter um quadro de insatisfação dos clientes e de situações que dificultam a administração e manutenção do negócio.

Na tentativa de representar quantitativamente este cenário, foi efetuado um levantamento utilizando o Diagnóstico Radar da Inovação, conforme ilustrado na tabela 1 e no gráfico 1, de 10 empresas do setor saúde localizadas na região da Grande Vitória (ES). A tabela e o gráfico indicam os resultados consolidados encontrados com a utilização do Diagnóstico, sendo apresentados na tabela os scores médios, a relação percentual em comparação com a pontuação máxima e a posição em ordem decrescente de cada dimensão. Vale lembrar que, no gráfico radar, quanto mais próximas

do centro estiverem os pontos, menor é o grau de inovação das empresas na dimensão em análise.

Tabela1 – Resultado consolidado do Diagnóstico Radar da Inovação

Dimensão	Score (1 - 5)	%	Posição
Plataforma	4,70	92,50%	1º
Marca	3,00	50,00%	2º
Soluções	2,80	45,00%	3º
Relacionamento	2,20	30,00%	4º
Oferta	2,15	28,75%	5º
Rede	2,00	25,00%	6º
Agregação de Valor	2,00	25,00%	7º
Ambiência Inovadora	1,98	24,38%	8º
Processos	1,93	23,33%	9º
Clientes	1,80	20,00%	10º
Cadeia de Fornecimento	1,80	20,00%	11º
Organização	1,60	15,00%	12º
Presença	1,30	7,50%	13º
Grau de Inovação Global	2,23	30,77%	

Percebe-se, pela análise da tabela 1 e do gráfico 1, o baixo atendimento das empresas à grande maioria dos itens que indicam o seu nível de inovação. É importante destacar que, das sete dimensões com pior pontuação, cinco (Ambiência Inovadora, Processos, Clientes, Agregação de Valor e Organização) foram as mais frisadas no processo de mudança desenvolvido na Clínica Evoluir e que foram consideradas vitais para as significativas melhorias obtidas após pouco mais de 2 anos de trabalho.

Em Julho de 2010, a Clínica Evoluir encontrava-se em uma situação muito similar à relatada na análise acima. Com a contratação de consultoria, tendo em vista um trabalho contínuo com perspectiva de resultados no médio e longo prazo, foram diagnosticadas várias irregularidades, que foram sendo tratadas com o tempo. A tabela 2 apresenta de forma detalhada quais eram os principais problemas encontrados na clínica, quais foram as ações executadas para resolver estes problemas, como elas foram executadas e quais foram os resultados obtidos.

Tabela 2 – Etapas da consultoria realizada na Clínica Evoluir

(continua)

PROBLEMA	AÇÃO	COMO FOI TRATADO	RESULTADO
Falta de controle e indicadores financeiros	Implantação de fluxo de caixa	Elaboração de planilha customizada	Identificação de custos e despesas anormais
	Implantação de DRE	Elaboração de planilha customizada	
	Elaboração de relatórios gerenciais	Extração dos lançamentos das planilhas criadas e melhoria de outras existentes	Identificação de ponto de equilíbrio por especialidade
			Identificação e exclusão de convênios com perfil indesejado

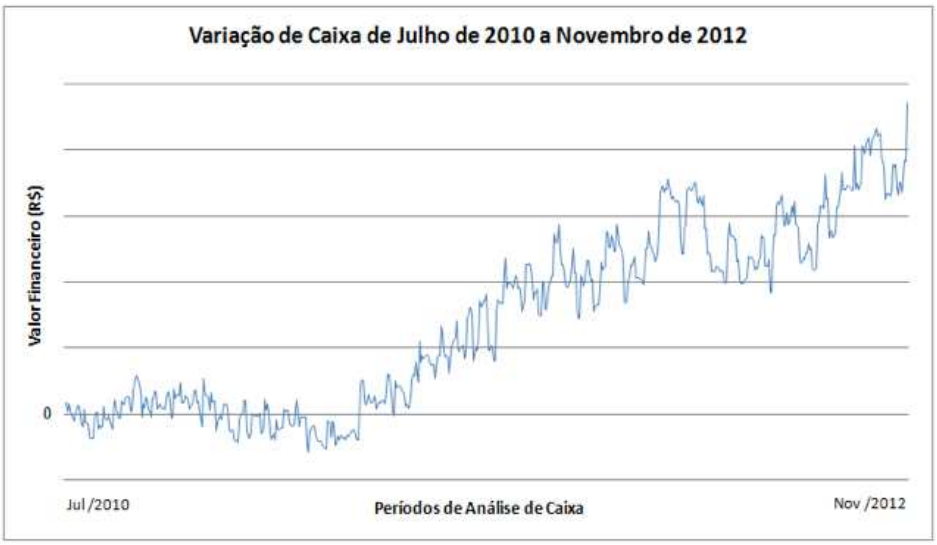
(conclusão)

PROBLEMA	AÇÃO	COMO FOI TRATADO	RESULTADO
Falta de controle e indicadores operacionais	Implantação de indicadores: nº de atendimentos por procedimento, por profissional, por plano de saúde, dentre outros	Elaboração de planilha customizada	Identificação de especialidades com demanda reprimida
			Identificação de especialidades com capacidade de atendimento muito superior a demanda
Vários profissionais sem vínculo empregatício	Transformar os profissionais terceirizados em próprios	Registro da Carteira de Trabalho dos funcionários	Redução do risco de passivo trabalhista
Clima organizacional ruim	Implantação de Pesquisa de Clima Organizacional	Elaboração de formulário customizado e metodologia para a Pesquisa	Identificação de insatisfações dos funcionários e suas respectivas ações corretivas
Falta de Missão, Visão e Valores da Empresa	Elaboração de Missão, Visão e Valores da Empresa	Reunião com os Sócios e Funcionários	Melhor alinhamento dos objetivos da Empresa
Ociosidade de salas e consultórios	Estudo e análise das especialidades com demanda reprimida	Análise de indicadores	Direcionamento das salas para as especialidades com demanda reprimida
	Implantação de curso de pós-graduação em Acupuntura	Através da sociedade de um curso já existente	Utilização de salas nos finais de semana e criação de ambulatório de Acupuntura
	Divulgação e anúncio de aluguel de salas e consultórios	Através de corretora de imóveis e anúncios em jornais	Aluguel de sala para Médica Otorrinolaringologista, nutricionista e Profissional de Estética
Clientes insatisfeitos	Implantação de Pesquisa de Satisfação	Elaboração de formulário customizado e metodologia para a Pesquisa	Identificação de insatisfações dos clientes e suas respectivas ações corretivas
Salário e benefícios dos funcionários abaixo da média de mercado	Análise de melhoria de remuneração e benefícios	Estudo do impacto financeiro	Oferta de Plano de saúde e comissão por procedimento para cada especialidade
Falta de divulgação da Clínica	Estudo e análise das mídias	Análise do perfil dos clientes da Clínica	Criação de um novo site, criação de perfil nas redes sociais e elaboração de folder para divulgação
Falta de treinamento e capacitação dos funcionários	Elaboração de calendário de capacitação	Análise da necessidade de capacitação de cada funcionário	Aumento da quantidade de hora de treinamento
Comunicação deficiente com os funcionários da Empresa	Elaboração de calendário de reuniões com os funcionários	Reuniões semestrais com informações sobre faturamento, nº de atendimentos, pesquisa de clima, satisfação de clientes, etc.	Melhoria da motivação da equipe
Falta de Normas e procedimentos para Funcionários	Elaboração e implantação de Manual de Conduta	Treinamento de todos os funcionários	Padronização das Normas e condutas dos funcionários

As ações executadas se concentraram nas dimensões: Ambiência Inovadora, Processos, Clientes, Agregação de Valor e Organização. Tais melhorias, e porque não, inovações, tiveram grande impacto sobre os dois grandes personagens da problemática inicial: os clientes e a empresa. Para simbolizar financeiramente os ganhos obtidos desde o início da consultoria, foi avaliado o fluxo de caixa da empresa de julho de 2010 a novembro de

2012. Por questões de sigilo, os valores em reais foram ocultados, mas o gráfico 2 deixa claro a positiva variação de caixa no período em questão.

GRÁFICO 2 – VARIAÇÃO DE CAIXA DA CLÍNICA EVOLUIR ENTRE JULHO DE 2010 E NOVEMBRO DE 2012



A clínica oscilava entre meses no positivo e negativo, mantendo uma tendência de caixa próxima a zero. Após execução das ações, a variação de caixa seguiu uma tendência crescente e positiva, com algumas flutuações normais de mercado. Hoje a Clínica Evoluir demonstrar estabilidade financeira, atuando inclusive como investidora, tendo controle de seus processos e clareza na tomada de decisões.

5. Conclusão

Ainda que existam dificuldades atreladas à inovação nas micro e pequenas empresas, algumas ações, muitas vezes sem um alto grau de complexidade, contribuem para mudar a realidade do negócio. Tendo o setor saúde como foco, o trabalho apresentado mostrou como a "mudança de cultura" na Clínica Evoluir foi capaz de alavancar os resultados da empresa. A abertura dos empresários a uma nova metodologia de trabalho reverteu uma situação de estagnação e dificuldade e trouxe ganhos financeiros significativos.

As deficiências de gestão no setor saúde é um tema disseminado e discutido frequentemente, entretanto, não se identificam muitos estudos voltados para as pequenas empresas deste setor, o que torna necessário uma pesquisa que investigue um número maior de pequenas empresas com a utilização do Diagnóstico Radar. Isso poderia trazer maior robustez aos

resultados e problemática apresentados neste artigo e melhor explicitar os pontos de maior carência e necessidade de intervenção.

Agradecimentos

Agradeço ao Sebrae pela oportunidade de atuar e obter significativos conhecimentos sobre o tema empreendedorismo e ao CNPq pelo apoio financeiro durante o período de trabalho de campo.

Referências Bibliográficas

BACHMANN & ASSOCIADOS. Metodologia para determinar o Radar da Inovação nas Pequenas Empresas. In: O SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA- SEBRAE – Programa Agentes Locais de Inovação – Manual do Participante_ Unidade Temática 7: *Diagnóstico e Plano de Ação* – , Brasília, DF, 2011.

DALCOMUNI, S. M.; CORRÊA, D. L. **Sistema Setorial de Inovação em Saúde (SSIS) no Brasil**: inovação e competitividade em área estratégica à sustentabilidade: contribuição teórico-metodológica. Revista Integrativa em Saúde e Educação, v. 2, n. 2, p. 1-10, 2010.

MACULAN, Anne-Marie. Características da Inovação nas Micros e Pequenas Empresas. [Editorial]. T&C Amazônia, v.6, n.13, p. 32-36, fev, 2008.

MATTOS, J. F.; STOFFEL, H. R.; TEIXEIRA, R. A. **Mobilização Empresarial pela Inovação**: cartilha: gestão da inovação. Confederação Nacional da Indústria. Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.ipdmaq.org.br/Portal/Principal/Arquivos/Downloads/Documentos/DETI/Cartilha%20Gestao%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20CNI.pdf> . Acesso em 23 fev. 2013.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Manual de Oslo**: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. 3 ed., 2005. Disponível em: < http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Acesso em 15 fev. 2013.

PINTO, J. S.; ANHOLON, R. A Inovação nas empresas e a necessidade de novos paradigmas em indicadores de desempenho. In: VII SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2004, São Paulo. **Anais Eletrônicos**... Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/PGT/PGT01-_A_inova%E7%E3o_nas_empresas.PDF>

PORTER, M. E. **Repensando a Saúde**: Estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

Desenvolvimento de novos produtos: um estudo multicaso do setor alimentício do planalto gaúcho

Autora: Lídia Tiggemann
Orientador: Pelayo Munhoz

RESUMO

A cada dia que passa fica mais evidente a posição de vantagem ocupada por aqueles que buscam inovar. No setor alimentício o consumidor têm aumentado suas expectativas quanto à oferta de novos produtos, a qual segundo a literatura tem relação direta com a inovação. A dimensão oferta, uma das treze dimensões que compõe o instrumento Radar da Inovação, a qual faz referência a novos produtos, foi à principal fonte para a realização da pesquisa. Este estudo tem como principal objetivo fornecer um levantamento sobre a dimensão oferta do radar de inovação, em empresas de pequeno porte do segmento alimentício do planalto Gaúcho. A análise foi realizada por meio de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando como base o estudo desenvolvido por Bachmann e Destefani (2008). De acordo com os resultados obtidos, observou-se que as empresas analisadas inovam de maneira esporádica e ocasional, encontrando-se na faixa de pontuação mínima (entre 1,0 e 3,0) com média geral de 2,1, indicando que as mesmas requerem ações direcionadas para inovação nessa dimensão.

Palavras-chave: Desenvolvimento de novos produtos. Oferta. Radar da inovação.

ABSTRACT

With each passing day it becomes more evident the advantageous position occupied by those who seek to innovate. In the food sector consumers have increased their expectations regarding the offering of new products, which according to literature is directly related to innovation. The offer dimension , one of the thirteen dimensions that make up the Innovation Radar, which refers to new products was the main source for the research. This study's main objective is to provide a analysis on the offer dimension of the radar

innovation in small businesses in the food segment of the plateau Gaucho. The analysis was performed by means of a descriptive research with a qualitative approach based on the study by Bachmann and Destefani (2008). According to the results, it was observed that the analyzed companies have innovated of the way sporadic and occasional, being in the range of minimum score (between 1.0 and 3.0) with a general average of 2.1, indicating that these actions require driven innovation in this dimension.
Keywords: New product development. Supply. Radar innovation.

1. Introdução

No mundo dinâmico e turbulento de hoje, as organizações enfrentam um grande desafio: mudar ou perecer. A menos que elas continuem renovando seus produtos e serviços, e atualizando a forma como os criam e entregam a seus clientes, correm o risco de serem ultrapassadas por concorrentes. A inovação, processo de mudança, é crítica para o sucesso de todas as organizações, grandes ou pequenas, em todos os setores (MANTOVANI, 2013).

O Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE preocupado com a competitividade e rentabilidade das micro e pequenas empresas (MPEs) do país desenvolveu em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq o Programa Agente Local de Inovação (ALI) que tem por objetivo o aumento de competitividade das empresas por meio do estímulo à Inovação.

Com relação ao escopo, as empresas participantes do Programa ALI são de pequeno porte, sendo utilizada como parâmetro a Lei Complementar nº 139 de 10 de novembro de 2011 que classifica como empresas de pequeno porte as que apresentam faturamento anual de 360.000 (trezentos e sessenta mil) até R$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) (GOVERNO FEDERAL, 2011). As empresas participantes do Programa ALI alvo deste trabalho estão localizadas nas cidades de Carazinho e Não-Me-Toque, ambas no Estado do Rio Grande do Sul. Estas empresas atuam no segmento alimentício, sendo: restaurantes, padarias e indústrias de alimentos.

Nesse segmento, o consumidor têm aumentado suas expectativas quanto às novidades em produtos alimentícios, diminuindo sua fidelidade às marcas, influenciados pela mídia e pela democratização da informação, tornando o mercado de alimentos muito mais competitivo e encurtando o ciclo de vida

dos produtos lançados. Isso tem obrigado as empresas a uma maior agilidade e eficiência no desenvolvimento de novos produtos.

A avaliação do grau de inovação relacionada à dimensão oferta observa se a empresa lançou algum produto novo nos últimos três anos e se neste mesmo período houve algum produto lançado que não deu certo, ou seja, não atingiu os objetivos para o qual foi planejado no mercado. Assim, o propósito do presente estudo consistiu em analisar qual parcela de contribuição, a dimensão oferta tem influenciado no grau de inovação em empresas do segmento alimentício do planalto gaúcho.

Com relação à estrutura, o artigo foi dividido em quatro seções. Na seção 1, será apresentado o eixo teórico do estudo, relacionado à gestão e inovação no processo de desenvolvimento de novos produtos. Na seção 2 o desenvolvimento da pesquisa. A seguir, na seção 3, será apresentado um panorama das empresas selecionadas com relação ao desenvolvimento de novos produtos e serão expostos e discutidos os principais resultados da pesquisa documental e de campo, para finalmente na seção 4 apresentar e reforçar as conclusões mais importantes do estudo.

2. Revisão de Literatura

2.1. Inovação

O trabalho de Joseph Schumpeter influenciou as teorias da inovação. Seu argumento é de que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, um processo por ele denominado “destruição criadora”. Segundo Schumpeter, inovações “radicais” engendram rupturas mais intensas, enquanto inovações “incrementais” dão continuidade ao processo de mudança. A Teoria Schumpeteriana de Desenvolvimento Econômico trata de cinco condições de inovação (SCHUMPETER, 1988): a) Introdução de um produto novo ou uma mudança qualitativa em um produto existente; b) Novo processo de inovação na indústria (que não precisa envolver um conhecimento novo); c) A abertura de um mercado novo, um mercado em que uma área específica da indústria ainda não tenha se inserido, independentemente do fato do mercado existir antes ou não; d) Desenvolvimento de novas fontes de provisão para matérias-primas ou outras contribuições, independentemente do fato da fonte existir antes ou não; e) Mudança organizacional. As formas de mudança permanecem como

"o impulso fundamental que perpetua e mantém o sistema capitalista em movimento" (SCHUMPETER, 1988).

Já o Manual de Oslo, desenvolvido conjuntamente pelo Eurostat e pela OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico, o qual constitui parte de uma família de manuais dedicada à mensuração e interpretação de dados relacionados a ciência, tecnologia e inovação, define quatro tipos de inovações: a) Inovação de produto: bem ou serviço novo ou significativamente melhorado; b) Inovação de processo: método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado; c) Inovação de *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.

A evolução tecnológica está no centro do desenvolvimento. Mas os processos de inovação tecnológica, que estão inseridos no progresso em países em desenvolvimento, têm características diferentes do que em países desenvolvidos. A inovação em países como o Brasil, em sua maioria, ocorre através da absorção, adaptação e domínio de tecnologias já desenvolvidas em outros lugares, muitas vezes proveniente do exterior, em vez da invenção de novas tecnologias (GOEDHUYS; VEUGELERS, 2012).

Segundo Goedhuys e Veugelers (2012) nos últimos anos, o Brasil tem sido capaz de desempenhar um papel cada vez mais importante no comércio internacional, na produção de inovação. Com a maior população da América Latina e do Caribe, o Brasil atingiu nos últimos anos importantes avanços econômicos, sociais e ambientais (OCDE, 2006). O país expandiu para além das commodities agrícolas, para se tornar um concorrente global com um grupo significativo de empresas se inserindo nos mercados internacionais através de bens de média e alta tecnologia (DE NEGRI; TURCHI, 2007).

O Brasil fez grandes progressos no desenvolvimento de seu sistema de inovação. O Brasil é o maior país da América Latina e a economia mais inovadora, com cerca de 1,22 % do seu PIB destinado à P&D em 2010 (CRUZ, 2010). No entanto, em muitos setores de alta tecnologia, setores de alto crescimento, o Brasil está ficando para trás de concorrentes mundiais, especialmente da Ásia.

Uma das barreiras para o desempenho do P&D e inovação eficaz no Brasil é a falta de habilidades, especialmente em os campos das ciências naturais, exatas e engenharia, necessária para o desenvolvimento tecnológico de indústrias intensivas (LUGONES; SUAREZ, 2007). A segunda barreira é o

acesso ao financiamento. Apesar da estabilização macroeconômica desde meados dos anos noventa, os custos de capital ainda permanecem elevados no Brasil frustrando esforços de inovação em pequenas e médias empresas (GOEDHUYS; VEUGELERS, 2012).

Novos Produtos são uma das principais fontes de lucro das empresas. Na área alimentícia, o desenvolvimento de um produto novo, exige um complexo procedimento que para obter o sucesso envolvendo profissionais de vários setores da empresa, como os setores de *marketing*, compras, controle de qualidade, pesquisa, produção, vendas, consumidores, desenvolvimento, administração e fornecedores (WILLE et al., 2004; LOPES, 2010).

A indústria de alimentos brasileira, responsável por quase 15% do faturamento do setor industrial e por empregar mais de 1 milhão de pessoas, tem conseguido seguir as tendências internacionais na área de produção, mas ainda precisa desenvolver trajetórias mais consistentes na área de inovação. Investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) com o objetivo de criar novos produtos de maior valor adicionado podem garantir o sucesso de empresas que se mobilizam para acompanhar a onda de consumo. Algumas empresas, porém, sequer possuem ainda um departamento de P&D (GOEDHUYS; VEUGELERS, 2012).

Fornecedores de ingredientes, máquinas e materiais de embalagem podem contribuir significativamente para o desenvolvimento de produtos eficientes e eficazes, trazendo conhecimento especializado em todas as áreas. Cada vez mais, empresas de alimentos, por exemplo, fazem o uso de *co-packers*, fornecedores externos no processo de desenvolvimento de novos produtos (WOOLLEY, 2002).

O lançamento de novos produtos deve ser pensado com muito cuidado, pois, se redundarem em fracasso, podem gerar grandes perdas financeiras e de esforços para as empresas, já que quase sempre o capital despendido em seu desenvolvimento não é pequeno. Muitos dos novos produtos lançados no mercado fracassam, geralmente por negligência em alguma (ou algumas) das fases do processo de desenvolvimento e lançamento, ou mesmo pela supressão de alguma ou algumas dessas fases (MATTAR; SANTOS, 2003).

É estimado que 46% dos recursos que as empresas investem na concepção, no desenvolvimento e no lançamento de novos produtos são mal alocados (JOSHI; SHARMA, 2004). Em função do alto custo associado ao processo de

desenvolvimento de novos produtos (PDNP), a minimização deste indicativo é muito importante para um melhor desempenho das organizações.

2.2. Gestão

Segundo Lopes (2010) o Processo Desenvolvimento de Produtos (PDP) pode ser definido como um conjunto de atividades por meio das quais se busca, a partir das necessidades do mercado e das possibilidades e restrições tecnológicas, e considerando as estratégias competitivas e de produto da empresa, chegar às especificações de projeto de um produto e de seu processo de produção, para que a manufatura seja capaz de produzi-lo.

Produtos novos são uma das principais fontes de lucro das empresas. Na área alimentícia, o desenvolvimento de um produto novo, exige um complexo procedimento, que para obter o sucesso envolve profissionais de vários setores da empresa, como os setores de *marketing*, compras, controle de qualidade, pesquisa, produção, vendas, consumidores, desenvolvimento, administração e fornecedores. O mercado orienta o desenvolvimento de novos produtos de maneira a suprir suas necessidades (WILLE et al., 2004; LOPES, 2010).

A inovação tornou-se um dos componentes fundamentais das empresas bem sucedidas de alimentos (VÁSQUEZ et al., 2001). Sendo assim encontrar uma oportunidade dentro de um segmento de mercado é a oportunidade de atender melhor à necessidade dos clientes (IAROZINSKI NETO; CANCIGLIERI JÚNIOR, 2003). Com isto o estudo de mercado tem como objetivo encontrar necessidades não atendidas ou mal atendidas pelos produtos existentes. Assim, quanto mais próximo das necessidades dos consumidores, maiores são as chances do produto ter sucesso no mercado (COHEN, 1990).

A segmentação de mercado é importante para que as empresas possam definir suas estratégias de acordo com o desejo dos clientes, poder de compra, localização geográfica, hábitos e atitudes do consumidor (KOTLER, 2000).

Numa determinada sociedade, certas características são mais valorizadas que outras, sendo que os aspectos sociais sempre se encontram ligados aos mecanismos mercadológicos. Para que o ato de aquisição seja concretizado, o consumidor deve estabelecer uma identificação com o produto. Cabe a indústria identificar o comportamento do consumidor a respeito de suas necessidades e anseios (OLIVEIRA, 2013).

Dias (2004) afirma que a segmentação de mercado é fundamental para o desenvolvimento de estratégias, sendo que quanto mais se investir na pesquisa para o processo de segmentação, melhores os resultados operacionais a serem obtidos no PDP.

Segundo Baxter (1995) diversos fatores determinam as diferenças entre sucesso e fracasso no lançamento de novos produtos. Eles podem ser classificados em três grupos: a) Orientação para o mercado – produtos diferenciados com melhor qualidade e valor no mercado têm 5,3 vezes mais chances de sucesso; b) Planejamento e especificações – os produtos com estudos de viabilidade tem até 3,3 vezes mais chances de sucesso; c) Fatores internos à empresa – o envolvimento de todas as pessoas ligadas à empresa com direcionamento, conhecimento das metas estabelecidas no plano estratégico, e mantendo-se a qualidade nas atividades técnicas, as chances de sucesso são 2,7 vezes maiores.

A necessidade de uma efetiva gestão do desenvolvimento de produtos pode ser evidenciado de forma clara nos trabalhos de CLARK & FUJIMOTO (1991) e ROZENFELD et al. (2000), que demonstram que as escolhas ocorridas no início do ciclo de desenvolvimento são responsáveis por cerca de 85% do custo do produto final. Ou seja, todas as outras definições e decisões a serem tomadas ao longo do ciclo de desenvolvimento, após as fases iniciais determinam 15% do custo. No entanto, exatamente quando se toma a maior parte das decisões, que são significativas para a determinação do custo final do produto, é o momento no qual se tem o maior grau de incerteza sobre o produto e suas especificações, sobre o seu processo de fabricação e mesmo se ele será um sucesso no mercado. Com o tempo, as incertezas vão diminuindo, de acordo com as definições que vão sendo tomadas.

Uma das formas citadas para enxergar as variações de riscos e incerteza ao longo do processo de desenvolvimento do produto é o funil de decisões. No qual são analisadas constantemente as tomadas de decisões em relação aos riscos existentes, tomando conhecimento das alternativas e consequências, e assim traçar a melhor alternativa dentro do objetivo pré-determinado (BAXTER, 1995).

Na literatura são propostas diversas metodologias para o desenvolvimento de novos produtos, cabendo às empresas encontrar ou adequar-se àquela que melhor se adapte a sua realidade e cultura, excetuadas algumas pequenas diferenças, todos os autores (KOTLER, 2000; SANDHUSEN, 2000; MATTAR, SANTOS, 2003) abordam as mesmas etapas do processo.

Mattar e Santos (2003) reuniram modelos de vários autores para estabelecer uma metodologia de desenvolvimento de novos produtos, a qual aborda as seguintes etapas: levantamento de oportunidades de novos produtos, levantamento de ideias de novos produtos, análise preliminar da viabilidade das oportunidades e ideias levantadas, desenvolvimento de propostas de novos produtos e testes de conceito, análise de viabilidade, desenvolvimento do produto, pesquisas e testes de mercado, preparação do plano de *marketing* do novo produto, produção, comercialização e distribuição, acompanhamento, controle, correções e ajustes.

O levantamento de ideias e oportunidades é geralmente a parte do planejamento de produto que mais consome tempo. O termo ideia apresenta significados diferentes conforme a interpretação filosófica de quem o utiliza. Com isto a ideia não é apenas representação mental de um objeto existente, mas também uma possibilidade ou a antecipação de algo (BARBIERI et al., 2012). De acordo com Dewey (1938), a ideia começa como uma sugestão, a sugestão torna-se uma ideia quando examinada com referência a sua possibilidade de resolver uma dada situação.

A seleção das oportunidades envolve análise de todas as informações disponíveis, o agrupamento em propostas específicas e a escolha que melhor se adapte à missão da empresa, evitando a "síndrome do primeiro amor" (apego a primeira ideia), "síndrome da grama verde" (a ideia melhor é a do vizinho), "síndrome do concorde" (análise custo beneficio), "síndrome do pouco por muito" (valorizar os benefícios importantes e significativos aos olhos do cliente) (BAXTER, 1995).

As ideias aprovadas na fase anterior devem ser transformadas em conceitos. Um conceito é uma descrição de forma, função e características de um produto, geralmente acompanhado por um conjunto de especificações, estudo da concorrência e justificativa econômica para o projeto. O desenvolvimento do conceito e sua avaliação compreendem atividades como identificação do mercado alvo, análise detalhada da concorrência e posicionamento do produto, análise da aceitabilidade do produto, geração e escolha de um ou mais conceitos para teste (COOPER, 2001). Após lançamento o produto deve ser acompanhado quanto ao desempenho no mercado e cruzamento do desempenho com os objetivos propostos, para identificação de equívocos no plano de *marketing* e recomendações de acertos de rota.

Visando melhorar a eficiência das etapas presentes no PDP podem-se empregar métodos de revisão de etapas, *stage-gates*, nesta abordagem são definidos ponto de revisão do projeto em desenvolvimento que são utilizados para o controle da qualidade e decisão para se passar à próxima etapa (ROZENFELD et al., 2002).

No entanto, segundo Mantovani (2013), na maioria das indústrias brasileiras o processo de desenvolvimento de produtos industriais ocorre de maneira informal, e sua intensidade depende do porte das mesmas, ou seja, quanto menor a indústria, maior o grau dessa informalidade. Grande parte de seus produtos é desenvolvida a partir de cópias e/ou adaptações de outros já existentes. Na sua grande maioria, o processo de desenvolvimento de novos produtos é feito de maneira informal, sem a existência de um modelo para sua gestão e, muitas vezes, sem fazer uso de metodologias projetuais.

3. Método de Pesquisa

3.1. Métodos e Técnicas

A pesquisa apresentada tem por princípio avaliar o grau de Inovação das pequenas empresas segundo variáveis específicas, portanto, enquadra-se como uma pesquisa descritiva; já que, de acordo com Gil (2010, p. 27) "pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis". Gil (2010, p. 27) também afirma que "entre as pesquisas descritivas, salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo". Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, foi utilizada a pesquisa qualitativa, sobre a qual, Moresi considera que: "há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa (2004, p. 08)".

3.2. Agentes Locais de Inovação

O Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE preocupado com a competitividade e rentabilidade das micro e pequenas empresas (MPEs) do país desenvolveu em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq o Programa Agente

Local de Inovação (ALI) que tem por objetivo o aumento de competitividade das empresas por meio do estímulo à Inovação. Com o auxílio de profissionais especializados, os agentes avaliam o grau de Inovação nas empresas atendidas perante a metodologia radar de Inovação. O agente em sintonia com o empresário busca soluções de acordo com a necessidade de cada empreendimento, fomentando ações inovadoras e busca de conhecimentos que gerem diferencial competitivo à empresa.

Com relação ao escopo, o programa tem duração de dois anos, é gratuito e seu público-alvo é pequenas empresas, sendo utilizada como parâmetro a Lei Complementar nº 139 de 10 de novembro de 2011 que classifica como empresas de pequeno porte as que apresentam faturamento anual de 360.000 (trezentos e sessenta mil) até R$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) (GOVERNO FEDERAL, 2011).

3.2.1. Radar da Inovação

O questionário Radar da Inovação foi desenvolvido inicialmente por Sawhney et al. (2006) composto por 12 (doze) dimensões: (1) Oferta; (2) Plataforma; (3) Marca; (4) Clientes; (5) Soluções; (6) Relacionamento; (7) Agregação de Valor; (8) Processos; (9) Organização; (10) Cadeia de Fornecimento; (11) Presença; e (12) Rede. Em 2008, Bachmann e Destefani fizeram uma adaptação, onde incluíram mais uma dimensão, denominada Ambiência Inovadora. Dentre essas 13 (treze) dimensões que compõe o radar, optou-se neste estudo por analisar a dimensão oferta.

3.2.1.1. Dimensão Oferta

A dimensão oferta, de acordo com Bachmann e Destefani (2008), refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado. A avaliação do grau de inovação relacionada a esta dimensão observa se a empresa lançou algum produto novo nos últimos 03 anos e se neste mesmo período houve algum produto lançado que não deu certo, ou seja, não atingiu os objetivos para o qual foi planejado no mercado.

3.2.2. Escopo e Amostra

As empresas participantes do Programa ALI, alvo deste trabalho, estão localizadas nas cidades de Carazinho e Não-Me-Toque, ambas no Estado do Rio Grande do Sul. A aplicação do radar deve-se a amostra de 6 empresas, representando o universo de 50 empresas. As empresas atuam no

seguimento alimentício, sendo: pizzaria, restaurantes, padaria, indústria de sorvete e de panificação.

3.2.3. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada de forma presencial no período de Março/2012 à Dezembro/2012.

3.2.4. Análise dos dados

As informações obtidas são registradas em um formulário eletrônico (Microsoft Excel 2010), onde é gerado um resultado para cada dimensão analisada. Os escores (pontuação) variam entre 1,0 e 5,0, onde 1,0 significa nota mínima, ou seja, há oportunidades de melhorias no processo de inovação dessa dimensão, e 5,0 nota máxima.

4 Análise dos Resultados

Para maior conhecimento das empresas que participaram deste estudo, segue abaixo na Tabela 1 algumas informações sobre o perfil de cada uma. Optou-se por codificar as empresas para preservar a identificação das mesmas.

Tabela 1: Perfil das empresas selecionadas

Empresa	Atividade	Fundada em	Número de Funcionários
A	Pizzaria	2005	13
B	Panificação e Confeitaria	1978	9
C	Indústria de Sorvetes	1993	7
D	Restaurante	2000	5
E	Indústria de Panificação	2001	9
F	Restaurante	2012	6

Fonte: O Autor.

Conforme o sistema de avaliação utilizado neste trabalho, encontra-se na Figura 1a pontuação da dimensão oferta nas seis empresas diagnosticadas.
Na escala utilizada, a pontuação atribuída na avaliação fica entre 1 (um) e 5 (cinco), sendo 1 (um) o escore mais baixo e 5 (cinco) o mais alto, ou seja, quanto mais próximo da extremidade estiver a pontuação da empresa no radar, melhor é sua situação em relação às demais empresas no que se refere a dimensão oferta.

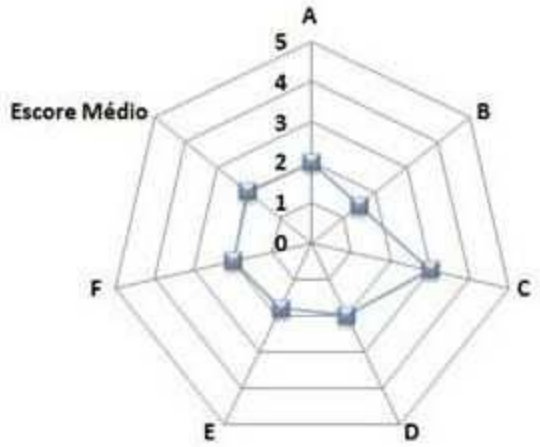


Figura 1: Representação da dimensão oferta
Fonte: O Autor.

A Oferta se refere aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado. Com base no conceito de que uma empresa inovadora tem uma parte relevante de sua receita associada a novos produtos, a avaliação do Grau de Inovação inclui a questão: "A empresa lançou, com sucesso, algum novo produto no mercado nos últimos 3 anos?".

Ao analisar a Figura 1, pode-se perceber que as seis empresas analisadas se encontram na faixa de pontuação mínima para dimensão oferta (entre 1,0 e 3,0), apresentando média geral de 2,1, indicando que as mesmas requerem ações direcionadas para inovação nessa dimensão.

Segundo Mantovani (2013) na maioria das indústrias brasileiras, o processo de desenvolvimento de produtos industriais ocorre de maneira informal principalmente nas empresas de pequeno porte. Grande parte de seus produtos é desenvolvida a partir de cópias e/ou adaptações de outros já existentes. Essa realidade pôde ser comprovada através de recente pesquisa realizada entre 59 micro, pequenas e médias empresas do ramo industrial localizadas na região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul. Os dados apontados dão conta de que 36% das empresas não realizam qualquer tipo de desenvolvimento de produto, são somente executoras. No restante das empresas, 56% afirmam que o "processo de desenvolvimento e novos produtos" é realizado por um funcionário designado e em 8%, por algum setor específico.

Com a finalidade de tornar as empresas atendidas mais competitivas foram sugeridas determinadas ações de inovação e/ou oportunidades de melhoria para a dimensão oferta. Na sequência apresentam-se algumas sugestões:

a. a) Identificação da necessidade dos consumidores:

Segundo Ikeda (1988), o primeiro passo de uma pequena empresa deve ser identificar as necessidades de seus consumidores ou potenciais consumidores e desenvolver seus produtos com base nessas necessidades. No entanto, muitas das pequenas empresas pecam nesse processo e acabam desenvolvendo produtos que não se enquadram nas necessidades de nenhum grupo, ou seja, não têm mercado, pois, sobretudo no caso da pequena indústria, a ênfase na produção é evidente (PETERSON, 1989).

a. b) Pesquisa e desenvolvimento em parceria com fornecedores

Em um ambiente cada vez mais competitivo, os fornecedores podem contribuir para o desenvolvimento de produtos de várias maneiras. Fornecedores envolvidos no desenvolvimento de produtos têm um efeito positivo no desenvolvimento de tempo, na redução de custos e na melhoria qualidade do produto (MCGINNIS; VALLOPRA, 1999; RAGATZ, 1997).

5. Conclusão e Considerações Finais

No presente trabalho objetivou-se analisar a dimensão oferta de pequenas empresas do segmento alimentício por meio da metodologia para medir o grau de Inovação, trazendo um diagnóstico que ilustra a situação da empresa em relação desenvolvimento de novos produtos. Apresentando uma direção a ser seguida para obtenção de melhores resultados.

Analisando a dimensão oferta das empresas alvo deste estudo, pode-se perceber que as mesmas encontram na faixa de pontuação mínima (entre 1,0 e 3,0) com média geral de 2,1.

Os resultados dessa pesquisa confirmam com as afirmações de vários autores dedicados à temática que, ao detectar essa realidade, apontam para a necessidade de maior atenção ao assunto.

Lançar novos e/ou renovar produtos incluindo novas tecnologias com maior velocidade e qualidade são desafios na atualidade. Para tanto, é necessário, em um primeiro momento, diminuir a informalidade e isso só é possível com planejamento e investimento.

A ciência e os seus métodos continuam dissociados do ambiente empresarial. Na grande maioria das pequenas empresas, a informalidade prepondera. Como mudar essa realidade? A solução para o problema não é muito fácil. É preciso implantar uma nova cultura de desenvolvimento industrial que passa necessariamente por mais investimento em pesquisa e

no estabelecimento de parcerias efetivas entre universidades, governos e empresas (MANTOVANI, 2013).

É importante ressaltar que a pesquisa elaborada para este paper está limitada quanto ao número de empresas e à região analisada. A fim de se obter dados mais conclusivos e que representam uma amostra maior e mais fiel às realidades das empresas de alimentos do Rio Grande do Sul, recomenda-se uma pesquisa quantitativa que inclua outras regiões do estado.

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 da Inovação.

Referências Bibliográficas

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPEs**, 2008. Disponível em: <http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>. Acesso em: 31 jan. 13.

BAKER M.J.; McTAVISH, R. **Política e gerência de produto.** São Paulo: Saraiva, 1978.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Geração de ideias para inovações**: **estudos de casos e novas abordagens.** Revista Gestão Industrial, v. 05, n. 03: p. 01-20, 2009. Disponível em: <http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/view/418/309>. Acesso em: 03 nov. 2012.

BAXTER, M. **Projeto do Produto: guia prático para o design de novos produtos.** Editora Edgard Blücher LTDA 2° ed. São Paulo, 1995.

CLARK, K. B.; FUJIMOTO, T. **Product development performance**: **strategy, organization and management in the world auto industry.** Boston-Mass., Harvard Business School Press, 1991.

COHEN, J. C. **Applications of qualitative research for sensory analysis and product development.** Food Technology, n. 11, p. 164-174, 1990.

COOPER, C.; FLETCHER, J. W.; STEPHEN, G. D.; SHEPHERD, R. **Turismo, Princípio e Prática**. 2° edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CRUZ, C. H. B. **Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil**: **desafios para o período 2011 a 2015**, 2010. Disponível em: <

http://www.ifi.unicamp.br/~brito/artigos/CTI-desafios-InteresseNacional-07082010-FINAL.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2013.
DE NEGRI, J. A.; TURCHI, L. M. **Technological Innovation in Brazilian and Argentine Firms.** Brasilia: IPEA, 2007.
DEWEY, J., **Logic: the theory of inquiry.** New York, Holt, Rinerhart & Winston, 1938.
DIAS, S. R. et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004.
GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
GOEDHUYS, M.; REINHILDE, V. **Innovation Strategies, Process and Product Innovations and Growth: Firm-Level Evidence from Brazil**. Structural Change and Economic Dynamics, 2012.
IAROZINSKI N. A.; CANCIGLIERI J. O., **Identificação de oportunidades para novos produtos: um processo permanente.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS, 4., 2003, Gramado. Anais Gramado: IEM, 2003. p. 1-10.
IKEDA, A. N. **As atividades de *marketing* no processo de criação de pequenas empresas por empreendedores: um estudo de caso.** 1988. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 1998.
KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.
LOPES, D. C. F. **Desenvolvimento de bebida láctea adicionada de ácido linoléico conjugado e ensaio clínico em mulheres obesas**. 2010. Tese (Pós graduação em Ciência de Alimentos) - Faculdade de Farmácia da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil, 2010.
LUGONES, G., SUAREZ, D. **National Innovation Systems in Brazil and Argentina: Key variables and available evidence.** Brasília: IPEA, 2007.
MANTOVANI, C. A., **A informalidade no desenvolvimento de produtos em pequenas e médias indústrias no Brasil.** CREA-RS, 2013.
MANUAL DE OSLO, Disponível em: <www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2012.
MATTAR, F. N.; SANTOS, D. G., **Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MCGINNIS, M. A., VALLOPRA, R. M., Purchasing and supplier involvement: issues and insights regarding new product success. **Journal of Supply Chain Management Summer**, p. 4-15, 1999.
MORESI, E., **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: UCB, 2004. Apostila da disciplina metodologia da pesquisa do mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação.
RAGATZ, G. L,. Success factors for integrating suppliers into new product development. **Journal of Product Innovation Management**, p. 190-202, 1997.
SANDHUSEN, R. L. **Marketing básico.** São Paulo: Saraiva, 2000.
SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: **uma investigação sobre lucros, capital, credito, juro e o ciclo econômico.** 3.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
SHARMA, V. K.; JOSHI, **A. Clocks, genes and evolution**: **the evolution of circadian organization**. In Biological Rhythms (Ed. V. Kumar), Narosa Publishers, New Delhi, India, 2004, p. 5-23.
OCDE- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPPERATION AND DEVELOPMET, Oslo Manual: **Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data.** Paris, OCDE, 2006.
OLIVEIRA, M. O que o consumidor quer dos produtos. **O mundo do marketing**. Disponível em: <http://www.mundodomarketing.com.br/2006/ver_reportagens.asp?cod=405>. Acesso em: 20 jan. 2013.
ROZENFELD, H., AMARAL, D. C., TOLEDO, J. C. e CARVALHO, J. **O processo de desenvolvimento de produtos**, cap. 8, p.55-64. In Fábrica do Futuro, NUMA. SP, Ed.
Banas, 2000.
VÁSQUEZ, R.; SANTOS, M. L.; ÁLVAREZ, L. I. **Market orientation and competitive strategies in industrial firms.** Journal of Strategic Marketing, v. 9, p. 69-90, 2001.
WILLE, G. M. F. C.; WILLE, S. A. C.; KOEHLER, H. S.; FREITAS, R. J. S.; HARACEMIV, S. M. C. **Práticas de desenvolvimento de novos produtos alimentícios na indústria paranaense. Rev. FAE**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 33-45, jul/dez, 2004.
WOOLLEY A., **Towards strategic sourcing**: **the Unilever experience**, Business Strategy Review, V.13, p 65-73, 2002.

Dimensão relacionamento e rede: análise de MPE's no segmento educação no estado de Sergipe

Autor: Thiago Silva Conceição Menezes
Orientadora: Maria Augusta

RESUMO

O presente artigo objetiva verificar se as empresas do segmento educação em Sergipe, participantes do projeto ALI, utilizam as mídias sociais para se relacionar, ouvir ou falar com seus clientes. Como questão norteadora deste estudo, propôs-se verificar se a utilização efetiva das mídias sociais, nas empresas, pôde efetivamente, resultar em novas estratégias para fidelizar seus clientes atuais e atrair os clientes potenciais. Objetivando embasar o artigo, apresenta-se uma breve revisão teórica sobre redes sociais e mídias sociais; redes sociais na educação, projeto ALI e o Radar de Inovação. Nos aspectos metodológicos, adota-se uma abordagem qualitativa de caráter descritivo, e o estudo de caso de três grupos de empresas. A analise dos casos é baseado nas evidências contidas nos diagnósticos da inovação aplicados nas empresas pelo Agente Local de Inovação. Procura-se restringir a pesquisa na dimensão relacionamento, item "informatização" e a dimensão rede, item "dialogo com cliente". Na conclusão, ressalta-se que é fundamental o olhar crítico dos gestores educacionais para suas formas de aporte as novas mídias sociais.

Palavras-chave: dimensão relacionamento e rede; redes sociais e mídias sociais; educação.

ABSTRACT

This article aims to verify if the companies in the education segment Sergipe, project participants ALI, use social media to relate, listen or talk to their customers. Guiding question of this study, we proposed to verify the effective use of social media, businesses, could effectively result in new strategies to retain current customers and attract potential customers. In order to base the article presents a brief literature review on social networks

and social media, social networking in education, project ALI and Innovation Radar. In methodological aspects, we adopt a qualitative, descriptive, and case study of three groups of companies. The analysis of the cases is based on the evidence contained in the diagnoses of innovation applied in enterprises by Local Agent Innovation. Seeks to restrict research on relationship dimension, item "computerization" and the network size, item "dialogue with customers." In conclusion, it is emphasized that it is essential the critical eye of educational administrators for their contribution to new forms of social media.
Keywords: size relationships and network, social networking and social media, education.

1. Introdução

Longenecker (1997 *apud* BOECHAT, 2008) consideram os micro e pequenos empresários como empreendedores, heróis populares da vida moderna empresarial. Para estes autores, os micro e pequenos empresários é quem fornecem empregos, introduzem inovações, estimulam o crescimento econômico e são compreendidos como energizadores que assumem riscos indispensáveis em uma economia em crescimento, produtiva, e deste, modo, fornecem a liderança dinâmica que leva ao progresso econômico.

No entanto, Boechat (2008) acredita que pelo fato de serem de pequeno porte, essas empresas estão mais vulneráveis a riscos, podendo ter mais dificuldades. Isso acontece em virtude do fato de geralmente não deterem os mesmos recursos que as maiores empresas, dificultando dessa forma sua inserção no mercado e a competição em condições de igualdade à outras organizações. Porém, embora existam tais dificuldades, tal segmento apresenta certas vantagens que se referem agilidade, capacidade de adaptação e velocidade para atender às necessidades dos consumidores.

No Brasil, o estudo e as informações sobre micro e pequenas empresas ainda se encontram em estágio bastante preliminar. Poucas são as instituições que pesquisam a fundo esta questão. Entre os esforços sistemáticos mais recentes, destacam-se aqueles que vêm sendo realizado pelo sistema do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) através do projeto ALI (Agentes Locais de Inovação) e parceria com o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). Por meio desse projeto as micro empresas terão a possibilidade de repensar

as suas estratégias e implantar ações que corroborem para uma cultura de inovação no âmbito organizacional.

É neste contexto, que o artigo terá como objetivo, verificar se as empresas do segmento educação em Sergipe, participantes do projeto ALI, utilizam as mídias sociais para se relacionar, ouvir ou falar com seus clientes. Diante do objetivo, surge a seguinte questão norteadora do estudo: Com a utilização efetiva das mídias sociais, as empresas criarão novas estratégias para fidelizar seus clientes atuais e atrair os clientes potenciais? Sabe-se que no mundo atual e competitivo, a incerteza está presente em todos os tipos de negócios, portanto o cliente constitui-se o principal fator de perenidade para as empresas no mercado.

O artigo está estruturado como segue: uma breve introdução, com identificação do objetivo e a questão norteadora na primeira seção; seguida de uma revisão da literatura sobre as redes sociais e mídias sociais, na segunda seção, sobre as redes sociais na educação na terceira seção, e apresentação do projeto ALI e o Radar de Inovação na quarta seção. Logo após, são descritos os aspectos metodológicos, identificado na quinta seção. A análise dos casos aparece na sexta seção. E finalizando, têm-se na sétima seção as conclusões, seguido pelos agradecimentos e as referências nas seções subsequentes.

2. Redes Sociais E Mídias Sociais

As mídias sociais são ferramentas de grande importância, pois, auxiliam as empresas, no que tange a tomada de decisão e a obtenção de vantagem competitiva, por permitir antecipação às mudanças ou mesmo à preparação para tal. Sua principal característica é permitir a flexibilidade para que as empresas se ajustem face às necessidades dos consumidores e/ou usuários que comentam sobre seus produtos e/ou serviços na web (NASCIMENTO; MEDEIROS, LIMAS, DANTAS, 2012, p.4).

As redes sociais influenciam a difusão, propagação da informação e do conhecimento o que oportuniza o desenvolvimento de inovações. São recursos importantes, em virtude de manterem canais e fluxos de informação em que a confiança e o respeito entre atores os aproximam e os levam ao compartilhamento de informações que incide no conhecimento detido por eles, modificando-o ou ampliando-o (TOMAÉL, ALCARÁ, CHIARA, 2005, p. 102).

As chamadas redes sociais se caracterizam pela reunião de pessoas em torno de um mesmo fim, assunto, interesse, objetivo, sendo mais conhecidas como canais de relacionamento digitais, onde os membros se encontram para discutir assuntos em comum (SANTOS, 2009, p.24).

As redes sociais constituem uma das estratégias subjacentes utilizadas pela sociedade para o compartilhamento da informação e do conhecimento, mediante as relações entre atores que as integram (TOMAÉL, ALCARÁ, CHIARA 2005, p. 93). Essas redes sociais estão hoje instaladas principalmente na Internet devido ao fato desta possibilitar uma aceleração e ampla maneira das ideias serem divulgadas e da absorção de novos elementos em busca de algo em comum (SANTOS, 2009, p.47).

Nas mídias sociais, a reputação de uma empresa foge ao controle de sua liderança. Por meio dos fóruns de discussão, *blogs, sites* como *Orkut*, aplicativos como *Twitter* e outros canais, a reputação passa a ser definida pelas ações das pessoas, dos clientes e de outros influenciadores online (NASCIMENTO; MEDEIROS, LIMAS, DANTAS, 2012, p.5).

As redes sociais ultrapassaram o âmbito acadêmico/ científico, conquistaram e ganharam espaço em outras esferas. Pode-se observar que esse movimento chegou à Internet e conquistou cada vez mais adeptos, aglutinou pessoas com objetivos específicos, trazendo à tona ou desenvolvendo redes de relacionamentos. Por meio do *software* social, membros convidam seus amigos, conhecidos, sócios, clientes, fornecedores e outras pessoas de seus contatos para participar de sua rede, desenvolvendo uma rede de contatos profissional e pessoal, que possivelmente terá pontos de contatos com outras redes. Enfim, são ambientes que possibilitam a formação de grupos de interesses que interagem por meio de relacionamentos comuns (TOMAÉL; ALCARÁ, CHIARA, 2005, p. 95).

Segundo Guedes e Rodriguez (2007), um ponto fundamental para as empresas é a gestão do ativo intangível que abrange, por exemplo, o conhecimento do corpo funcional e a capacidade de inovar a partir do conhecimento gerado internamente pelas redes de relacionamento.

Segundo Canongia et. al. (2004), “a capacidade de inovar é considerada uma das mais importantes características de organizações competitivas”. A gestão das redes de informações torna-se fundamental, pois através das mesmas ocorre a socialização das informações estratégicas, táticas e

diferenciais operacionais que antes estavam restritos a poucas pessoas. O conhecimento flui dentro da organização de uma forma mais eficaz.

A nova maneira de relacionamento entre clientes e fornecedores está baseada na troca de experiências e principalmente no uso aplicado do conhecimento em prol de um objetivo comum. A co-criação de valor e a co-geração de conhecimento devem estar alinhadas a uma nova estratégia empresarial (GUEDES, RODRIGUES, 2007, p.18).

Nas redes sociais, cada indivíduo tem sua função e identidade cultural. Sua relação com outros indivíduos vai formando um todo coeso que representa a rede. De acordo com a temática da organização da rede, é possível a formação de configurações diferenciadas e mutantes. (TOMAÉL; ALCARÁ, CHIARA, 2005, p. 93).

De acordo com a pesquisa realizada pela Deloite (2010), especializada na área de Auditoria e Consultoria em Gestão: as Redes Sociais, *Microblogs e Blogs* são as ferramentas mais utilizadas pelas empresas. A ferramenta mais popular entre as empresas que utilizam as mídias sociais são as redes sociais, com 81%, seguida do *Twitter (microblog),* com 79%, porém, com o ritmo de crescimento que vem ganhando no Brasil, o *Twitter* deverá ultrapassar as redes sociais muito em breve. O *blog* corporativo também é uma ferramenta bastante popular, é o que apontam 70% das empresas plugadas nas mídias sociais. A *Wiki* e compartilhamento de listas de favoritos são os menos usados pelas organizações. Para Deloite (2010), essas empresas oportunizam a utilização das mídias sociais para desenvolver ações de *marketing*, divulgação de produtos, serviços e monitoramento da marca ou mercado.

Segundo Cipriani (2011 apud NASCIMENTO; MEDEIROS. LIMAS, DANTAS 2012, p.8), através de uma pesquisa constatou que: 73% das pessoas confiam mais nos colegas do que na recomendação de especialistas e que 79% das pessoas são influenciadas nas compras de produtos e serviços pelos *posts* de amigos nas redes sociais.

As mídias sociais geram profundas transformações na gestão e na forma de se fazer negócios. Em vários países do mundo, elas já afetam o desempenho organizacional, o mesmo começa a acontecer no Brasil. Empresários, empreendedores, executivos, gerentes e gestores estão descobrindo, no entanto, como obter vantagem competitiva sobre esses meios de comunicação (CARVALHO, 2006).

3. Redes Sociais na Educação

As redes sociais permitem centralizar em um único local todas as atividades dos docentes, professores e alunos de um centro educativo, aumenta o sentimento de comunidade educativa, e a comunicação entre professores e alunos, facilita a coordenação do trabalho de diversos grupos de aprendizagem e proporciona melhores condições para o ambiente de trabalho (HARO, 2008).

O maior valor das redes sociais é justamente entender o motivo de sua criação, manter contato entre as pessoas, que no caso da educação, é manter contato entre professores e alunos, professores entre si e alunos entre si. (HARO, 2008).

As redes sociais aglomeram muitas comunidades virtuais que produzem saberes e aprendizagem. Estas produções não possuem a mesma lógica e método da elaboração de conhecimento científico, devido à organização idiossincrática. (SANTANA, 2007).

A rede social também pode ser uma espécie de "ponte" e canal de contato da instituição de ensino com as empresas e organizações. Proporcionando aos integrantes da instituição de ensino um ambiente de referência que possa auxiliá-los e orientá-los na realização de atividades profissionais e sociais, como por exemplo, redes de contatos e relacionamento para emprego. Além de estabelecer também novos mapas de relacionamento, da instituição de ensino com seus alunos já formados, que desejam oportunidades no mercado de trabalho. (LORENZO, 2011).

As redes sociais digitais ao serem utilizadas no contexto escolar, poderão criar ambientes de aprendizado criativo, colaborativo, de respeito à diversidade de opinião, fortalecendo a autonomia dos estudantes e propiciando a educação de qualidade e ao longo da vida (SILVA, 2010).

4. Projeto Ali e o Radar de Inovação

O Projeto Agente Locais de Inovação (ALI) foi criado pelo SEBRAE com objetivo de ajudar as micro e pequenas empresas, prestando consultorias e buscando alternativas que fortaleçam a cultura da inovação. A proposta é implementar ações que melhorem a gestão organizacional, processo, marketing, além do produto ou serviço (SEBRAE-PE, 2012). Para atingir esse objetivo, o projeto passa por sete etapas, as quais são descritas abaixo:

- Etapa 1: Sensibilização – Os agentes locais de inovação vão a campo para prospectar empresas, selecioná-las e sensibilizá-las para participar do projeto ALI.
- Etapa 2: Adesão – As empresas se comprometem a participar do Projeto e assinam um Termo de Adesão, com a finalidade de se comprometerem a disponibilizar todas as informações necessárias ao trabalho do Agente Local de Inovação, para consequentemente ajudar no processo de inovação na empresa. Em contrapartida os agentes locais de Inovação se comprometem a manter absoluto sigilo, com relação às informações levantadas.
- Etapa 3: Diagnóstico empresarial – É aplicado um formulário eletrônico, que tem como objetivo conhecer e avaliar a estrutura organizacional do negócio, ou seja, a gestão organizacional implantada pela empresa. A finalidade principal da aplicação desse formulário é reunir informações que facilitem a busca de soluções para o aprimoramento da gestão e que proporcionem a difusão da inovação dentro da empresa.
- Etapa 4: Radar de inovação – Este formulário eletrônico tem como objetivo medir o grau de inovação em que a empresa se encontra e mensurar quais atividades inovadoras está sendo desenvolvidas pela empresa.
- Etapa 5: Devolutiva – É um relatório que é entregue aos empresários com base nas informações obtidas no diagnostico empresarial e radar de inovação. Neste relatório identifica em que grau de inovação se encontra a empresa.
- Etapa 6: Matriz de SWOT – Através do conhecimento do empresário sobre o negócio e o auxilio do Agente Local de Inovação é construída a Matriz de SWOT, que tem como objetivo analisar os pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças na empresa.
- Etapa 7: Plano de ação – Depois que é construída a Matriz de SWOT é elaborado o plano de ação, que tem como objetivo selecionar as ações que priorizam a implantação de um ambiente organizacional propício à inovação. O Agente Local de Inovação tem como responsabilidade orientar o empresário para a realização das ações que podem ser através do SEBRAE pelo Sebraetec ou através de recursos próprios.

4.1. Radar de Inovação

O Radar da Inovação, desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) utiliza doze dimensões pelas quais uma empresa pode procurar caminhos para inovar. A ferramenta foi complementada por Bachmann (2008) com a dimensão ambiência inovadora, por entender que um clima organizacional propício à inovação é pré-requisito. O instrumento Radar de Inovação contempla as dimensões:

- Oferta; itens: "novos produtos", "ousadia", "resposta ao meio ambiente" e "design".
- Plataforma; itens: "sistema de produção" e "versões de produtos".
- Marca; itens: "proteção da marca" e "alavancagem da marca".
- Clientes; itens: "identificação de necessidades, de mercados" e "uso e manifestação de clientes".
- Soluções; itens: "soluções complementares" e "integração de recursos".
- Relacionamento; itens: "facilidades e amenidades" e "informatização".
- Agregação de valor; itens: "uso dos recursos existentes", "uso das oportunidades de interação".
- Processos; itens: "melhoria dos processos", "sistema de gestão", "certificação", "software de gestão", "aspectos ambientais", "gestão de resíduos".
- Organização; itens: "reorganização", "parceria", "visão externa", "estratégia competitiva".
- Cadeia de fornecimento; item: "cadeia de fornecimento".
- Presença; itens: "pontos de venda", "intermediação".
- Rede; item: "dialogo com o cliente".
- Ambiência inovadora; item: "fonte externa de conhecimento I, II, III e IV", "propriedade intelectual", "ousadia inovadora", "financiamento da inovação" e "coleta de ideias".

Para analisar o grau de inovação das empresas é utilizado um escore para o Radar da Inovação que varia de 1 até 5, onde 1 significa que a empresa é pouco inovadora e 5 a empresa é inovadora sistêmica. A seguir, tem-se uma breve descrição do significado de cada uma das treze dimensões do Radar da Inovação:

i. Dimensão Oferta: refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado;

ii. Dimensão Plataforma conjunto de componentes, métodos e tecnologias usadas para oferecer o portfólio de produtos;

iii. Dimensão Marca: representam os símbolos, palavras ou formatos pelos quais a empresa transmite sua imagem e de que forma ela é utilizada pela empresa;

iv. Dimensão Clientes: como a empresa consegue atender as necessidades e ouvir as pessoas ou organizações;

v. Dimensões Solução, Relacionamento e Agregação de Valor: são formas como a empresa se relaciona com o cliente oferecendo serviços extras que podem render lucro, ou não, para a própria;

vi. Dimensão Processo: forma como a empresa usa seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou menor tempo de resposta;

vii. Dimensão Organização: métodos pelos quais a empresa estrutura o papel e as responsabilidades dos colaboradores;

viii. Dimensão Cadeia de Fornecimento: são métodos pelos quais a empresa minimiza o impacto dos custos oriundos dos aspectos logísticos;

ix. Dimensão Presença: corresponde aos diversos canais de distribuição, ou ponto de venda, que a empresa utiliza para promover os seus produtos ao Mercado;

x. Dimensão Rede: forma como a empresa interage com os clientes, permitindo um vincula de comunicação entre a empresa e os clientes;

xi. Dimensão Ambiência Inovadora: mede como a empresa cria um ambiente propício à Inovação.

xii.

5. Metodologia

O presente artigo utiliza uma abordagem qualitativa de caráter descritivo, ideal para obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, compreende os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p.58).

Nesta abordagem será adotado o estudo de caso, para analisar as empresas de serviço do segmento educação, atendidas pelo Projeto Agente Local de

Inovação, que abrange os municípios de Aracaju, Nossa Senhora do Socorro e São Cristovão. De acordo com Souto-Maior (1984, p. 146), o estudo de caso, permite um maior aprofundamento nas pesquisas que visam uma compreensão de processos administrativos, tais como o processo decisório, os quais são aplicáveis tanto para os aspectos descritivos como para os normativos, permitem maior flexibilidade metodológica, maior integração dos dados.

Para determinar a amostra da pesquisa, procurou selecionar 20 colégios particulares, sendo 3 localizadas em Nossa Senhora do Socorro, 2 em São Cristovão, 15 em Aracaju. Para facilitar a análise, os colégios foram divididos em três grupos: Grupo X, composto de 10 empresas, representam as que utilizam as mídias sociais para se relacionar com seus clientes, trocar sugestões e ideias. Grupo Y, composto de 5 empresas, que representam as que apenas utilizam as mídias sociais, para divulgar os seus serviços. Grupo Z, composto de 5 empresas, representam as que não utilizam as mídias sociais, para se relacionar com os clientes e divulgar os seus serviços.

Como instrumento para a coleta de dados, foi utilizado pesquisa documental (CRESWELL, 2003), baseando-se nas evidências contidas nos diagnósticos/radar de inovação descrito na seção 4.1 aplicado nas empresas pelo Agente Local de Inovação.

Para análise de casos, procurou restringir a pesquisa na dimensão relacionamento, item “informatização” e a dimensão rede, item “dialogo com cliente” dimensões estas, descritas na seção 4 do artigo.

6. Análise dos Casos

A seguir serão descritos os principais resultados obtidos através da análise dos grupos de empresas estudadas. Sendo que estes grupos foram separados em empresas X, Y e Z.

O grupo X são representados por colégios que tem posição privilegiada no mercado sergipano, 08 localizadas em Aracaju e 02 em Nossa Senhora do Socorro. Apresentam uma variação de 500 a 1000 alunos. A maioria oferece ensino que abrange desde o ensino fundamental ao ensino médio, buscam se adaptar as mudanças de mercado e estão aptas a procurar estratégias de inovação, principalmente no relacionamento com os clientes. Esses colégios tem a prática de utilizar as mídias sociais para se relacionar com seus clientes, trocar sugestões e ideias. Possuem um perfil no *facebook*, onde postam as fotos do layout do colégio e dos eventos. Também enviam e

recebem mensagens e compartilhar os eventos. Utilizam o *twitter,* e o *blog* para postar alguma reportagem, artigos, informativos que venham instigar a opinião dos alunos. Utilizam o *Site*, para divulgar o serviço prestado, o escopo da empresa, para disponibilizar boletos para pagamentos de mensalidades e também para receber sugestões, reclamações dos clientes, enviadas através de mensagens pelo Fale Conosco. O *email* é pouco explorado pelos alunos ou demais clientes. No referido grupo, verificou-se que a maioria do seu público, já adota à prática de utilizar as mídias sociais para se relacionar e propor sugestões.

O Grupo Y representa os colégios que tem mais de três anos de mercado, apresentam um quantitativo de 100 a 300 alunos. Estes colégios estão distribuídos na seguinte forma: 02 localizados em Aracaju, 01 em Nossa Senhora do Socorro e 02 em São Cristovão. Prestam serviço, oferecendo o ensino maternal, fundamental e alguma delas o ensino médio. Esses colégios utilizam as mídias sociais, somente para divulgarem os eventos que estão em destaque, a citar, as feiras de ciências, gincanas, festinhas de carnaval, São João e etc. Preferem incentivar a prática da publicidade, para atrair novos clientes. Alguns colégios tem *Site*, porém, precisam reformulá-los em virtude de não estarem atualizados. As maiores dificuldades enfrentadas por esse grupo, é a falta de interesse ou incentivo em buscar informações e conhecimento acerca do tema, junto às entidades como SEBRAE, SENAC, Universidades e etc.

O Grupo Z são colégios que tem, pelo menos, três anos no mercado. Eles estão todas localizadas em Aracaju, apresentam em média, 100 a 200 alunos. São colégios que não tem à prática de utilizar as mídias sociais, para se relacionar com os clientes e divulgar os seus serviços. À maioria dos empresários deste grupo acreditam que, por ter um número reduzido de alunos, tem condições de administrar as reclamações ou sugestões dos pais de alunos, em reuniões ou até mesmo no diálogo do dia a dia. Além disso, alguns empresários têm em mente que a prestação do bom serviço, naturalmente atrairá novos clientes, visto que, os pais dos alunos, buscam fazer o *marketing* "boca a boca", de tal forma, que recomendam outros pais a matricularem seus filhos no colégio. Muitos empresários, afirmam conhecer o perfil dos seus clientes, acredita que a maioria tem dificuldade em utilizar as mídias sociais para se relacionar, ou até sugerir algo novo para o colégio. Porém, algumas empresas, desse grupo, enfrentam instabilidade no que concerne a permanência de alunos na instituição. As maiores

dificuldades enfrentadas por estas empresas, são fatores financeiros, gerada pela inadimplência dos pais de alunos, comodismo, quadro de funcionários pequeno, o que sobrecarrega o empresário no âmbito das atividades, falta de incentivo, para buscar informações e conhecimento junto às entidades como SEBRAE, SENAC, Universidades e etc.

Nas evidências obtidas por meio do radar de inovação verificou-se que as empresas do Grupo X tiveram vantagens sobre as do Grupo Y e Z, pois identificou as mídias sociais como oportunidade de se aproximar dos clientes. O Grupo X obteve escore 5, o que representa nota máxima para a dimensão relacionamento, item "informatização" e dimensão rede, item" dialogo com cliente" demonstrando que essas empresas estão no patamar de serem inovadoras sistêmicas. Dentre as vantagens identificadas nas evidências do radar de inovação, no que concernem as mídias sociais, foram a citar: (i) maior aproximação entre pais, alunos, professores e diretores dos colégios, (ii) facilidade de comunicação, (iii) transparência nas relações sociais e pedagógicas. No site, através do fale conosco, estas empresas puderam ter o *feedback* de muitos pais, podendo assim, rever suas estratégias para atender as necessidades e expectativas deles. A procura de novos clientes, para matricular seus filhos em 2013, foi significativa, aumentando um percentual de 20% referente ao ano 2012.

Já os Grupos Y e Z obtiveram escore 1, na dimensão relacionamento, item "informatização" e dimensão rede, item" dialogo com cliente" sendo considerado uma pontuação baixa, demonstrando que estes grupos são poucos inovadores. Nas evidências do radar de inovação constatou-se que esses grupos ainda utilizam ferramentas tradicionais para se relacionar, ouvir e falar com os seus clientes. Preferem somente adotar reuniões com os pais e professores e aplicar questionários para medir o nível de satisfação. O gráfico 1, abaixo identifica qual foi o escore do grupo de empresas X, Y e Z. Sendo que, quanto mais próximo da borda externa, melhor é o grau de inovação na dimensão relacionamento e rede.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

7. Conclusão

O presente artigo teve como objetivo, verificar se as empresas do segmento educação em Sergipe, participantes do projeto ALI; utilizam as mídias sociais para se relacionar, ouvir ou falar com seus clientes. Em função deste objetivo foi definida a questão norteadora do estudo: Com a utilização efetiva das mídias sociais, as empresas criarão novas estratégias para fidelizar seus clientes atuais e atrair os clientes potenciais? Para responder esta questão norteadora, foram analisados três grupos de empresas. Ao analisar cada grupo, verificou que somente as empresas X atendem aos requisitos da questão, visto que utilizou eficazmente as mídias sociais adotando como estratégias para, se relacionar com seus clientes. As empresas Y encontram-se em uma fase muito incipiente neste processo, e as empresas Z encontram-se em uma situação incômoda, pois mesmo, em uma era digital, ainda não adotaram as mídias sociais tanto para se relacionar com seus clientes, quanto para divulgar seu serviço prestado.

Com o projeto ALI, cada grupo de empresas terão à oportunidade de rever suas estratégias e defini-las corretamente. Todas as ações implementadas por estas empresas serão acompanhadas pelo Agente Local de Inovação, o qual estará sugerindo ações que venham torná-las mais inovadoras. Através deste projeto, as empresas terão um subsidio financeiro anual, disponibilizando pelo governo federal, para incentivar as ações pelo Sebraetec. Além da oportunidade de participar de palestras, cursos, seminários, ou demais eventos com descontos, ou até mesmo, gratuitamente.

As empresas pesquisadas, sobretudo as do grupo Y e Z, terão grande oportunidade para resgatar novos valores, desenvolver estratégias e adotar ações, focadas nas mídias sociais, já que ainda elas, não absorveram à importância de utilizar essas ferramentas para manter e conquistar os clientes atuais e potenciais. Pode-se ressaltar que é fundamental o olhar crítico dos gestores educacionais para suas formas de aporte às novas mídias sociais. O planejamento é o primeiro passo para a definição de estratégias a serem utilizadas para que cada empresa consiga um posicionamento adequado diante dos seus clientes em cada plataforma social. Manter as redes sociais não é tão fácil, porém não é impossível. Demanda muita elaboração, criatividade, envolvimento e investimento. Se for mal executada, toda a estratégia será perdida. Entretanto, hoje em dia, as mídias sociais são utilizadas com um dos principais meios de comunicação para divulgar a marca, serviço prestado, sanar dúvidas, fazer elogios ou reclamações. Não fazer parte deste meio ou utilizá-lo de maneira incorreta é perder mercado, credibilidade e a oportunidade de inovar.

Pode-se concluir também que para a realização deste artigo, houve algumas limitações, a citar: poucos estudos ou literatura científica que abordem a utilização das mídias sociais na educação e o número pequeno da amostra, o que possivelmente compromete a realidade e os resultados da pesquisa.

Agradecimentos

Agradeço ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), financiadores do projeto Agentes Locais de Inovação.

Referências Bibliográficas

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE**, Curitiba/PR, abril, 2008.

BOECHAT, Marcelo Nascimento. **Planejamento estratégico**: aplicação nas micro e pequenas empresas. Dissertação apresentada a Fundação Getúlio Vargas – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2008.

CANONGIA, C. et al. Foresight, **inteligência competitiva e gestão do conhecimento**: **instrumentos para a gestão da inovação.** Gestão & Produção, v. 11, n. 2, p. 231-238, maio/ago. 2004.

CARVALHO, M. S. **A trajetória da Internet no Brasil: do surgimento das redes de computadores à instituição dos mecanismos de governança**. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

CRESWELL, J. W. **Research design:** qualitative, quantitative and mixed method approaches. Thousand Oaks, Califórnia: Sage, 2003.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de administração de empresas.** v. 35, n. 3, p. 20-60, 1995.

GUEDES, André Luis Azevedo; RODRIGUES; Martins Vicente Rodriguez y. O uso de redes sociais e organizacionais na construção de soluções inovadoras. 2007. Disponível: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0105_0234.pdf > Acessado em 24/02/2013 às 22:10

HARO, Juan José, de. **Las redes sociales en educación**, 2008. Disponível em: <http://jjdeharo.blogspot.com/2008/11/la-redes-sociales-en-educacin.html>. Acessado em 02/05/2013 às 20:34.

LORENZO, Maias. Redes Sociais na Educação. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAfB-KAF/redes-sociais-na-educação>. Acessado em 02/05/2013 às 20:10.

NASCIMENTO, Filipe Ferreira do; MEDEIROS, Jefferson Bruno Soares de; LIMA, César Emanoel Barbosa de; DANTAS, Juan. Gestão de Informações e Tecnologia. Mídias Sociais: Ferramentas de vantagem competitiva em empresas de varejo. XXIII ENANGRAD, 2012, Bento Gonçalves. Alves. Disponível em: <http://anais.enangrad.org.br/_resources/media/artigos/git/18.pdf>Acessado em 25/02/2013 às 20:17

SANTANA, Camila Lima. Redes Socias na Internet: Potencializando Interações Sociais. Disponível em: <http://www.hipertextus.net/volume1/ensaio-05-camila.pdf> Acessado em 02/05/2013 às 20:56.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança.** São Paulo: Cengage Learning Editores, 2002.

SANTOS, P. C. **As redes sociais como ferramenta de relacionamento com os consumidores**. Brasília, 2009.

SILVA, Siony da. **Redes Sociais digitais na educação.** Revista Iluminart – ISSN: 1984-8625 Número 5 Agosto de 2010, IFSP Campus. Disponível em: http://www.cefetsp.br/edu/sertaozinho/revista/volumes_anteriores/volume1numero5/ARTIGOS/volume1numero5artigo4.pdf> Acessado em 24/02/2013 às 21:14.

SOUTO-MAIOR, Joel. Pesquisa em administração: **em defesa do estudo de caso. RAE-revista de administração de empresas,** v. 24, n. 4, p. 146-149, 1984.

TOMAÉL,Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; CHIARA, Ivone Guerreiro. Das redes Sociais à inovação, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf > Acessado em 24/02/2013 às 20:45.

Estratégias de marketing utilizadas em mercado de produto popular: enfoque no setor de sorvetes

Autora: Sandra Façanha de Lima
Orientador: Raimundo Maciel

RESUMO
O presente artigo tem como objetivo identificar as estratégias de inovação em marketing utilizadas pelo setor de sorvetes, buscando-se subsídios para o mercado de Rio Branco-AC, com foco nas estratégias adotadas pelo mercado na venda de produtos populares. São mercados com características próprias, sem a fragmentação e sofisticação dos mercados afluentes. O referencial teórico adotado é a abordagem dos autores Neoshumpeterianos sobre gestão da inovação. Assim, o presente artigo contribui para o entendimento do mercado competitivo no segmento de alimentação, em especifico as sorveterias, e oferece subsídios importantes para a compreensão de como as empresas podem obter melhor desempenho neste mercado.
Palavras-chave: Inovação. Produto popular. Marketing. Sorvete.

ABSTRACT
This article aims to identify the strategies used in marketing innovation by industry sorbets, focusing on the strategies adopted by the market in the sale of popular products. Therefore, such use is important to remain competitive in the market in which they operate. The methodology used for this study is with site visits and subsequent theoretical comparison, so it is a descriptive method, qualitative and quantitative. Thus contributes to the understanding of the competitive market in the segment of food, ice cream parlors in the specific, and provides important information for understanding how companies can achieve better performance in this market.
Keywords: Innovation. Popular product. Marketing. Ice Cream.

1. Introdução

O presente artigo tem como objetivo identificar as estratégias de inovação em *marketing* criadas e desenvolvidas pelas empresas do setor de sorvetes, sendo este um produto popular consumido por todas as classes sociais de Rio Branco. Assim, o consumo deste produto agregará mais valor se as estratégias de *marketing* praticadas pelo setor forem adequadas para competir no mercado acreano. Será dado o enfoque nas estratégias adotadas pelas empresas que lidam com o mercado com público alvo de baixa renda para manterem-se competitivas no mercado em que atuam.

Nesse sentido é importante salientar que os produtos populares passaram a atingir um patamar de consumo considerável devido o aumento do poder aquisitivo da população, bem como sobre as relações de consumo no segmento popular, que sofreu alterações consideráveis e são responsáveis por boa parte do aquecimento da economia. Trata-se de um novo nicho de mercado devido o grande apelo da mídia para o consumo de bens duráveis e não duráveis.

Partindo do pressuposto de que hoje as mudanças no padrão de consumo da população ocorrem rapidamente, os empresários tem um grande desafio em utilizar a inovação como diferencial competitivo, tornando-o capaz de agregar valor aos processos de negócios. Para torna-se e manter-se competitivas no mercado as empresas necessitam criar diferenciais de alto valor agregado ao processo de negócio, que pode ocorrer através do *marketing*. Dessa forma, usar e utilizar a inovação torna-se uma necessidade, porém deve ser feita de forma adequada às necessidades da organização, fator preponderante para alavancar bons resultados e garantir sua perpetuação no mercado competitivo.

Convém observar que a inovação para as empresas de produto popular constitui-se em diferencial competitivo. Segundo dados do SEBRAE (2007) a expectativa de vida de uma organização tem sido cada vez mais em função de sua capacidade de adaptação às mudanças do ambiente no qual está inserida. Considerando este ponto de vista e, ao mesmo tempo, assumindo que um dos objetivos de uma organização é sua perpetuação, pode-se dizer que é de suma importância o estabelecimento uma estratégia adequada para que se possa manter a organização ativa pelo maior tempo possível.

Inovar deve ser uma prática constante em todas as empresas, não importa seu ramo ou tamanho. Só esta estratégia pode fazer uma empresa se sobressair no mercado, bem como manter-se competitiva.

Diante do exposto o problema que norteou o processo de investigação realizado constituiu-se da seguinte questão: as sorveterias de Rio Branco-Acre têm estratégias de *marketing* adequadas para competir no mercado? Isto será respondido a medida que a pesquisa será desenvolvida.

De forma geral a literatura indica que para produtos populares, como é o caso do sorvete, as empresas utilizam estratégias equivocadas, por exemplo: não identificação de nicho de mercado; não determinação da posição que se deseja que o produto ocupe na mente do cliente alvo; não especificação de um plano de atividades de *marketing* com vista a obter o posicionamento desejado; inexistência de ações planejadas. Mediante tantas argumentações delimitou-se o objetivo geral em avaliar as estratégias de *marketing* das sorveterias de Rio Branco-Acre, tendo em vista a importância do processo de inovação. Assim os objetivos específicos apresentam-se da seguinte forma: levantar as estratégias de *marketing* adotadas pelas sorveterias de Rio Branco-Acre, observar se as empresas tem um público definido quanto ao padrão econômico, relacionar teoria e prática.

Importante ressaltar a importância do entendimento dos fatores que ao longo da história contribuíram para a criação da capacidade inovadora empresarial, bem como, do entendimento do conceito de inovação e seus tipos. Nesse sentido enfatiza-se que sob a perspectiva da utilização da inovação, as empresas podem estar aderindo-a internamente para satisfazer as necessidades da demanda que oferece subsídios importantes para a compreensão de como as empresas do setor de sorvetes acreano podem obter melhor desempenho neste mercado usando como ferramenta de competitividade o *marketing*.

O presente artigo está dividido em 5 seções que se iniciou com esta introdução. Na segunda seção é apresentada relação teórica através da análise e da contribuição de autores renomados que tratam da inovação como uma ferramenta capaz de gerar vantagens competitivas a médio e longo prazo. A terceira seção trata da Inovação no contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPE's). Na quarta seção são identificadas as estratégias de inovações utilizadas por empresas que fabricam ou comercializam produto popular. Na quinta parte são apresentadas algumas estratégias de marketing utilizadas pelas sorveterias e o estudo se encerra com a apresentação do referencial bibliográfico que serviu de base à pesquisa.

2. Aspectos Conceituais e Teóricos

No decorrer da história, os economistas destacaram vários fatores que contribuiram para a criação da capacidade inovadora empresarial em diferentes sociedades. Tais mudanças estão ligadas ao funcionamento de seus contextos sociais, de suas instituições, seus valores e de suas estruturas de incentivo.

De acordo com Rosenberg (2006), o progresso técnico geralmente é tratado como a introdução de novos processos (equipamentos ou maquinários novos) que reduzem os custos de produção de um produto essencialmente inalterado, no entanto, muitos economistas consideram fundamental a inovação de novos produtos para o crescimento econômico em longo prazo das sociedades e, consequentemente do mercado.

Para Schumpeter (1984), inovação não se restringe apenas a inovação em processos ou produtos. Elas poderiam além das inovações mencionadas, incluir a abertura de um novo mercado, a aquisição de uma nova fonte de matéria prima ou a reorganização estrutural de um ramo industrial.

Segundo o autor, para que a economia saia de um estado de equilíbrio e entre em um boom (processo de expansão) deve-se aderir a alguma inovação, do ponto de vista econômico, que irá alterar consideravelmente as condições prévias de equilíbrio.

"A introdução de uma inovação no sistema econômico é chamada por Schumpeter de "ato empreendedor", realizada pelo "empresário empreendedor", visando a obtenção de lucro, que, segundo o autor, é o motor de toda a atividade de empreendedor" (GEM, 2011, p. 23).

Segundo Silva (2004, p. 207) quando fala de lucro, Schumpeter não se refere à remuneração usual do capital investido, mas ao "lucro extraordinário", lucro acima da média do mercado, que geraria novos investimentos e a transferência de capitais entre os diferentes setores da economia.

De acordo com Dosi (2006), para que uma inovação seja realizada é necessário que três condições sejam cumpridas: oportunidade, apropriabilidade e cumulatividade.

Rosenberg, (2006) chamou atenção não apenas para os elementos de continuidade, mas também para a importância acumulativa no processo inventivo, de um grande número de mudanças, individualmente de grande magnitude. A visão do progresso técnico insistindo de uma contínua adição de inúmeras pequenas melhorias e modificações.

No decorrer da história o progresso técnico assumiu ritmos de acordo com a capacidade de gerar inovação tecnológica adequada às necessidades econômicas de cada sociedade. Essas diferenças estão ligadas aos contextos sociais de suas instituições, seus valores e sua estruturas de incentivo. Para Karl Marx o responsável pelo dinamismo foi o capitalismo; para Lynn White a religião (cristianismo); para David Landes foi a junção de vários elementos: política institucional legal e a manipulação nacional do meio ambiente; para Hall foi a troca de conhecimento entre culturas e ainda tem a participação da ciência (progresso cientifico). (ROSENBERG, 2006).

Segundo Dosi (2006), a mudança técnica não acontece ao acaso, muitas vezes a direção da mudança técnica é definida pelo estado da arte, ou seja, pela tecnologia já em uso.

Ainda sobre Dosi (2006), este identificou alguns fatos estilizados como sendo especialmente relevante para a análise econômica, entre outros: a ciência; a P&D e aprendizado pela execução (aprender fazendo). Alguns fatores foram determinantes para que ocorresse a mudança tecnológica como, por exemplo, recursos em abundância demandam preço da tecnologia, acumulação da experiência produtiva real e oferta.

Logo se percebe que as empresas precisam ter certo caminho para avançar/observar a trajetória tecnológica; precisam acumular certos conhecimentos para se tornarem lucrativas. E esse conhecimento é fundamental para a inovação acontecer. As empresas precisam acompanhar as mudanças/modernizações dos setores em que atuam, sob pena de serem excluídas do mercado. A empresa que tem conhecimento acumulado é mais lucrativa

Quanto à difusão das novas tecnologias nota-se forte dependência no passado nas mudanças das condições econômicas e legais, na movimentação geográfica dos trabalhadores especializados, fatores institucionais (diminuição dos custos de transação na melhoria do ambiente pra a inovação, baixo custo para a aquisição das informações, parcerias, cooperação, equipe). (DOSI, 2006).

Segundo Rosenberg (2006), o progresso técnico possibilita o crescimento da produtividade na medida em que ocorre a mecanização do processo de colheita e pós-colheita, da produção, mudanças de qualidade da mão de obra utilizada, à melhor educação, fatores do lado da demanda e como do lado da oferta, progressos no conhecimento, melhoramento técnico e mercado potencial.

Segundo Silva (2004), na busca de valorização de seu capital, as empresas procuram usufruir de vantagens competitivas frente aos concorrentes utilizando-se de vantagens apoiadas principalmente em economias de escala; cumulatividade e economias de diferenciação de produtos, mas a forma de concorrência mais contundente é a inovação. A inovação é a principal e a mais poderosa arma que uma empresa pode lançar contra seus rivais.

Logo, segundo Schumpeter (1984), as empresas necessitam adotar uma concorrência ativa e ofensiva, que se dá por meio do investimento em: novas fontes de suprimentos, no lançamento de novos/ou no melhoramento de novas mercadorias, novas técnicas de produção, novos meios de transportes, novas fontes de energia, novos mercados, novas formas de organização.

A inovação além de proporcionar lucros extraordinários às empresas se configura em uma vantagem competitiva, pois acontece redução nos custos na produção, melhora a qualidade dos produtos, ocorre aumento na produção e na produtividade, redução nos preços, desestabiliza a estrutura de mercado existente; enfim, mexe com os alicerces e com a existência da própria empresa, enquanto que na forma tradicional de concorrência- apoiada em preços, qualidades e esforço de vendas mexem apenas de maneira pontual nos lucros e nas produções das empresas.

Segundo Silva (2004), o mercado opera como um ambiente seletivo, logo as empresas precisam criar várias estratégias/armas para garantir sua sobrevivência e permanência no mercado e como vistas à inovação é o elemento que irá proporcionar essas vantagens.

Segundo Penrose (2006), existem diferenciais importantes em cada empresa que lhes emprestavam condições diferenciadas de desempenho:

“Desse modo, uma firma representa mais do que uma unidade administrativa; trata-se também de um conjunto de recursos produtivos cuja disposição entre diversos usos e através do tempo é determina por decisões administrativas” (PENROSE,1958, p. 61).

Dentre esses recursos se destacam, principalmente, os recursos gerenciais não comercializáveis, específicos da firma e endogenamente construídos. A capacidade gerencial é o principal determinante da direção e ritmo de crescimento diferencial da firma, seja em seu próprio mercado ou através da diversificação.

A análise é voltada para a unicidade e particularidade de cada firma. Devido a essas características próprias e específicas, relacionadas principalmente às qualidades de seu corpo gestor, cada firma "apresenta uma trajetória singular e histórica, que só pode ser esclarecida à luz de sua evolução anterior, e é por isso refratária a qualquer esquema analítico estático e generalizante" (POSSAS 1985, p. 72).

É como se cada firma possuísse uma função de produção própria e que fosse temporalmente aprimorada pelas suas capacidades internas. Embora Edith Penrose não determine explicitamente que elementos devam ser considerados para uma análise sobre os determinantes das diferenças de desempenho entre as firmas, depreende-se de suas ideias que os aspectos gerenciais e organizacionais da firma têm papel relevante no desempenho da firma.

3. Inovação e Micro e Pequenas Empresas (MPE's)

Na década de 70, as grandes empresas eram consideradas como sendo as principais molas propulsoras da economia, e as micro e pequenas empresas eram consideradas unidades que produziam em escala ineficiente, com baixa produtividade e que ofereciam salários reduzidos para os trabalhadores.

Acreditava-se que as microempresas iriam desaparecer com o desenvolvimento das economias industriais. Porém isso não ocorreu (LIMA NETO, 2009). Hoje as micro e pequenas empresas, constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país, segundo dados da GEM (2012). As MPE's são parte fundamental do acelerado processo de desenvolvimento de nosso país. Os pequenos negócios são de fundamental importância para fomentar o desenvolvimento e contribuir com o avanço do Brasil.

A micro e pequena empresa é a principal mola impulsionadora da redução das desigualdades sociais. Segundo os dados do banco BNDES de 2009 as micro e pequenas empresas são responsáveis por 52,3% do emprego formal em todo o País, o que equivale a 13 milhões trabalhadores (COUTINHO, 2010).

A massa salarial deve atingir R$ 1,38 trilhão ao fim de 2010. Números mostram um aumento do poder de compra das classes mais baixas, o que impulsiona as micro e pequenas empresas. Em 2002, 58% do consumo era feito pelas classes A e B. As famílias das classes C e D representavam 36% do

total. Apenas oito anos depois, a participação se inverteu. Em 2010, as classes C e D são responsáveis por 59%, enquanto os mais abastados das classes A e B compram 40% dos R$ 1,38 trilhão consumidos no País.

Esse é um mercado muito bom para a micro e pequena empresa, que está mais próxima dos consumidores das classes C e D, portanto, vale a pena ficar de olhe nesse nicho. Estudo realizado no Brasil mostra que as micro e pequenas empresas brasileiras resistem mais aos dois primeiros anos de vida. Os atributos que estão sendo usados para a sobrevivência do estudo critico são: planejamento, inovação, educação e persistência. (SEBRAE, 2007).

Segundo dados do SEBRAE (2007)), de cada 100 micro e pequenas empresas abertas no país, 73 permanecem ativas, após os primeiros dois anos de existência. É o que mostra o estudo da taxa de sobrevivência das empresas no Brasil feito pelo SEBRAE.

As Micro e Pequenas Empresas operam em todos os setores e para entender sobre sua contribuição econômica para um país, precisa-se identificar e estudar quais os principais setores que elas atuam. Os oito principais setores são: o comércio atacadista, construção, comércio varejista, serviços, finanças, imobiliárias, mineração, transportes e outras utilidades públicas. Em cada setor, as pequenas empresas trabalham nas mais diversas áreas, por exemplo, no setor de finanças há empresas que trabalham com rede de escritórios de contabilidades, outras, em agências locais de seguro.

Apesar da significativa participação das MPE's na economia brasileira, aparentemente, ainda apresentam uma baixa capacidade de inovar e competir no mercado globalizado.

As principais dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas para inovar são, em ordem de importância, a falta de (SEBRAE, 2007).

- recursos para investir em inovação;
- acesso a financiamento para inovação;
- informações sobre entidades de apoio à inovação tecnológica;
- pessoal capacitado;
- máquinas e equipamentos;
- informações sobre mudanças tecnológicas;
- confiança em parcerias e alianças para inovação tecnológica;
- informações sobre mercados.

Outras dificuldades que também podem ser apontadas são a alta burocracia e a falta de pessoal capacitado.

Em resumo pode se dizer que é pela inovação que uma empresa pode continuar viva no mercado e é pela inovação que os demais elementos: planejamento, educação e persistência, serão alcançados. Quando a inovação esta presente no dia a dia da empresa ocorre o oferecimento de produtos e serviços que são mais úteis a seus clientes, utiliza processos mais eficientes, é aberta a novos métodos organizacionais e jamais se descuida do *marketing.* Empresa que inova é a que estará mais preparada para continuar viva no mercado, pois já esta mais que provado que a inovação é um diferencial de competitividade.

A inovação pode e deve ser realizada por empresas de qualquer setor da economia: comércio, indústria, agronegócio e serviço. A empresa pode ser de qualquer porte: muito grande, grande, médio, pequeno e micro. Existem dois tipos de inovação, qual seja: inovação radical e inovação incremental.

A inovação radical ocorre quando é introduzido no mercado um novo produto, serviço ou processo, ou quando uma empresa utiliza de uma forma de organização inteiramente nova.

Ao passo que a inovação incremental significa melhorar algo que já exista pode ser um produto, processo, serviço ou organização da produção dentro de uma empresa sem que tenham ocorrido grandes transformações na estrutura vigente. As micro e pequenas empresas utilizam com mais frequência a inovação incremental para estarem permanentemente atualizadas com as necessidades do mercado.

4. Inovação em Mercado Popular

Nesta seção será abordada as estratégias inovação em *marketing* praticada pelas empresas cujo publico alvo são as pessoas das classes C e D (com renda familiar entre 2 e 10 salários mínimos),um mercado de massa com cerca de 85 milhões de pessoas. Algumas empresas ao descobrirem este mercado de massa partiram para desenvolver e aperfeiçoar estratégias para atender esta enorme demanda. Por meio de pesquisa bibliográfica foi identificada as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas para agregar valor e diferenciar seus produtos e serviços e, assim, garantir a satisfação do seu publico alvo. A crescente participação dos consumidores de baixa renda na demanda total do mercado brasileiro coloca em evidência o tema da inovação para este segmento.

Neste sentido, serão apresentadas algumas estratégias de inovação adotadas pelas empresas que procuram atender este mercado. A exploração das

estratégias foi realizada examinando relatos na mídia de micro e pequenas empresas engajadas na produção para tais mercados populares.

Inovar no mercado de massa de baixa renda exige a capacidade competitiva de desenvolver produtos e processos de baixos custos para conquistar o cliente com a oferta de produtos ajustados às suas necessidades e com condições comerciais acessíveis.

Segundo Nascimento (2005), em mercados populares as orientações estratégicas são: aumentar o conteúdo de autosserviço; identificar e atender as funcionalidades mais essenciais do público alvo; repensar toda a estratégia de embalagens; estender a vida do produto; recorrer a canais de distribuição e *marketing* convenientes; construir imagens de produtos adequadas ao mercado popular; gerar escala de produção, padronizando produtos baratos e aumentar a escala de produção; alongar financiamentos com prestações baixas.

Em levantamento realizado em mídia impressa pelo autor acima destacaram-se como principais estratégias de inovação: os setores de atuação; o preço baixo; a concepção do produto; a promoção; a praça; a distribuição física; o processo produtivo; a tecnologia e a agilidade no desenvolvimento de produtos.

Os setores que destacaram-se na discussão sobre os produtos populares foram: alimentos (massas, biscoitos, bebidas etc.), varejo (particularmente supermercados), meios de transporte (carro popular e motocicleta 125 cc), e higiene e limpeza (sabão, fralda, xampu etc.).Quanto ao segmento de sorvete pouco ou se nada foi encontrado (apenas um estudo de caso da sorveteria Alaska).

Todos os produtos populares têm preços significativamente menores. Junto com preço acessível, outras condições de compra (pequenas prestações) são os critérios muito importantes para os clientes dos segmentos mais pobres. As empresas que atendem este mercado desenvolveram varias estratégias para adequar as condições de compra ao poder aquisitivo deste segmento.

A concepção do produto um caminho para preços menores é a modificação dos próprios produtos ou serviços. Diminuir o peso ou volume unitário, reduzir funcionalidades caras ou reduzir o composto de produtos/serviços são modos de reduzir o valor agregado e baratear o produto final. (NASCIMENTO, 1998).

Na promoção também é vital atentar para a preferência e a necessidade do público de baixa renda. É preciso reconhecer os seus ídolos, seus gostos e suas idiossincrasias.

As “praças” preferidas por estas empresas são as regiões fora ou na periferia dos grandes centros urbanos. Os pontos de distribuição preferidos são as pequenas lojas de varejo: mercadinhos, padarias, açougues, e supermercados de pequeno porte.

A distribuição física deve ser de baixo custo e ter agilidade na entrega. O processo de produção, tendo em vista a enorme importância do preço para colocar o produto ao alcance de grandes massas, é preciso tirar o máximo proveito das escalas e eficiências de produção para reduzir custos unitários.

A tecnologia: estes certamente não são setores de tecnologia de ponta. Os novos produtos relatados na mídia nesses setores não são necessariamente inovações radicais. Não dependem fundamentalmente de tecnologias de ponta. Utilizam, em geral, tecnologias disponíveis para atender necessidades específicas. A ideia é combinar as tecnologias disponíveis e atender as condições do mercado. Isso não significa que a tecnologia é sempre atrasada ou inferior. (NASCIMENTO, 1998)

Significa apenas que a concepção dos produtos e a tecnologia de processo devem voltar-se para o baixo custo unitário, buscando maximizar as possibilidades de redução desse custo unitário.

Agilidade em desenvolvimento de produtos é uma vantagem competitiva. Para muitas empresas que atuam no mercado popular, a capacidade de captar as alterações de preferências populares e conseguir desenvolver e lançar rapidamente produtos que atendem a demanda é essencial para o seu crescimento.

Em todas, o custo é uma variável central. Não se trata, é claro, de um elemento da estratégia de inovação apenas. É claramente um elemento da estratégia de negócios populares. Porém, a estratégia de inovação deve ser consistente com essa estratégia, assim como com as estratégias de produzir e comercializar produtos populares.

Como relatam Prahalad e Lieberthal (citado por NASCIMENTO; YU, 1998, p. 12-13): “a adequação de volumes e natureza das embalagens é um aspecto central da concorrência em produtos populares. Assim, qualquer inovação que melhore e barateie esses produtos tem impacto competitivo.”

Se terceirizar insumos reduz custos, ser produtor para terceiros também reduz custos, ao aumentar a escala de produção. É o que faz, por exemplo, a

Alaska, que produz sorvetes com sua tecnologia para serem comercializados sob a marca de terceiros. No caso, o atrativo para os terceiros é a densidade da massa da Alaska, um grande segredo técnico da empresa (NASCIMENTO; YU, 1998).

Um segundo elemento da estratégia negócios nos mercados populares é evitar os compradores com grande poder de barganha. Na estratégia de inovação, a consequência de evitar o grande é voltar-se para o pequeno varejo, adequando serviços e logística às necessidades desses comerciantes. Quando o pequeno se abastece diretamente junto ao fabricante, eliminam-se intermediários caros, muitas vezes os próprios grandes varejistas, resultando numa equação favorável tanto ao fabricante como aos varejistas e consumidores.

Outro elemento da estratégia de negócios aparece ao perceber que essas não são empresas somente dedicadas ao segmento popular.

Ao contrário, com o segmento popular essas empresas asseguram escala de produção, mas mantém sempre produtos voltados a segmentos com a relação preço/desempenho mais elevada. Assim, seu composto de produtos mistura produtos populares e produtos diferenciados de maior valor agregado. Na estratégia geral de inovação, constata-se que todas são empresas seguidoras (imitadoras) das líderes setoriais. (DOSI, 2006).

Por fim, do ponto de vista da organização, trata-se de empresas pequenas. O que favorece as equipes pequenas e a informalidade. A integração entre marketing, engenharia e produção acontece naturalmente pela proximidade dos interessados. Os processos de inovação, embora sigam fases reconhecíveis, na verdade não são formalizados.

Os sorvetes são alimentos enquadrados na categoria de gelados comestíveis e a sua origem apresenta diversas versões, portanto, é difícil saber com precisão a origem exata desta iguaria.

O primeiro relato sobre o sorvete vem do Oriente e data mais de três mil anos atrás. Naquela época, segundo (GIORDANI, 2006), os chineses faziam o sorvete a partir de uma mistura de neve com suco de frutas e mel. Com o passar do tempo, o sorvete sofreu diversas modificações até chegar à consistência e o sabor conhecidos atualmente. Antes era um alimento exclusivo dos nobres, hoje o sorvete se constituiu num alimento popular e é consumido em todo o mundo, sendo acessível a diversas camadas sociais.

Foi nos Estados Unidos que o sorvete começou a ser feito de formas diferentes, criando-se novas receitas. Hoje, o país ocupa o primeiro lugar

no ranking da produção mundial de sorvetes, segundo a (ABIS,2007). O sorvete tornou-se a sobremesa norte-americana por excelência, sendo instituído inclusive o dia do sorvete, comemorado em 14 de julho.

Segundo Giordani (2006), a primeira notícia de sorvete surgiu no Brasil por volta de 1835, quando um navio norte-americano aportou no Rio de Janeiro em 6 de agosto de 1834, com 271 toneladas de gelo. A carga foi comprada por dois comerciantes brasileiros que revenderam a sobremesa, que era conhecida como gelado. Na época o sorvete era consumido logo após o preparo, pois, não havia como conservá-lo gelado.

Evoluindo aos poucos o sorvete passou a ser produzido em escala industrial somente em 1941 pela empresa U.S Harkson do Brasil. Hoje, faça frio ou calor, o sorvete é um dos alimentos mais consumidos no planeta.

Tabela 1: Produção mundial de Sorvetes - 2013

PAÍS	PRODUÇÃO M hl	RANKING
EUA	61,30	1
CHINA	23,60	2
CANADÁ	5,40	3
ITÁLIA	4,60	4
AUSTRÁLIA	3,30	5
FRANÇA	3,20	6
ALEMANHÃ	3,10	7
SUÉCIA	1,30	8
SUÍÇA	1,00	9
BRASIL	0,99	10
NOVA ZELÂNDIA	0,90	11
FILÂNDIA	0,70	12
DINAMARCA	0,50	13

Fonte: ABIS (2013).

Tabela 2: Consumo mundial de sorvetes – 2013.

PAÍS	CONSUMO L	RANK
NOVA ZELÂNDIA	26,30	1
EUA	22,50	2
CANADÁ	17,80	3
AUSTRÁLIA	17,80	4
SUÍÇA	14,40	5
SUÉCIA	14,20	6
FILÂNDIA	13,90	7
DINAMARCA	9,20	8
ITÁLIA	8,20	9
FRANÇA	5,40	10
BRASIL	5,20	11
ALEMANHÃ	3,80	12
CHINA	1,80	13

Fonte: ABIS (2013).

Conforme números divulgados no site da ABIS (2011), o consumo médio por pessoa no Brasil é de 5,20 litros anuais. O Brasil ainda tem índices baixos de consumo, embora o setor reúna cerca de 10 mil empresas (90% são micro e pequenas empresas, que geram 100 mil empregos diretos) movimenta cerca de R$ 3 bilhões por ano e produz quase 1 bilhão de litros. Na Nova Zelândia o consumo chega a 26,30 litros. O consumo nos países nórdicos, onde a temperatura é baixa, variando entre 12°C positivos a 6°C negativos a maior parte do ano, o consumo é maior, prova que quando existe o hábito alimentar o clima não interfere no consumo; no Canadá são vendidos 17,80 litros per capita e na Suécia são vendidos 14,20 litros (nestes países o sorvete está enquadrado na categoria de alimento e não apenas como "guloseima" de verão). No Brasil, quando a temperatura oscila entre 16°C e 14°C o consumo cai para 40% do que seria na venda normal.

A identificação do produto no verão pode ser mudada. Um dos desafios das indústrias do segmento é conscientizar milhões de consumidores em potencial de que o sorvete é um alimento rico em valor nutritivo e próprio para o consumo em qualquer época do ano.

Estima-se que em 2010 o consumo de sorvetes chegue a um bilhão de litros. A entrada das classes C e D no mercado consumidor contribuem para este cenário, além do fato do sorvete poder ser consumido durante o ano todo. O maior consumo se dá nos estados do Sul e do Sudeste, seguido do Nordeste.

No passado a dificuldade do mercado brasileiro de sorvete era quanto ao armazenamento. Hoje os desafios são outros: sazonalidade, a baixa profissionalização do setor, a carência de tecnicidade e a desunião de seus membros.

Segundo o presidente da ABIS (EDUARDO WEISBERG)

"A mudança cultural já começou e aos poucos o brasileiro começa a consumir o sorvete em qualquer época do ano, eliminando paradigmas que ao longo dos anos tem confundido os consumidores. Realizamos várias ações visando a mudança deste cenário e dentre as mais impactantes destacamos a inclusão do sorvete na merenda escolar da cidades de São Paulo, em 2004 e o sorvete como tema de samba enredo de duas escolas de samba em São Paulo no carnaval de 2008:Águias de Ouro e Acadêmicos do Tucuruvi. No desfile destas escolas de samba difundimos que o sorvete Alimenta e que além de não ser calórico como se imagina, é rico em nutrientes para a nossa saúde, pois é um alimento a base de leite, rico em cálcio, proteínas, vitamina A e é por essas e por outras razões que o sorvete torna-se um alimento recomendado para todas as idades".

Para representar seus membros foi criada em 2002 a ABIS (Associação Brasileira das Indústrias de Sorvetes) com foco de unir e desenvolver o mercado para que ele cresça e atinja, patamares condizentes com seu potencial de consumo. No tocante a baixa profissionalização e a carência de tecnicidade do setor da referida empresa, são promovidos entre outros trabalhos: criação de programas de incentivo a exportação; motiva a participação dos associados em feiras e congressos, nacionais e internacionais; desenvolvem treinamentos, palestras, workshops; incentiva o sistema de garantia de qualidade das matérias-primas, máquinas e equipamentos e esclarece dúvidas ligadas a questões técnicas.

No acre apesar da situação climática favorável ao empreendimento de sorveterias ainda é tímida a quantidade das mesmas. Com relação as que já existem as inovações não são muito presente no dia a dia dos empresários. Deve haver o fomento a cultura da inovação como incentivo para que as mesmas possam se estabelecer de forma mais efetiva.

Conclusão

Em relação à importância do tema atualmente, é notável a grande quantidade de artigos publicados nos últimos anos na imprensa de negócios, relatando inúmeras iniciativas de lançamento de produtos

populares. Neste artigo adotou-se como definição de produto popular, um produto de consumo, durável ou não, que caiba na disponibilidade de renda de uma família das Classes C e D.

Quanto a análise teórica e dos aspectos da inovação em *marketing,* sabe-se que a competitividade e as estratégias de inovação são preponderantes para a sobrevivência da empresa independente do setor em que atua. Atualmente a dinâmica de consumo tem alterado o padrão de vida das pessoas e assim as empresas tornam-se mais criativas para captar os clientes, que por sua vez estão cada vez mais exigentes.

As inovações no modelo de negócios, nos processos, nos produtos, nos serviços, no marketing e no ambiente organizacional podem ser empregadas pelas empresas para guiar a sua atuação no mercado de baixa renda. Essa aplicação deve ser realizada, adaptada ao contexto específico de cada empresa, definido pelo setor de atuação, produto, tecnologia, entre outros fatores.

Nesse sentido, é importante a visão deste empresário para que torne realmente competitivo e não aumente as estatísticas de índice de mortalidade em pouco tempo de abertura. Assim, a cultura da inovação, especialmente em marketing, deve ser potencializada por tratar-se de algo subjetivo ao consumidor, do desejo de consumir e de sentir-se satisfeito. A inovação em *marketing* se faz uma das estratégias mais importantes na área de sorveteria em Rio Branco, Acre.

Agradecimentos

Deixo expressos meus sinceros agradecimentos às seguintes instituições e pessoas, sem as quais o presente trabalho teria sido impossível.

Primeiro, agradeço a Deus por todas as alegrias, pela saúde e pela força que me concedeu, para que conseguisse chegar até aqui.

Agradeço ao meu orientador, professor Dr. Raimundo Cláudio pelas valiosas discussões e sugestões no decorrer do trabalho.

Agradeço ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) que me deu grandes oportunidades de pesquisa e por ter contribuído com o meu crescimento científico.

Agradeço ao SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena empresa) pelo suporte técnico oferecido para concluir o meu trabalho.

Aos meus colegas de trabalho, em especial a Cínthia pela atenção e pela força dadas através do companheirismo, quando que precisei.

Por último, agradeço a toda minha família, especialmente aos meus filhos e ao meu marido.
Muito obrigada a todos.

Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE SORVETES. Disponível em: <http://www.abis.com.br/noticias.asp>. Acesso em: 26 jun. 2013.
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências-elaboração. Rio de Janeiro, 2002.
DOSI, Giovanni. **Mudança Técnica e Transformação Industrial**: a teoria e uma aplicação à indústria dos semicondutores. Campinas: Editora da Unicamp, 2006. (da Introdução até o tópico 2.2).
GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Relatório executivo: empreendedorismo no Brasil 2012. Brasil. 2012. Empreendedorismo no Brasil 2012.
NASCIMENTO, Paulo Tromboni de Sousa ; YU, Abrahams S. O. Casos nas indústrias de alimentos, bebidas e autopeças. A Oportunidade de Inovar para o Mercado Popular. In: NASCIMENTO, Paulo Tromboni de Sousa; YU, Abrahams S. O. Casos nas indústrias de alimentos, bebidas e autopeças São Paulo, 1998. Disponível em: < http://www.ead.fea.usp.br/wpapers>. Acesso em: 26 jun. 2013.
PENROSE, Edith. **A Teoria do Crescimento da Firma**. Campinas: Unicamp, 2006. capítulos 3 e 4.
ROSENBERG, Nathan. **Por Dentro da Caixa Preta**: tecnologia e economia. Campinas: Unicamp, 2006. cap. 1.
SCHUMPETER, Joseph. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984. capítulos 7 e 8.
SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil: 2003/2005. Brasília, 2007.
SILVA, Ana Lúcia Gonçalves. **Concorrência sob condições oligopolísticas**: contribuições das análises centradas no grau de atomização/concentração dos mercados. Campinas: Unicamp. IE, 2004. cap. 4, p. 203-241.

O papel dos gatekeepers no processo inovativo: a inovadora experiência de capacitação propiciada pelo Projeto ALI

Autor: Sonia Maria Dalcomuni

RESUMO

O presente artigo pretende analisar um ano, (abril de 2012 a abril de 2013), do Projeto Agentes Locais de Inovação – ALI – SEBRAE/ CNPq no Espírito Santo, focando o caráter inovador desta experiência, ao propiciar como um *spillover effect* de sua implementação, na busca de catalisar a cultura inovadora em Empresas de Pequeno Porte (EPPs) no Brasil, a capacitação de *gatekeepers. Gatekeepers* são os agentes que funcionam como *elos* entre os distintos participantes do processo de inovação. Em especial são os responsáveis pelo estabelecimento de *pontes* entre o *mundo do mercado* (empresas e entidades representativas) e o *mundo das ciências* (universidades e centros de pesquisa) viabilizando interações essenciais para a efetivação das inovações. Trata-se de função que se reveste de alta complexidade e para a qual os métodos de capacitação permanecem um grande desafio. A fundamentação teórica dessa concepção de *gatekeeper* é buscada nos trabalhos de Christopher Freeman, economista inglês que a partir de inspirações em seu mestre Joseph Schumpeter (1939) fundou a abordagem da economia da inovação ou *neoschumpeteriana*. A qual tem influenciado de forma importante as políticas de ciência, tecnologia e inovação internacionalmente e no Brasil. A atuação dos jovens ALIs apresenta-se na prática como uma proposta nova e promissora de capacitação de *gatekeepers*, cujo elo com a academia, que se se inicia com a elaboração de artigos científicos, pode permitir a necessária ampliação e aprofundamento dessas interações e comunicação entre mercado e ciências, cruciais à geração contínua de inovações na economia contemporânea, com especial foco nas Empresas de Pequeno Porte.

Palavras-chave: Inovação. Gatekeepers. EPPs. Projeto ALI. ES

ABSTRACT

This paper aims at analyzing a one year period (from April, 2012 to April, 2013) of the Local Agents Innovation Program (ALI Project) SEBRAE/ CNPq in Espírito Santo, focusing on the innovative feature of this experience, giving a spillover effect of its implementation, in search of catalyzing the innovative culture in Small Business Corporations in Brazil, the capacitation of gatekeepers. Gatekeepers are the agents that function as links between the distinct participants in the innovative process. Especially they link the so called *world of sciences* (Universities and research centers) to the *world of the market* (Firms and markets) making innovation feasible. That is such a complex task to which the capability building process remains a huge challenge. The theoretical framework used for analyzing the role of gatekeepers is advanced by Christopher Freeman, an English economist that inspired by his master Joseph Schumpeter, founded the neoshumpeterian approach on innovation. This approach has been influential on science, technology policies design and implementation both internationally and in Brazil. The young ALIs´ work is a new and promising approach for gatekeepers training, contributing for the communication between the World of sciences and the world of market improvement. This linkage, in its turn, is crucial for the effectiveness of a continuous innovation generation process in contemporary economy.

Keywords: Innovation. Gatekeepers. SBC. Ali Project. ES

Introdução

O presente artigo busca analisar um ano de implementação do Programa Agentes Locais de Inovação, Projeto ALI-SEBRAE/CNPq, no Espírito Santo, focando o caráter inovador deste programa ao propiciar, como um *spillover effect* de sua operacionalização, a capacitação de *gatekeepers*, estabelecendo *pontes* entre as empresas, órgãos de capacitação e a academia, para a catalisação da cultura inovadora em empresas de pequeno porte (EPPs) no Brasil.

O conceito de *gatekeeper* foi utilizado pela primeira vez por Kurt Lewin em 1947 significando a pessoa que decide o que pode passar pelo portão de cada sessão, sendo amplamente utilizado pioneiramente na indústria de alimentos. Com uso generalizado para diversos setores e atividades, no processo inovativo os *gatekeepers* são os agentes que atuam como *elos* entre os distintos participantes na geração e difusão das inovações.

Estabelecendo *pontes* entre *o mundo do mercado (*empresas e suas entidades representativas) e o *mundo das ciências* (universidades e centros de pesquisa), viabilizando interações essenciais para a efetivação das inovações.

O artigo busca explicitar o Projeto ALI; situá-lo no contexto do debate teórico e de desenvolvimento das estratégias de Política de Ciência, Tecnologia e Inovação cristalizadas, em especial no Manual de Oslo (OCDE, 2004) e na Cartilha da Inovação (CNI, 2010); discutir o papel dos *gatekeepers* no processo inovativo, a partir do referencial teórico da economia neoschumpeteriana da inovação, através de seu autor mais proeminente, Christopher Freeman; enfocar historicamente a evolução da dinâmica da inovação e do papel dos *gatekeepers*; identificar quem foram os ALIs atuantes no Espírito Santo, em termos de background, perfil e artigo produzido, realçar pontos fortes da implementação do Projeto e levantar pontos para reflexão que possam contribuir para aperfeiçoamentos e ganhos aos envolvidos nessa operacionalização.

O artigo está estruturado em quatro partes, além desta introdução. As partes 2 e 3 destinam-se a prover um resgate teórico a partir das ideias de Schumpeter, J, e de Chris Freeman e colegas, da denominada abordagem neoschumpteriana da inovação destacando os conceitos básicos e um histórico da evolução da dinâmica inovativa, com vistas a contextualizar o papel dos gatekeepers nesse processo. No item 4 explicitam-se os ALIs que atuaram no Espírito Santo no período analisado e apresentam-se reflexões sobre o *spillover effect* do projeto ALI, de capacitação de *gatekeepers* para o processo inovativo e, finalmente, como conclusão, reforça-se a sugestão de melhorar o foco nessa inovativa e promissora forma de capacitação.

1. Inovação como Base para a Competividade Empresarial – Do Inventor Individual às Estruturas Profissionais de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) nas Grandes Corporações

A inovação é considerada uma das principais fontes de dinamismo da economia e um elemento essencial da competitividade empresarial. Segundo Schumpeter (1939) sua recorrente incidência no sistema econômico gera *revoluções industriais sucessivas.* Este autor acreditava ser essencial o entendimento desse processo.

Schumpeter distingue conceitualmente *invenção, inovação e difusão*. Assim, invenção é uma ideia ou rascunho ou modelo para um equipamento,

produto ou sistema novo ou melhorado. Essas invenções podem frequentemente (não sempre) serem patenteadas, mas elas não necessariamente levarão à inovação. Na verdade, a grande maioria não se transforma em inovação. Inovação, no sentido econômico, ocorre apenas com a primeira transação comercial envolvendo o novo produto ou processo (sistemas e equipamentos). Difusão, por sua vez é a generalização da inovação na economia. As inovações são ainda conceituadas como *radicais* ou *incrementais.* As *incrementais* são as que representam pequenos aperfeiçoamentos em tecnologias pré-existentes. As *radicais* representam algo significativamente novo, que tendem a promover grandes modificações após sua efetivação.

A base da invenção é a criatividade. Assim, como a invenção é a base da inovação, parafraseando Freeman e Soete (1997), inovação é a comercialização de invenções, e difusão, é a replicação da inovação no sistema econômico. Toda inovação é, portanto, uma invenção, porém nem toda invenção torna-se uma inovação. Na verdade a grande maior parte das invenções jamais chega ao mercado.

Schumpeter sempre enfatizou o papel do empreendedor nas inovações. Entretanto, em 1928 o autor ressaltou que a gestão burocrática da inovação estava substituindo a ação individualista do inventor- empreendedor e que a grande corporação estava se tornando o seu principal veículo.

Inspirado em seu mestre Schumpeter, o economista inglês Christopher Freeman, em 1974, publica a primeira edição de sua obra Economics of Industrial Innovation. E enfatiza o que denominou de transformação fundamental da economia industrial ao longo de seu desenvolvimento, qual seja, que o final do Século XIX trouxe o início da mudança do principal "locus" da inovação do inventor individual para os laboratórios profissionais de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) nas empresas; o emprego de cientistas qualificados; engenheiros com treinamento científico tanto para as atividades de pesquisa como para outras funções técnicas na empresa, contatos com universidades e centros de pesquisa básica e aceitação da mudança técnica baseada em ciência como meio de vida da empresa, derivando desta constatação inicial desdobramentos teóricos e proposições de políticas que se tornaram influenciais, globalmente, na elaboração e implementação de políticas de ciência, tecnologia e inovação até a atualidade.

Segundo Freeman e Soete (1997) o que é distintivo sobre o P&D moderno é: sua escala; seu conteúdo e; a extensão de sua especialização profissional. Afirmação que deriva de cuidadosa observação histórica do processo inovativo que caracterizou o advento da revolução industrial na Inglaterra do Século XVIII e sua transição ao final do século XIX e início do XX, especialmente nucleado no processo de desenvolvimento industrial dos Estados Unidos e Alemanha.

Segundo estes autores, o Século XIX era o período heroico do inventor empreendedor. Tipos comuns na Europa e na América da época. Inventores a quem a Revolução Industrial, indubitavelmente deve muito. Ilustrativo nesse sentido seria o Sr. Eli Whitney, ferreiro, fabricante de ferraduras, fabricante de máquinas e ferramentas para a indústria têxtil, inventor e inovador, a quem perfeitamente aplica-se a frase típica da época: *he can make anything.* A que se pode acrescentar: tratava-se de homens práticos, criativos, atuando de forma individualizada, utilizando-se do uso de técnicas simples, normalmente a partir da forja do ferro.

Durante o Século XX o principal "locus" da atividade inventiva migrou do inventor individual para os laboratórios profissionais de P&D. No governo ou no interior de grandes empresas. Thomas Edison, que também é identificado como um grande inventor individual, nas palavras de Freeman (1974, 1982,1997), personificou essa transição no Século XX, das atividades inventivas individuais para os grandes laboratórios profissionais de P&D, os quais ele ajudou a criar e a consolidar. Edison desenvolveu um *locus* de invenções.

Thomas Edison registrou mais de 1093 patentes. Muito mais do que qualquer outro inventor individual. Estruturou laboratórios que passaram a trabalhar através de contratos para empresas *(contract research laboratories*). Um primeiro em Newark e posteriormente em Menlo Park, ambos nos Estados Unidos. As equipes de Edison continham alguns dos mais destacados engenheiros e cientistas nos Estados Unidos, os quais posteriormente ajudaram a desenvolver P&D no interior das empresas, também na Alemanha e na Grã Bretanha. À Alemanha credita-se o pioneirismo na inovação institucional de criação do *in-house R&D,* em 1870 em sua indústria química. Nesse diapasão empresas começaram a criar seus departamentos de P&D (a Kodak, em 1895, a General Electric, em 1900 e a Du Pont, em 1902). O período de 1870 a 1940 é identificado como um período de intensa incidência de inovações nos Estados Unidos. A maior

parte das principais inovações desta fase é considerada resultado de atividade de P&D profissional e desenvolvida durante longo período de tempo. Esse desenvolvimento tecnológico fortemente baseado em ciência, ao possibilitar o desenvolvimento da eletricidade e do aço, fundamentalmente, propiciou uma verdadeira *mudança de era.*

Com frequência cientistas em universidades trabalhavam como consultores dos departamentos de P&D de empresas inovadoras (*in house R&D*). Em outros casos, como os dos programas Especiais de Guerra, cientistas renomados eram *recrutados* para trabalhar em projetos financiados pelo governo, a exemplo do desenvolvimento da bomba atômica e de radares. Nos termos de Freeman (1997) e Tidd, J, Bessant, J e Pavitt (2008) focavam em tecnologias baseadas em ciência, no sentido de que não havia qualquer possibilidade de seu desenvolvimento sem sua fundamentação em princípios teóricos. Ou seja, o conhecimento da química macromolecular, da física nuclear e da eletrônica. Na atualidade, as biotecnologias, as nanotecnologias e, muitas das tecnologias de informação também são exemplos de tecnologias que não poderiam nunca derivar da observação casual, das habilidades manuais dos trabalhadores ou de sucessivas iniciativas de tentativa e erro, que ocorrem nos sistemas de produção.

Assim como a Inglaterra inventou a industrialização, com a criação da indústria têxtil, através da criatividade e os esforços de inventores-inovadores individuais, os Estados Unidos da América, seguido de perto pela Alemanha, protagonizaram a profissionalização da P&D, com o desenvolvimento de tecnologias fortemente baseadas em ciência, no interior das grandes corporações e; ressaltaram que a efetividade das inovações depende diretamente da qualidade da interação/comunicação entre as comunidades científicas e o mundo do mercado, como ilustra a citação que segue: (...) **"**the effectiveness of this two way movement of ideas depends on the ability of both communities to communicate each other" (FREEMAN, C. and SOETE, L, 1997, P.197). grifo nosso.

Esta interação depende da ação de agentes, que atuam em uma ou em ambas as comunidades envolvidas; e que, deliberada ou inconscientemente, estabelecem pontos de contato, funcionam como *elos* que facilitam/viabilizam a comunicação necessária para que a inovação se efetive. Esses agentes são denominados de *gatekeepers.* O entendimento da necessidade de interação entre ciência e mercado é, entretanto, bem menos complexo do que esta efetiva interação entre as partes, para a concretização

da inovação. Dentre outros fatores, contribui para este impasse, as visões distintas no que se refere às fontes da inovação e aos diferentes papéis dos agentes envolvidos. Isto remete a uma rápida discussão sobre as teorias de inovação *demand pull (*puxadas pelo mercado) e *science push* (empurradas pela ciência).

2. Teorias da Inovação: Demand Pull, Science Push, Duas Lâminas da Tesoura

Inovação é essencialmente uma atividade de dois lados. Como já afirmado por Schmookler em 1966, pode ser comparada a duas lâminas de uma tesoura. De um lado envolve o reconhecimento de uma necessidade ou, em termos econômicos, um mercado potencial para um produto ou processo – uma demanda de mercado. Por outro lado envolve conhecimento científico ou tecnológico novo, resultado de uma atividade de pesquisa original e desenvolvimento de *design,* produção e comercialização experimentais. Em síntese, envolve um processo que combina possibilidades tecnológicas com oportunidades de mercado.

Segundo Freeman (1974, 1982) e Freeman e Soete (1997) a literatura sobre inovação frequentemente consiste em tentativas de construir teorias de inovação predominantemente em apenas uma das *lâminas da tesoura*, denominadas de teorias da inovação *Demand Pull* e *Science Push.* Por um lado, alguns cientistas têm enfatizado muito fortemente o papel da pesquisa e invenção originais e têm negligenciado o papel do mercado. Essa visão Science Push, assenta-se na concepção linear de geração de inovação a partir do fluxo: *Pesquisa básica – Pesquisa aplicada – Tecnologia – Inovação.* Esta visão de inovação é ainda subjacente a muitas formações, em especial no Brasil, nas áreas de ciência básica e de tecnologia, derivando concepções como as de liberdade de cátedra para o avanço da fronteira do conhecimento na academia e posterior disponibilização de seus resultados para possíveis usuários nas áreas tecnológicas e econômicas.

Por outro lado, economistas têm frequentemente enfatizado o papel da demanda, visão generalizada entre empresários e que tem por corolário a ideia: *a necessidade é a mãe da invenção.* Parcialmente verdadeira essa concepção parece condizente com a dinâmica do processo inovativo característico dos primórdios da industrialização no século XVIII e que passou a ser insuficiente com a emergência, no final do Século XIX e início

do Século XX, do desenvolvimento tecnológico fortemente embasado em ciência.

Como salientam Freeman, Soete, Pavitt dentre outros é possível encontrar inúmeros exemplos que podem ilustrar qualquer uma das duas teorias. Por exemplo: o desenvolvimento do espectrômetro de absorção atômica efetuou-se sem qualquer demanda prévia de usuário. Nessa linha de pensamento, cientistas defensores da teoria *science push* vão além e advogam exemplos como o desenvolvimento do laser e da energia nuclear onde nem o mercado, nem os cientistas envolvidos em sua criação tinham ideia de sua aplicação.

Defensores da teoria *demand pull*, por outro lado, tendem a citar exemplos como o desenvolvimento da borracha sintética e os processos de craqueamento, onde claramente a identificação de uma necessidade estimulou o desenvolvimento de sua invenção e inovação. Assim, embora haja casos em que uma ou outra teoria predomina, Freeman (1974, 1982), Freeman, C e Soete, L. (1997) e posteriormente Tidd, J. Bessan, J. e Pavitt, K. (2008), dentre outros, enfatizaram que qualquer teoria satisfatória de inovação deve considerar ambos os elementos. Uma vez que inovação tecnológica é definida pelos economistas como a primeira aplicação comercial ou produção de um novo produto ou processo, o empreendedor desempenha o *papel chave* de interligar as novas ideias ao mercado.

Num extremo há casos em que a única novidade é a ideia de um novo mercado para um produto já existente. Num outro extremo pode haver casos em que uma nova descoberta científica automaticamente cria um mercado. Porém, a grande maior parte das novações situa-se em algum ponto entre esses dois extremos e envolve alguma combinação imaginativa de novas possibilidades técnicas com novas possibilidades de mercado. Do *insight i*nventivo inicial até a efetiva inovação longo período de tempo pode transcorrer e envolve muitas e complexas interações e comunicações entre as partes envolvidas no processo de criação e combinação das possibilidades técnicas com as possibilidades de mercado: muita ação de *gatekeepers*. Em síntese, como afirma Freeman: *a necessidade pode ser a mãe de todas as coisas, mas a procriação ainda requer um pai*, ou seja, a teoria das *duas lâminas da tesoura* apresenta-se como a mais adequada teoria de inovação. Ou ainda: inovações baseadas em apenas uma das lâminas da tesoura têm bem menos chances de serem bem sucedidas.

Os cientistas, inventores ou engenheiros que negligenciam os requisitos dos mercados potenciais ou os custos de seus produtos em relação ao mercado tenderão a falhar como inovadores. Por outro lado, os empreendedores ou inventores – empreendedores que não têm a necessária competência técnica para desenvolver seu produto falharão como inovadores, por melhor que seja sua identificação de mercado potencial. Freeman apresenta três conclusões fundamentais para este debate, quais sejam: 1) Uma vez que a pesquisa científica frequentemente gera novas descobertas e abrem novas possibilidades tecnológicas, as empresas que monitorarem esses avanços de *fronteira* tenderão a pioneiramente explorar essas oportunidades; 2) A manutenção pela empresa de contato próximo com clientes e consumidores pode lhe proporcionar a identificação de mercados potenciais ou insatisfações de consumidores que pode levá-la ao desenvolvimento de novos *designs* de processo e/ou de produto; 3) A prova de que o empreendimento é de sucesso e tem boa gestão é sua capacidade de unir possibilidades de mercado com possibilidades tecnológicas integrando esses dois fluxos de informação de novas ideias.

Portanto, a inovação primeiramente surge de um *insight* de mentes criativas. Isso ocorre em algum ponto das dinâmicas interações entre ciência, tecnologia e mercado. Porém, a partir do momento que a ideia surge na mente de um inventor ou empreendedor há ainda um longo caminho a ser percorrido até que se torne uma inovação de sucesso.

Em síntese, parafraseando Freeman e Soete (1997), as empresas inovadoras na indústria do Século XX passaram a apresentar as características que seguem: 1 – Departamento de P&D (*in house R&D*) próprio, forte e profissional; 2) Desenvolve pesquisa básica ou mantém-se próxima de quem a desenvolve; 3) Patenteia como estratégia de proteção ou para aumentar seu poder de barganha com competidores; 4) É grande o suficiente para financiar seu P&D por longos períodos; 5) Apresenta maior agilidade que seus competidores; 6) Dispõe-se a correr riscos; 7) Apresenta capacidade de identificação imaginativa e antecipada de mercados potenciais; 8) Tem atenção cuidadosa para mercados potenciais e dispende esforços substanciais para envolver, educar e assistir aos usuários; 9) Apresenta empreendedorismo para efetivamente coordenar P&D, produção e comercialização, e; 10) Mantém bons canais de comunicação com o mundo da ciência, por um lado, e com os clientes, por outro.

Essa reinvenção da estrutura empresarial e da dinâmica da inovação parece estar na base da ascensão da economia americana no cenário econômico mundial, e da incontestável competitividade da indústria americana, num processo que perdurou até os anos 1970. Segundo Freeman e Soete (1977) o P&D profissional ganhou prestígio. E no pós-segunda guerra a promoção da inovação era buscada através de foco na estruturação de estruturas formais de ciência e tecnologia. Generaliza-se, na Europa, Estados Unidos e em países menos industrializados, à época, como Argentina, Índia, Brasil, Israel e Iugoslávia, a criação de conselhos de ciência e tecnologia, laboratórios nacionais de P&D e instituições científicas focando, por exemplo, o desenvolvimento da física nuclear e a fabricação de armas nucleares. E que, surpreendentemente, entretanto, constatava-se a manutenção de uma visão linear de inovação nesses novos conselhos científicos de assessoria aos governos. Possivelmente tal visão linear inspirava-se no entendimento de que a bomba atômica era produto do desenvolvimento linear: física básica – desenvolvimentos em larga escala em grandes laboratórios – aplicações e inovações (fossem para fins militares: armas, ou civis: geração de eletricidade). Num foco, considerado pelos autores de *estreito*, onde apenas o sistema de pesquisa e desenvolvimento e o educacional eram identificados como fontes de inovação.

Essa visão linear embasando estratégias de inovação foi adotada primeiramente pela Fundação Nacional de Ciências nos Estados Unidos e, nos anos de 1950 e 1960 nos países da OCDE, padronizados pelo Manual Frascati (OCDE, 1963). Apesar dos autores do Manual Frascati salientarem que a mudança técnica não depende apenas de P&D, mas também de educação, treinamento, da engenharia da produção, do *design* e do controle de qualidade, os indicadores de mensuração eram os de P&D. Importantes *feedbacks* da produção e do mercado eram normalmente negligenciados. As publicações da OCDE das décadas de 1960 e 1970 ilustram essa tendência. Nas décadas de 1980 e 1990 as publicações da OCDE e decorrentes influências para a formulação de Politicas de ciência e tecnologia e estratégias de inovação, mudam de foco, e a experiência do Japão desempenha importante papel nesse processo.

3. A Experiência Japonesa de Invenção do Sistema Nacional de Inovação, Inspiração para o Manual de Oslo Precursor do Projeto ALI

Nos anos 1980/90, há uma explosão de interesse no tema inovação, estimulado especialmente pelo contexto de quase perplexidade pela rápida reconstrução da economia japonesa, após a contundente derrota na Segunda Grande Guerra, e expressa pela verdadeira *invasão* de produtos japoneses das indústrias automobilística e eletroeletrônica nos mercados norte americano e europeus, observando-se também uma mudança de ênfase nas publicações da OCDE sobre inovação.

Ainda durante os anos de 1950/60 evidências acumuladas apontavam para o fato de que o crescimento econômico depende mais de difusão tecnológica eficiente do que de pioneirismo em inovações radicais, e mais de inovações sociais ou institucionais do que de inovações técnicas. Isto refletiu numa mudança de ênfase nas publicações da OCDE (1980, 1988 e 1992) e na introdução de relatórios de inovação dos países. A ciência básica permaneceu reconhecida como muito importante, mas passou-se a enfocar muito mais as tecnologias e sua difusão. Naquele momento essa mudança de enfoque representou menos uma liderança da OCDE, e muito mais expressão de rápida adaptação desse organismo internacional em que suas publicações sintetizaram mudanças recentes em seus estados membros, buscando disseminar aquilo que poderia ser considerado lições de experiência.

A OCDE tem tradição de incorporar contribuições de pesquisas acadêmicas sobre mudança técnica, bem como de fontes de gestão de P&D no interior da indústria. Com o Japão passando a integrar a OCDE nos anos 1970 passou a acumular evidências sobre P&D industrial no Japão, Estados Unidos e Europa, evidenciando-se que o sucesso das inovações, sua taxa de difusão e decorrentes ganhos de produtividade deviam-se a vários fatores além do P&D formal. Em especial, inovações incrementais promovidas por engenheiros na produção e de técnicos e empregados de *chão de fábrica.* Estava também fortemente relacionada às diferentes formas de organização do trabalho. Além disso, muitos aperfeiçoamentos de processo e de produto foram atribuídos a interações com o mercado e outras empresas subcontratadas ou, nos termos de Lundvall (1988), derivadas de interações usuário-produtor. Ou seja, embora P&D seja normalmente decisivo para a promoção de mudanças radicais não se podem ignorar muitas outras contribuições para a promoção das inovações emanadas do interior das empresas e indústrias. E importantes lições nesse sentido vieram do Japão.

Nos anos 1950/60 o sucesso do Japão era sempre atribuído à suas práticas de cópia, imitação e importação de tecnologia estrangeira. Entretanto, progressivamente os produtos japoneses mostraram-se muito mais competitivos do que os produtos americanos e europeus de forma que tal explicação passou a se mostrar equivocada. O sucesso japonês pode ser explicado pela alta intensidade de pesquisa e desenvolvimento, em especial nas então emergentes indústrias de uso civil como a de eletrônicos. Freeman (1987) aponta como explicação para o sucesso japonês dos anos 1980 o desenvolvimento de uma estrutura econômico institucional que possibilitou uma inovadora forma de interação entre seu sistema institucional (políticas governamentais, instituições de ensino e pesquisa) e seu sistema econômico (empresas com suas interações diversas), a que denominou de sistema nacional de inovação do Japão. Distinguindo-se dos sistemas vigentes nos EUA e na Europa, os quais se orientavam predominantemente pela visão linear *science push,* o sistema japonês mostrava-se capaz de gerar, de forma sistêmica, um fluxo continuado de inovações. Ou seja, uma estrutura de interações entre o mundo da *ciência* e o *mundo do mercado mais ampla,* complexa e eficiente do que a americana e as europeias.

A experiência japonesa ampliou e complexificou a *agenda de inovação.* Uma primeira questão que emerge é a que segue*:* é possível estruturar sistemas similares em culturas distintas? A inovação sistêmica requer comunicação/interação entre agentes econômicos e sociais que têm visão de mundo e formações diferenciadas. A inovação requer também o estabelecimento de redes de cooperação: como generalizar a cooperação com estruturas formais de educação e uma cultura ocidental fortemente arraigadas nas ideias de competição? Quem e onde estarão os agentes capazes de facilitar a comunicação necessária entre as partes envolvidas no processo de inovação?

A OCDE internalizou esta mudança de ênfase e o Manual de Oslo (2004) cristaliza parte da mesma. Resgata-se uma vez mais o pensamento de Schumpeter, para quem as inovações não se constituem apenas de inovações tecnológicas, mas também inovações organizacionais e inovações mercadológicas. O Manual de Oslo reflete e representa um *chamamento* aos países membros da OCDE para a promoção da inovação, numa visão renovada, para a qual a experiência japonesa foi decisiva.

Com a ampliação do entendimento das fontes de inovação, renovam-se também os desafios e possibilidades de incorporação das empresas de

pequeno porte nos esforços de inovação. Elemento também presente na estratégia japonesa de crescimento, através sistemas de subcontratação, desenvolvimento de fornecedores e inovação em sistemas de gestão, que foi capaz de incorporar com êxito suas pequenas e médias empresas aos esforços de crescimento.

Na fundamentação teórica do Manual de Oslo é nítida a influência das contribuições neoshumpeterianas de Chris Freeman e colegas, dentre os quais Lundvall, E. A., também pioneiro na conceituação de sistema nacional de inovação e presidente da OCDE à época de sua publicação. Este manual tornou-se referência para a pesquisa e para a formulação de políticas de ciência, tecnológica e inovação nos países membro da OCDE e em diversos países, incluindo o Brasil, envolvendo iniciativas governamentais e empresariais. Publicado em 1990 e lançado no Brasil em 2004 pela Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, o "Manual" identifica quatro tipos de inovação: produto, processo, organizacional e de marketing, reproduzindo as ideias de Schumpeter, e conceitua inovação como segue:

"inovação é a implementação de um produto, bem ou serviço novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou m novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (Manual de Oslo, 2004)".

No Brasil, em 2010 a Confederação Nacional das Indústrias (CNI), em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE, publicou a Cartilha de Gestão da Inovação, como parte das ações de Mobilização Empresarial pela Inovação, objetivando sensibilizar os empresários para construção de uma agenda de inovação no país. O SEBRAE, desenvolve ainda diversas outras ações no sentido de estimular as empresas a desenvolver inovação, dentre as quais se destaca o Programa Agentes Locais de Inovação (Projeto ALI) em parceria com o CNPq. O *Projeto ALI*, embora não explicite toda essa relação, pode ser entendido como desdobramento dos debates e iniciativas previamente referidos e está assentado nos mesmo princípios norteadores que o *Manual* sintetiza. Desenvolvido em parceria com o CNPq, objetiva estimular a *cultura inovadora* em Empresas de Pequeno Porte, ou seja, aquelas com faturamento entre R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil) a R$3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) por ano. Por consequência, objetiva aumentar o número de empresas inovadoras, a ampliação de novos bens e serviços na

economia brasileira, incorporando a inovação no cotidiano da empresa, através da ação direta de Agentes Locais de Inovação. Se o estabelecimento de canais eficientes de comunicação e cooperação para a inovação é tarefa árdua para as grandes empresas, para EPPS o desafio é ainda maior.

4. Agentes ALI no Espírito Santo: reflexões sobre a capacitação de *gatekeepers*

Os Agentes Locais de Inovação (ALIs) têm, portanto, como missão principal estimular o desenvolvimento da cultura inovadora nas EPPS. *Cultura Inovadora*, por sua vez é entendida como a busca permanente de promoção de melhoria contínua.

Com uma coordenação nacional a operação do projeto ALI é descentralizada por unidade da federação, sendo os ALIs os executores dessa dinâmica operacional. São selecionados por edital atendendo-se aos critérios de: apresentar perfil proativo, com postura colaborativa para apresentar-se aos empresários e identificar oportunidades de inovação que por ventura não estejam sendo aproveitadas, passando após uma capacitação prévia aos trabalhos de campo.

No Espírito Santo foram dez os ALIs que atuaram no período analisado. A cada um foi atribuída meta de atendimento de 50 (cinquenta) empresas; devendo identificar possibilidades de inovação, promover a aproximação das empresas com possíveis provedores de soluções; monitorar a evolução dos trabalhos; pesquisar e alimentar bancos de dados sobre a empresa e o setor atendidos, trabalho em que que contaram com o assessoramento *de consultores sêniores* do SEBRAE e foram geridos por uma coordenadora estadual. Adicionalmente os ALIS tem a atribuição de elaborar dois artigos científicos no período de duração de seus contratos, que é de dois anos. Nesta tarefa contam com o acompanhamento de uma orientadora de artigos científicos, a quem cabe o provimento de embasamento teórico-metodológico necessário à elaboração dos mesmos. A tabela I sintetiza informações sobre os ALIs e os respectivos artigos elaborados por cada um em parceria com a orientadora.

TABELA 1 – Agentes ALI no Espírito – 2012/2013 – síntese de informações.

Agente ALI	Formação	Título do Artigo
Andriele Tinoco da Silva Salvate Brasil	Administradora	Cooperação como base para inovação: o caso de EPPs do segmento calçadista de Cachoeiro de Itapemirim
Cinthia Pinheiro Marinho	Socióloga	Pequenas Empresas de Construção Civil da Grande Vitória e os desafios para Inovação
Glauco Flavio Barros Gomes	Designer	O Design como diferencial competitivo e de agregação de valor: o caso da empresa Squalus
Guilherme de Carvalho Dornelas	Economista	Inovação nas pequenas empresas selecionadas do setor de móveis e madeiras no Espírito Santo: desafios à competitividade
Lorenza Falchetto Venturim	Socióloga	Ambiência inovadora: a importância do líder empreendedor na construção de um ambiente favorável à inovação.
Sherlen de Minas Sarmento	Administradora	E-commerce e inovação: análise comparativa entre empresas do segmento de bebidas
Renan Flávio Corrêa	Jornalista	A capacidade de aprendizado como base da cultura da inovação nas empresas de tecnologia da informação
Rodrigo Nascimento Rodrigues	Administrador	Inovação em empresas de pequeno porte: o desafio da ambiência inovadora em uma farmácia de manipulação
	Administradora	Inovação na indústria de confecções: Desafios à ambiência inovadora no polo de confecções da Glória
Vitor Poubel Timm do Carmo	Engenheiro	Inovação e competividade em EPPS do setor saúde:

Fonte: Elaboração Própria

A postura exigida dos ALIs nos dois conjuntos de atividades difere substancialmente. Por um lado, enquanto atua no interior da empresa, seu papel é de participação direta. Está imerso no *mundo do mercado.* A empresa pragmaticamente requer resultados rápidos exercendo pressão na atuação do ALI em seu canal de comunicação com os provedores de solução. Sob a perspectiva do SEBRAE o ALI funciona ainda como um potencial amplificador da capilaridade do sistema e naturalmente pressão nesse sentido também tende a atuar sobre o trabalho do ALI, num contexto do mundo de mercado no qual a inovação não está ainda disseminada como cultura e tende a prevalecer, consciente ou inconsciente a visão linear da teoria da inovação *demand pull*. Capacidade de Trabalho sob pressão e postura *problem solving* são características da atuação dos ALIs, método presente na formação acadêmica em inovação, em especial em países como a Inglaterra.

Por outro lado, na elaboração dos artigos científicos, mesmo entendidos como instrumento de divulgação do trabalho de ALI, a postura cobrada do agente é a de um pesquisador. A qual requer algum distanciamento do objeto que permita uma análise impessoal da experiência enfocada. Apesar do já longo período transcorrido da mudança de enfoque da dinâmica inovativa ocorrida nos ano de 1980, também na academia, onde se inserem os profissionais que desempenham a função de orientadores dos artigos científicos, a teoria das duas lâminas de tesoura ainda não se generalizou; mantem-se, em larga medida, a visão linear de inovação *science push*,

contexto em que tende-se a negligenciar as experiências empresariais, notadamente no que tange às empresas menores, que não se encaixam naturalmente nas tradicionais estruturas de ciência e tecnologia.

Transitando entre esses dois mundos, estão os ALIs atuando como *gatekeepers.* Aprendendo na prática a estabelecer interações complexas e necessárias para o atingimento de suas metas individuais quanto para a estruturação e funcionamento de sistema de inovação efetivo. Esta possibilidade de capacitação de *gatekeepers,* que se caracterizam, como uma inovadora e promissora formatação de capacitação dos agentes necessários à efetivação da interação entre o *mundo das ciências* com o *mundo do mercado*, necessárias à efetivação das inovações.

Conclusão

O presente artigo pretendeu analisar um ano (abril de 2012 a abril de 2013) do Projeto Agentes Locais de Inovação – ALI – SEBRAE/ CNPq no Espírito Santo, focando o caráter inovador desta experiência, ao propiciar como um *spillover effect* de sua implementação, na busca de catalisar a cultura inovadora em Empresas de Pequeno Porte (EPPs) no Brasil, a capacitação de *gatekeepers.* A partir de referencial teórico da teoria neoschumpeteriana, especialmente através de contribuições de, Christopher Freeman, explicitou-se os conceitos de inovação e proveu-se um panorama da evolução histórica da dinâmica inovativa da revolução industrial à atualidade, buscando contextualizar o papel dos *gatekeepers* na efetivação das inovações, e o Programa ALI do Sebrae/ CNPq nesse contexto. Explicitou o perfil dos agentes ALI que atuaram no Espírito Santo no período em análise refletiu sobre seu perfil e atribuições e destacou a identificação de um *spillover effect* inovador e promissor que consiste na possibilidade que o Projeto ALI está propiciando de capacitação de *gatekepers* para o processo inovativo, aspecto que poderia ser melhor enfocado e aperfeiçoado, buscando maior aprendizado aos envolvidos na operacionalização desse projeto, buscando-se estreitar a distância entre *o mundo do mercado* e o *mundo da ciência*, de modo a estruturar um sistema capaz de gerar inovações de forma sistêmica e continuada.

Agradecimentos

Agradeço ao CNPq e ao SEBRAE o apoio financeiro e a oportunidade de trabalho de orientação no Projeto ALI. Agradeço à coordenação local do

Projeto ALI, Raquel V. Reis inicialmente e Carine Z. Thomazi, bem como aos supervisores seniores o apoio e o suporte. Finalmente agradeço aos ALIs ES, pela dedicação, tornando a tarefa de orientação prazerosa.

Referências Bibliográficas

CNI (2010) **Mobilização Empresarial para a Inovação**: cartilha gestão da Inovação. Brasília.

FREEMAN, C. (1974). **The Economics of Innovation**, London, Penguin

FREEMAN, C. (1987). **Technology Policy and Economic Performance**: **lessons from Japan,** London Pinter.

FREEMAN, C., SOETE, L. (1997). **The Economics of Industrial Innovation**. 3rd . Edition. London, Pinter.

LUNDVALL, B.A (1988) 'Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to national systems of innovation" in DOSI, G. et all. (eds.) **Technical Change and Economic Theory**. London, Pinter.

OECD (1963) The Measurement of Scientific and technical activities (Frascati manual) Paris, OECD.

OCDE/EUROSTAT (2005). **Manual de Oslo**. 3ª. Ed. (tradução FINEP).

SCHMOOKLER, J. (1966). **Invention and Economic Growth**, Cambridge, MA.

TIDD, J. BESSANT.J, PAVITT, K. (2008) **Gestão da Inovação**. Trad. Elizamari Rodrigues Becker et all. 3ª. Ed. Porto Alegre. Bookman.

ÍNDICE ONOMÁSTICO

Autores
Aline Dória Oliveira, 297
Andria Dornelles, 161
Bruno Fabiano Matos de Sá, 308
Bruno Nogueira, 247
Camila Barros Reis Silva, 139
Camilla Rodrigues de Paula, 231
Carolina Lemos Osadtchuk Moreira, 15
Cezar Augusto Lins de Andrade, 2
Christianne Amaral Machado, 89
Cristiane Duarte, 153
Franciele Bolis, 186
Giuliana de Moura Pereira, 262
Guilherme Alves de Santana, 107
Janaina Lulu de Oliveira, 175
Kríssia Barbosa Souto, 125
Larissa da Fré, 30
Laura Teixeira, 215
Leonardo Martins Ferreira, 46
Liandra Portantiolo Kruger, 281
Lídia Tiggemann, 334
Luana Marques Xavier, 202
Marlon da Silva Velasques, 56
Sandra Façanha de Lima, 366
Sonia Maria Dalcomuni, 383
Thiago Silva Conceição Menezes, 350
Vitor Poubel Timm do Carmo, 322
Wendel Carlos Carvalho Melo, 73

Orientadores
Claudia Borges, 15, 56
Edna Baars, 30, 46
Eulalio Campelo, 73
Fernando Paiva, 2, 89, 107
Guilherme Moura, 125
Helio Gomes, 139
Jose Luiz Esteves, 153
Joselia Teixeira, 161, 175, 186
Ligia Heinzmann, 202
Luciana Carvalho, 215, 231, 247
Luis Marques, 262, 281
Maria Augusta, 297, 308, 350
Pelayo Munhoz, 334
Raimundo Maciel, 366
Sonia Dalcomuni, 322