



Comércio e Serviços



2014 ©. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n.º 9.610/1998)

Informações e Contato

Sebrae Unidade de Acesso a Inovação e Tecnologia SGAS 605 – Conj. A – Asa Sul – 70200-904 – Brasília/DF

Telefone: (61) 3348-7100 www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Roberto Simões

Diretor-Presidente

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor-Técnico

Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças

José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia

Enio Duarte Pinto

Maisa de Holanda Feitosa (Gerente adjunto)

Gerente da Universidade Corporativa Sebrae

Alzira de Fátima Vieira

Paulo Roberto de Melo Volker (Gerente adjunto)

Coordenação Nacional do Programa ALI

Marcus Vinícius Lopes Bezerra

Conselho Editorial e Coordenação Técnica

Adriana Dantas Gonçalves – Sebrae

Cimei Borges Teixeira – CNPq

Jaciara Coelho Pinheiro de Oliveira Basilio - Sebrae

Raquel Cardoso Bentes - Sebrae

Pareceristas

Aleksandra Sliwowska Bartsch

Alexandre Alvaro

Camila do Nascimento Cultri

Carlos Alberto da Silva

Carlos André da Silva Müller

Celso Augusto Rimoli

Claudia Moreira Borges

Cristian Caê Seemann Stassun

Elizandra Machado

Fátima de Carvalho Rocha

FERNANDA DE ABREU CARDOSO

Flavio Augustus da Mota Pacheco

Gilmar dos Santos Marques

Guilherme Lima Moura

João Candido Fernandes

José Luiz Esteves

Luciane Cleonice Durante

MARIA ANGELA DE SOUZA FERNANDES

Marília Flores Seixas de Oliveira

Mauricio Brilhante de Mendonça

Paula Geralda Barbosa Coelho

Raulison Alves Resende

Sérgio Coutinho dos Santos

Silvio Ronaldo Machado Ferreira de Souza

C122 Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios: comércio [recurso eletrônico] /

Sebrae, CNPq. v. 2, n. 2 (2014). Dados Eletrônicos Brasília, DF: Sebrae, 2014.

Modo de acesso: http://www.cadernosdeinovacao.com.br

Anual

ISSN: 2318-5414

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

II. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CDU: 005.591.6

SUMÁRIO

ARTIGOS

Ferramentas de relacionamento com clientes: uma análise de	
pequenas empresas de comércio da Zona Sul e Praça da Bandeira do Rio de Janeiro/RJ	
Autora: Abreu, Arícia Nogueira V. de Orientadora: Cardoso, Fernanda de Abreu	6
O setor de saúde em Alagoas sob uma ótica interdimensional1	
Autora: Alencar, Marcelly Nicolle Magalhães de Oliveira Orientador: Santos, Sérgio Coutinho dos	21
Perfil empreendedor e a relação com o grau de inovação na gestão da empresa –	
estudo de caso em laboratórios	
Autora: Campos, Rose Meire de Orientador: Müller, Carlos André da Silva	37
Fomentando a inovação por meio de experiências no PDV	
Autora: matos, Claudia borba Orientadora: Borba, simone maria da cunha	54
A inovação em processos: uma análise da dimensão processos no comércio varejista do Vale do Itajaí	
Autor: Mompean, Filipe Lourenção Orientadora: Machado,Elizandra	69
Análise comparativa do grau de inovação em padarias	
Autora: botossi, jenifer Orientador: Claro, josé alberto carvalho dos santos	87
Como o ambiente de inovação acontece? Uma análise sobre o mercado do Lago Sul - DF	
Autora: Lima, Juliana Borges	
Orientador: oliveira, michel angelo constantino de	10
Inovação de micro e pequenas empresas na região de São Sebastião no Distrito Federal	
Autora: Guimarães, Kadija de Almeida Orientador: oliveira, michel angelo constantino de	119
A inovação nos supermercados do município de Guaraí –Tocantins	
Autora: Zanim, Leonor Araujo Dotto Orientador: pacheco, flávio augustus da mota	136
A inovação nos supermercados do município de Guaraí/TO	
Autora: Zanim, Leonor Araujo Dotto	
Orientador: pacheco, flávio augustus da mota	137

Inovações para aumentar o tíquete médio no segmento de panificação	
Autor: Marchesi, Luis Fernando Galante	
Orientador: Rimoli, Celso Augusto	153
Inovação e serviços: abordagem econométrica em micro e pequenas empresas de Taguatinga/DF	
Autora: costa, luma cordeiro	
Orientador: oliveira, michel angelo constantino de	169
Mensuração da inovação em pequenas empresas de Brasília/DF: uma análise	
multidimensional emprestadoras de serviços	
Autor: simões, leandro cunha	
Orientador: oliveira, michel angelo constantino de	186
Inovação nos canais de reservas hoteleiros: estudo de caso de empresas da região das Hortênsias	
Autora: guex, natalia da rocha	
Orientadora: borba, simone maria da cunha	200
A importância da inovação de processos para a geração de valor para o cliente	
Autora: tarsia, Maria da glória Campos	245
Orientadora: coelho, paula geralda barbosa	215
O investimento em comunicação mercadológica como benefício à dimensão rede	
dos prestadores de serviços	
Autora: germani, adriana	222
Orientadora: borba, simone maria da cunha	232
Desenvolvimento da cadeia de fornecimento no comércio de materiais de construção Paraense	
Autor: cardoso, felipe sousa	2/5
Orientador: souza, silvio ronaldo machado ferreira de	245
O varejo do sertão pernambucano no cerne do desenvolvimento socioambiental nacional	
Autora: patrícia, keyla	265
Orientador: moura, guilherme lima	205
Nem só de pão vive o homem: como satisfazer os consumidores das pequenas padarias de Maceió	
Autora: silva, tissiana de sousa	207
Orientador: santos, sérgio coutinho dos	Z8/

Ferramentas de relacionamento com clientes: uma análise de pequenas empresas de comércio da Zona Sul e Praça da Bandeira do Rio de Janeiro/RJ

AUTORA: ABREU, ARÍCIA NOGUEIRA V. DE

ORIENTADORA: CARDOSO, FERNANDA DE ABREU

RESUMO

Se levarmos em consideração que a razão de existir de toda empresa são seus clientes, então políticas voltadas para o relacionamento entre empresa e cliente devem ser comprometimento de toda organização. Como sabemos, a relação entre quem fornece e quem compra é muito antiga e, ao longo dos anos, vem sendo aperfeiçoada. Com o avanço tecnológico, foram criadas novas ferramentas para otimizar e transformar essa relação, por exemplo, a internet e as redes sociais, que resultaram em inúmeras transformações na sociedade e, por consequência, no comportamento do consumidor. Hoje, a qualidade em atendimento não é mais definitiva para a fidelização de clientes, pois o comércio, de forma geral, já descobriu a importância de um bom atendimento. Para buscar diferencial, as empresas se esforçam em implementar outras ferramentas que intensifiquem seu relacionamento com os clientes, de forma que agregue valor a elas. Desse modo, a busca pela inovação nessa dimensão é um desafio para empresas de pequeno porte, que não dispõem de recursos humanos e financeiros para custear essas ações. Este artigo tem como objetivo apresentar ações sugeridas pelo programa Agente Local de Inovação às empresas do setor de comércio acompanhadas pela autora durante o primeiro ano do programa, situadas na região da Praça da Bandeira e na Zona Sul do Rio de Janeiro. Para isso, será explicado o funcionamento da ferramenta usada para a mensuração do grau de inovação nas empresas, além do fornecimento de uma breve análise da dimensão "relacionamento" nas empresas abordadas no artigo.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Radar da Inovação. Relacionamento. Fidelização de clientes. Ferramentas de Inovação.

ABSTRACT

If we consider that the essential for existence of the entire company are its customers, then policies aimed at the relationship between company and customer is a commitment of the entire organization. As we know, the relationship between who provides and who buys is ancient and has been refined over the years. With advances in technology, new tools have been created to optimize and transform this relationship, for example, the Internet and the social networks that have resulted in many changes in society and therefore on consumer behavior. Nowadays, quality care is not definitive for customer loyalty, since, trades in general, have discovered the importance of good attendance. Seeking for a differential, companies strive to implement other tools to intensify their relationship with customers in a way that adds value to them. Thus, the search for innovation in this dimension is a challenge for small businesses that have neither the staff nor the financial resources to fund these actions. This article aims to present actions suggested by the program Local Agent of Innovation to companies of the trade sector located in the Praça da Bandeira and South Zone of Rio de Janeiro that were accompanied by the author during the first year of the program. For this, it will be explained the tool used to measure the degree of innovation and a brief analysis of the relationship dimension of the selected companies for the article.

KEYWORDS:

Innovation. Innovation Radar. Relationship. Customer loyalty. Innovative Tools

AUTOR: ABREU, ARÍCIA NOGUEIRA V. DE ORIENTADOR: CARDOSO, FERNANDA DE ABREU

1. INTRODUÇÃO

Não é de hoje que as empresas procuram se destacar de seus concorrentes buscando diferenciação. Com a economia globalizada, inovação tornou-se a palavra de ordem e é por meio dela que uma empresa pode ganhar mais competitividade, conquistar mais mercado, aumentar a lucratividade e destacar-se dos concorrentes. As empresas precisam estar aptas a identificar oportunidades de crescimento, acompanhando o dinamismo do mercado e se antecipando diante das necessidades de seus clientes, oferecendo a eles um atendimento mais completo. Diante dessa necessidade, o programa Agente Local de Inovação (ALI) atua como propulsor da cultura da inovação nas empresas de pequeno porte no Brasil. O programa é uma iniciativa do Sebrae em parceria com o CNPq. Os Agentes Locais de Inovação são profissionais que formam um grupo multidisciplinar que discute as questões empresariais referentes às empresas que acompanham. Este trabalho *in loco* realizado nas empresas atendidas pelo ALI é iniciado com um diagnóstico, para que depois possam ser sugeridas ações voltadas para a inovação, como veremos mais à frente.

O objetivo deste artigo é ressaltar a importância da inovação para o desenvolvimento das empresas de pequeno porte do município do Rio de Janeiro, a partir de uma amostragem de empresas localizadas na Zona Sul e no bairro da Praça da Bandeira. Para este estudo, a dimensão "relacionamento" é considerada como fator determinante para conquistar e fidelizar clientes.

Com base no uso das ferramentas para análise do grau de inovação das empresas atendidas pelo programa ALI, foi identificado no Radar da Inovação que a dimensão Relacionamento era uma carência, negligenciada em muitas empresas. Foi observado que muitas ações voltadas para esse tema eram meramente cópias do que faz a concorrência, e também que as ações não tinham continuidade nem acompanhamento para mensurar os resultados gerados. Em seguida, este artigo apresenta a importância da inovação para o desenvolvimento das empresas de pequeno porte, a relevância da inovação para a dimensão Relacionamento, a metodologia usada pelo programa Agente Local de Inovação, o Radar da Inovação, bem como seu objeto de estudo.

Na análise de dados, apresentam-se os resultados apurados em pesquisa em campo, com gráficos comparativos entre as empresas trabalhadas e as ações sugeridas para alavancar a inovação na dimensão Relacionamento.

Concluindo, apresentam-se as reflexões sobre o desenvolvimento das empresas estudadas em relação à dimensão Relacionamento, e seu comprometimento com essa dimensão.



2. INOVAR PARA COMPETIR

Baseado no *Manual de Oslo* (OCDE, 2005), que apresenta diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica, o aumento da produtividade e a geração de empregos sofrem influência direta do desenvolvimento tecnológico e da inovação. É dessa constatação que as políticas de inovação no país ganham peso como fator importante para o desenvolvimento econômico e, com isso, aumentam os esforços de conscientização dos gestores de empresa para esse movimento. Essa conscientização se fez necessária devido à exaustão da inovação como meio de ganhar competitividade no mercado empresarial.

No passado, o que determinava o crescimento de produtividade das empresas era o investimento em infraestrutura e, na atualidade, mão de obra e capital só correspondem à metade do crescimento. A outra metade é dada por melhor eficiência, melhores instituições e, especialmente, pela inovação.

Para o programa ALI e para a elaboração deste artigo, trabalharemos com a seguinte definição de inovação, retirada do *Manual de Oslo* (OCDE, 2005, p.55):

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.

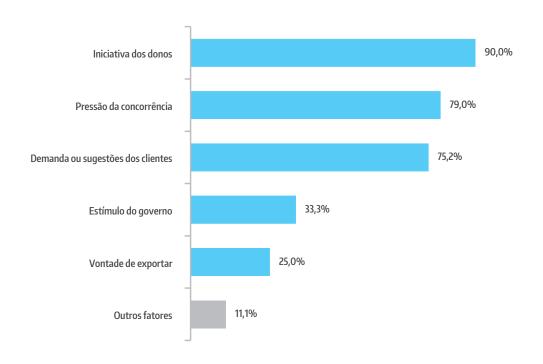
A inovação, para ser considerada, precisa gerar valor para a empresa, e esse valor pode ser expresso de formas variadas, por exemplo: valor econômico, valor estratégico, ou outra forma de valor que seja importante para a empresa. O mesmo é determinado pela singularidade da inovação. Quanto maior for sua singularidade, maior a probabilidade de gerar valor com sua implementação. A abrangência também é um fator determinante para geração de valor. Quanto maior for seu alcance, maior será o valor criado resultante da prática da ideia. Pela própria definição de inovação descrita anteriormente, a ideia não precisa ser inédita. O fundamental é que seja nova para quem a implementa.

As empresas inovam por exigência do mercado, mas para isso dependem de muitos fatores, como: mão de obra qualificada, políticas de estímulo, ambiente econômico e regulatório favorável e interação com universidades e centros de pesquisa. Por ser uma exigência do mercado cada vez mais crescente, a inovação vem ganhando espaço no mundo dos negócios e hoje é tema central das políticas industriais de muitos países, tamanha sua importância. Esses dados foram retirados da *Cartilha: Gestão e Inovação* (CNI, 2010), desenvolvida pela Confederação Nacional da Indústria.

Segundo pesquisa encomendada pelo Sebrae Nacional sobre Inovação, onde foram entrevistadas 2.362 empresas de pequeno porte e microempresas distribuídas pelo território nacional, 75,1% delas afirmaram já ter realizado alguma ação inovadora em suas empresas, mas apenas 1074 delas conseguiram comprovar a existência das ações. Estas foram questionadas sobre quais eram seus principais estímulos para a inovação na empresa, e 79% responderam "Pressão da concorrência"; 75% disseram que o fator que as estimulam a inovar são as "Demandas ou sugestões dos clientes", conforme apresentado no gráfico seguinte. Isso confirma o que foi citado na *Cartilha: Gestão e inovação*: que as empresas inovam por necessidade de sobrevivência no mercado.

AUTOR: ABREU, ARÍCIA NOGUEIRA V. DE ORIENTADOR: CARDOSO, FERNANDA DE ABREU

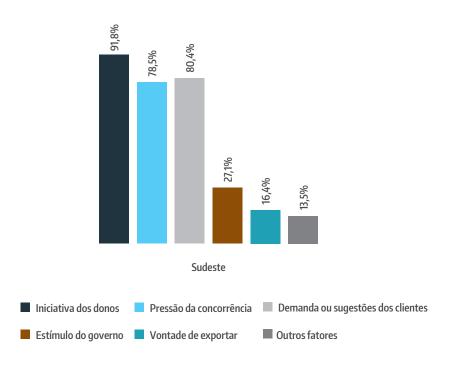
Gráfico 1 – Razões para inovar (Brasil)



Fonte: Relatório Sebrae Pesquisa sobre Inovação 2014.

Todavia, se apresentarmos esse gráfico setorizado e analisarmos apenas a região Sudeste, temos como resultado:

Gráfico 2 – Razões para inovar (Região Sudeste)



Fonte: Relatório Sebrae Pesquisa sobre Inovação 2014.



Analisando os números da região Sudeste, podemos destacar a importância dos clientes nesse processo de inovação. Antigamente, as organizações não tinham essa preocupação com o relacionamento com seus clientes, por acreditarem que eles já estavam garantidos. A razão é que os clientes não tinham tantas opções de escolha como hoje, grande parte dos fornecedores eram deficientes em qualidade de atendimento e o mercado apresentava um crescimento acelerado.

AUTOR: ABREU, ARÍCIA NOGUEIRA V. DE ORIENTADOR: CARDOSO, FERNANDA DE ABREU

3. A RELEVÂNCIA DA INOVAÇÃO PARA A DIMENSÃO RELACIONAMENTO

Com o passar dos anos e o advento da internet, o comportamento do consumidor sofreu mudanças, hoje é mais difícil agradar a um cliente e o fluxo de informações é muito grande, o que faz com que este cliente tenha acesso a mais referências de preço, custo x benefício, ofertas de concorrentes e até mesmo experiências negativas de outros clientes com tais empresas. Sendo assim, o principal objetivo das organizações é reter clientes fiéis e, para obter esse resultado, são necessários esforços voltados para o encantamento do cliente pela marca, por meio da prática da inovação na dimensão Relacionamento.

Para obter esse resultado, segundo Agnaldo Lima em seu livro *Como conquistar, fidelizar e recuperar clientes* (2013), as empresas devem trabalhar em três pilares principais: CONQUISTAR, RETER e RECUPERAR. As áreas de *marketing* das empresas, em sua maioria, seguem ações padronizadas sem levar em consideração seus diferentes grupos de clientes. Não conhecendo o perfil de seus consumidores, as empresas podem perder oportunidades de oferecer atrativos para que seus clientes frequentes continuem fiéis, para que os eventuais tornem-se clientes frequentes e os clientes potenciais tornem-se clientes efetivos.

Reter clientes é uma forma de garantir sua fidelidade, dificultando que eles sejam sensibilizados pela concorrência. Em outras palavras, significa que a fidelização é uma forma de manter a rentabilidade da empresa. Necessário lembrar que é mais barato "segurar" o cliente conquistado do que conquistar um novo cliente, pois são altos os gastos de propaganda e outras ações usuais no primeiro contato com o cliente até o momento da compra.

Na medida em que o cliente consome a marca com certa frequência, os custos operacionais se tornam baixos e, ao fazer uma boa gestão de relacionamento com clientes, a empresa aumenta sua rentabilidade por duas pontas: uma por diminuir os custos operacionais e outra por manter uma frequência de compra. Por isso, a inovação nessa dimensão é tão importante, considerando que hoje ainda existe a possibilidade do uso da internet como ferramenta de relacionamento e canal de venda, minimizando ainda mais os custos operacionais e intensificando o compromisso dos clientes com a marca, e vice-versa.

Para ilustrar a importância de acompanhar a frequência de consumo de seus clientes e identificar o motivo do distanciamento deles, Vavra (1993) diz: "se os clientes atuais são as fontes mais produtivas para manter negócios com a empresa, provavelmente os clientes perdidos representam a segunda maior fonte para repetição de negócios".

Portanto, dedicar esforços para inovação no relacionamento com os clientes, levando em consideração toda a experiência que eles têm ao entrar em contato com a empresa, acompanhando o dinamismo do mundo digital e as mudanças no padrão de consumo, é tão importante quanto a oferta de produtos e serviços de alta qualidade, pois, se o cliente não se identifica com a marca, não se sente respeitado e valorizado por ela, ele não retorna. Assim, a empresa necessita de mais esforços para a captação de novos clientes, sem contar a oportunidade perdida de ter nesses clientes um grau de satisfação tão elevado que o mesmo se sinta motivado a representar a marca e divulgá-la entre seus amigos.



4. METODOLOGIA DO ALI

Após a sensibilização e adesão das empresas, o Agente Local de Inovação aplica o diagnóstico na empresa, a fim de mensurar sua maturação em relação à inovação. Este diagnóstico ocorre por meio de um questionário de 35 perguntas, chamado Radar da Inovação (SEBRAE NACIONAL, 2014), que abrange a inovação nas 13 dimensões trabalhadas, descritas em seguida:

- 1. Dimensão Oferta Para mensurar esta dimensão, atenta-se para novos lançamentos, disposição para correr riscos, novos produtos (incluindo aqueles que tenham fracassado), alterações no *design*, novos materiais, novos produtos intermediários, novas peças funcionais, uso de tecnologia radicalmente nova, entre outras.
- 2. Dimensão Plataforma O entendimento é de que a habilidade em usar uma mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos reflete uma maior capacidade inovadora.
- 3. Dimensão Marca A inovação nesta dimensão implica, por exemplo, em usufruir da marca para alavancar outras oportunidades de negócio ou, inversamente, usar outros negócios para valorizar a marca.
- 4. Dimensão Clientes Os métodos de inovação centrados no cliente caracterizam-se pela busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais.
- 5. Dimensão Soluções É a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar potenciais demandas dos clientes.
- 6. Dimensão Relacionamento Esta dimensão 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.
- 7. Dimensão Agregação de Valor Esta dimensão considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado, a partir de interações com clientes e parceiros.
- 8. Dimensão Processos A inovação, nesta dimensão, pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de ciclo menor.
- 9. Dimensão Organização Refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas e o papel e responsabilidade dos colaboradores.
- 10. Dimensão Cadeia de Fornecimento Abrange os aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega.
- 11. Dimensão Presença A inovação, aqui, significa a criação de novos pontos de distribuição de produtos da empresa, ou a utilização dos já existentes, de forma criativa.
- 12. Dimensão Rede A inovação nesta dimensão consiste em realizar melhorias na rede capazes de ampliar o valor das ofertas da empresa.
- 13. Dimensão Ambiência Inovadora Uma forma de avaliar esta dimensão é medir a fração da equipe que é composta por profissionais que tem formação voltada para o ensaio e a pesquisa.

AUTOR: ABREU, ARÍCIA NOGUEIRA V. DE ORIENTADOR: CARDOSO, FERNANDA DE ABREU

As respostas dadas ao questionário são avaliadas e validadas pelo consultor sênior, que acompanha de perto o trabalho do agente. Toda pergunta do radar tem três respostas: uma quando não existe inovação na questão abordada, outra quando há inovação, mas ainda de forma incipiente, e a última opção é quando temos a inovação de forma presente nessa questão e conseguimos exemplificar mais de um caso. Portanto, a pontuação para o radar pode ser 1, 3 ou 5. Dessa forma, as empresas que tiverem média global próxima a 5 serão consideradas empresas inovadoras, e as que obtiverem pontuação 1 serão avaliadas como empresas que não têm preocupação com a inovação em sua organização. O resultado referente ao grau de inovação da empresa analisada, que é entregue ao empresário, é apresentado em forma de um radar, com a maturação da inovação nas 13 dimensões avaliadas, por isso o nome Radar da Inovação. Essa ferramenta, juntamente com a matriz SWOT da empresa, que tem por objetivo destacar pontos fortes e fracos internos de uma instituição e as oportunidades e ameaças que ela encontra em seu ambiente externo, traz informações básicas para que o agente sugira ações de inovação ao empresário.



5. O OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo deste artigo é o grau de inovação referente à dimensão Relacionamento em 21 pequenas empresas de comércio da Zona Sul e da Praça da Bandeira, no Rio de Janeiro/RJ, acompanhadas pela autora. Aplicando o Radar da Inovação nas empresas atendidas, são marcadas as afirmações que melhor representam a situação da empresa em determinado item. Para a mensuração da dimensão Relacionamento, as afirmações são as seguintes:

1) FACILIDADES E AMENIDADES

- **a.** Nos últimos três anos, a empresa adotou mais de uma nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.
- **b.** Nos últimos três anos, a empresa adotou uma nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, vitrine, cartão de aniversário etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.
- **c.** Nos últimos três anos, a empresa não adotou nenhuma nova facilidade ou recurso (senhas, cafezinho, cartão de aniversário, vitrine etc.) para melhorar o relacionamento com os clientes.

2) INFORMATIZAÇÃO

- **a.** Nos últimos três anos, a empresa adotou mais de um novo recurso de informática (*website*, Orkut, Facebook, Twitter etc.) para se relacionar com os clientes.
- **b.** Nos últimos três anos, a empresa adotou um novo recurso de informática (*website*, Orkut, Facebook, Twitter etc.) para se relacionar com os clientes.
- **c.** Nos últimos três anos, a empresa não adotou nenhum novo recurso de informática (*website*, Orkut, Facebook, Twitter etc.) para se relacionar com os clientes.

Esses itens tendem a medir os esforços das empresas em melhorar e intensificar o relacionamento com os clientes, levando em conta toda a experiência do cliente em contato com a marca.

AUTOR: ABREU, ARÍCIA NOGUEIRA V. DE ORIENTADOR: CARDOSO, FERNANDA DE ABREU

6. ANÁLISE DE DADOS E DESENVOLVIMENTO

Analisando os números desse grupo de empresas, foi observado que a média global do grau de inovação destas é de 2,4; já a média referente à dimensão estudada é de 2,9. Com isso, percebemos que as empresas buscam atender aos requisitos citados no Radar da Inovação inerente à dimensão trabalhada, mas em sua maioria não entendem a importância dessas ações para criar um diferencial e apenas adotam práticas de ações que já são conhecidas pelo mercado, principalmente as de informatização. Entre essas empresas, muitas têm perfil nas redes sociais, mas seu uso não é frequente, ou fazem investimento em um *site* sem saber se essa ferramenta é viável para seu tipo de negócio ou se sua manutenção cabe no orçamento da empresa. Deste modo, essas ferramentas tornam-se espécies de elefantes brancos para essas organizações.

Identificamos também que, além da falta de planejamento e análise para incrementar o relacionamento com seus clientes, muitas vezes as empresas dispõem de poucos recursos, tanto financeiros como humanos, para a execução e acompanhamento desse setor.

Comparando duas das empresas estudadas, ambas representantes do comércio de bicicletas e acessórios, podemos comprovar o que foi dito anteriormente a respeito do uso de ações convencionais e padronizadas para o relacionamento com clientes.

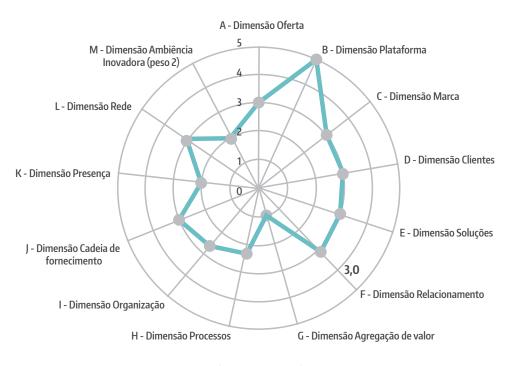


Figura 1 – Radar de Inovação Empresa A

(Fonte: Sistema ALI).



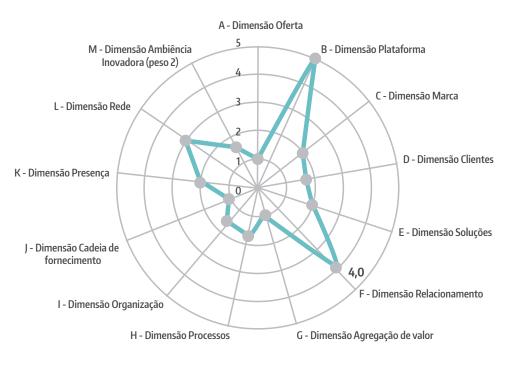


Figura 2 – Radar de Inovação Empresa B (Fonte: Sistema ALI)

(Fonte: Sistema ALI).

A Empresa A obteve escore 3,0 para a dimensão Relacionamento, mas seu grau de inovação global foi de 2,7, enquanto a Empresa B obteve um escore 4,0 para a dimensão Relacionamento e 2,1 para o grau global de inovação. Isso porque a Empresa B tem perfil nas redes e um *e-commerce*, mas o uso dessas ferramentas não é maximizado com o objetivo de melhorar o gerenciamento das relações "empresa x cliente", minimizando custos com processos operacionais e otimizando a recompra.

Já no caso da Empresa A, que ainda não tem seu *e-commerce* e obteve um escore menor referente à dimensão estudada, apresenta uma realidade diferente quando analisamos todas as outras dimensões e o grau global de inovação. Ela faz uso de outras ferramentas para o encantamento de seus clientes, como coquetéis de lançamento e demonstração de produtos em parceria com os fornecedores, e estimula e promove a prática de passeios.

Percebemos então que, quando as ações voltadas para a inovação são planejadas e adaptadas à realidade da empresa, as chances de os resultados serem positivos são maiores, e isso se reflete no grau de inovação global.

Trabalhar essa dimensão nas empresas de pequeno porte atendidas pelo programa ALI torna-se um desafio, tendo em vista que devemos trazer resultados com poucos investimentos. É pensando nessa fórmula que as sugestões de ações para a melhoria nessa dimensão são cuidadosamente avaliadas, segundo as condições das empresas em colocá-las em prática.

Em seguida, temos algumas das ações propostas pela autora deste artigo para as empresas assistidas:

AUTOR: ABREU, ARÍCIA NOGUEIRA V. DE ORIENTADOR: CARDOSO, FERNANDA DE ABREU

- » cadastro de clientes (para identificar a frequência de compra e dados dos clientes para futuros contatos);
- » criação de clube de vantagem ou clube VIP (para aqueles clientes mais assíduos e para driblar a dificuldade de conseguir cadastrar clientes);
- » criação de perfil nas redes sociais;
- » criação de promoções ou atrativos que estimulem a participação dos seguidores do perfil da empresa;
- criação de calendários para prever datas comemorativas relevantes para o negócio (a partir desse calendário, a empresa pode criar ações específicas para se aproximar dos clientes ou gerar conteúdo para o perfil nas redes);
- » cartão de fidelidade para estimular a recompra;
- » criação de um ambiente aconchegante e convidativo a compras (oferta de água, café, balas e chocolate);
- » criação de eventos, coquetéis na loja para os clientes convidados (esses eventos podem acontecer em lançamentos de produtos, em datas comemorativas como Natal ou aniversário da loja, e são um incentivo à compra);
- » acompanhamento de vacinas e consumo de ração em caso de *pet shop* (esse acompanhamento é por telefone e funciona como um alerta que a empresa faz aos donos de *pets* para estimular e influenciar a recompra);
- » propostas de *looks* completos nas lojas de vestuários, seja em demonstração na loja física, seja em fotos nas redes sociais com os produtos ofertados pela empresa, despertando o desejo de compra no cliente;
- » passeios organizados por lojas de bicicletas e acessórios para seus clientes (essa ação cria um laço afetivo entre a empresa e seus clientes, além de abrir a possibilidade de venda de acessórios e revisão das bicicletas antes do passeio).



7. CONCLUSÃO

De acordo com o levantamento bibliográfico e a pesquisa de campo realizada, inovar na dimensão Relacionamento significa buscar sistematicamente formas de se aproximar do cliente, conhecendo suas preferências e suas necessidades, que estão em constante mudança e evolução; diminuir os gastos na captação de novos clientes e preocupar-se cada vez mais em reter seus clientes fiéis; usar ou não métodos informatizados, mas sempre buscando surpreender e seduzir o cliente, para que este fidelize-se à marca, ao ponto de não abrir as portas para a concorrência.

Observamos que, das 21 empresas avaliadas, apenas cinco delas têm pelo menos um perfil nas redes sociais e um *site* para otimizar o consumo de seus produtos. Mesmo a criação de um perfil nas redes sociais sendo usual e relativamente acessível, 23,8% das empresas estudadas ainda não usam essa ferramenta para relacionamento com seus clientes. Na verdade, esse número aumenta se contarmos aquelas empresas que não aproveitam a ferramenta como deveriam. Apenas 42,8% já realizaram alguma ação promocional ou promoveram eventos para seus clientes, com o objetivo de fidelizar e cativar esse público.

Com essas ações propostas no plano de ação do primeiro ciclo do programa, acreditamos que as empresas consigam alavancar seus rendimentos a partir de um relacionamento mais intenso com seus clientes, descobrindo neles potenciais divulgadores de seus produtos e aproveitando melhor o espaço da internet, que é hoje o melhor meio propulsor de opiniões e ideias.

AUTOR: ABREU, ARÍCIA NOGUEIRA V. DE ORIENTADOR: CARDOSO, FERNANDA DE ABREU

AGRADECIMENTOS

À minha família e amigos, que tanto me incentivaram nessa empreitada, ao Sebrae e ao CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, financiadores do Programa Agente Local de Inovação – ALI. Agradeço também pelo apoio dos empresários assistidos por mim no programa ALI, à sênior Tânia Varella, que supervisiona meu trabalho junto às empresas, e à orientadora Fernanda de Abreu, que me acompanhou na elaboração deste artigo.



REFERÊNCIAS

CNI. Mobilização Empresarial pela Inovação: **Cartilha**: Gestão da Inovação. Brasília, 2010. Disponível em: http://fipase.com.br/pt/images/stories/Publicacoes/cartilha_gestao_inovacao_cni.pdf. Acesso em:01 abr. 2014.

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

LIMA, Agnaldo. **Como Conquistar, Fidelizar e Recuperar Clientes.** São Paulo: Atlas, 2003.

OCDE. **Manual de Oslo:** proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Rio de Janeiro: FINEP. 2005. Disponível em http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo. pdf> Acesso em 14, maio 2014.

SEBRAE. CNPQ (Org.). Sistema ALI. Disponível em: http://www.sistemali.sebrae.com.br/. Acesso em: 14 abr. 2014.

SEBRAE, Unidade de Gestão Estratégica. **Relatório Sebrae pesquisa sobre Inovação.**2014.

TIGRE, Paulo. **Gestão da Inovação:** Economia da Tecnologia no Brasil.Ed. Elsevier, 2006.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento:** after*marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

O setor de saúde em Alagoas sob uma ótica interdimensional

AUTORA: ALENCAR, MARCELLY NICOLLE MAGALHÃES DE OLIVEIRA

ORIENTADOR: SANTOS, SÉRGIO COUTINHO DOS

RESUMO

Empreendimentos do setor de saúde são empresas com características peculiares. Além de seguir todo o fluxo e exigências legais, atender as demandas de mercado, seus clientes possuem um grau de exigibilidade muito maior, fazendo com que o processo de atendimento seja um processo crítico dentro dessas organizações. Este trabalho trata de um estudo realizado com um grupo de 11 empresas do setor de saúde no estado de AL atendidas pelo Programa ALI, em que foram analisadas as dimensões do Radar da Inovação: processos, clientes e ambiência inovadora. A análise do momento atual do grupo de empresas estudadas permitiu concluir que o nível de inovação é considerado incipiente, sendo uma grande janela de oportunidade para implantação de práticas inovadoras que visem aumentar a competitividade dos negócios estudados.

PALAVRAS-CHAVE:

Processos. Clientes. Ambiência Inovadora.

ABSTRACT

Companies in the healthcare sector are companies with distinctive features, in addition to following all flow and legal requirements, meet the demands of market, your customers have a much greater degree of liability, making the process of care is a critical process within these organizations. This work is a study of a group of 11 companies in the healthcare sector in the state of AL, attended by ALI Program, in which the dimensions of the radar innovation were analyzed: processes, customers and innovative ambience. The analysis of the present situation of the group of companies studied showed that the level of innovation is considered nascent, with a large window of opportunity for implementing innovative practices aimed at increasing the competitiveness of the businesses studied.

KEYWORDS:

Processes. Customers. Innovative Ambience.



1. INTRODUÇÃO

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

Os desafios de gestão de empreendimentos de saúde não são pequenos, tendo que conciliar as exigências e necessidades dos consumidores, o ponto de vista técnico da prestação dos serviços, que incorre em diversos custos e a gestão dos recursos para prover a viabilidade do negócio. Em virtude do alto grau de complexidade, inerente à atividade, uma proposta de modelo de gestão é a gestão por processos.

Monken (1998) discute que em um setor como o da saúde, em que os recursos não são abundantes, a variável custo torna-se extremamente importante, pois somente a sua contenção permitirá atender o maior número de pessoas, além das implicações na qualidade. Finalmente, os processos, por meio dos programas e serviços, necessitam ser avaliados e controlados quanto à sua efetividade, eficácia, eficiência, produção, produtividade, qualidade e quanto a prevenção e redução da mortalidade, além da imagem que apresenta a usuários ou clientes. Sendo o atendimento um setor de alto grau de criticidade para avaliação de consumidor sobre todo o serviço prestado.

Nesse contexto, observando a importância da qualidade do atendimento em sua amplitude, desde a marcação de uma consulta até a saída do consultório médico e observando a necessidade de viabilidade do negócio, inerente a uma empresa privada, nesse estudo foi possível concluir que é possível inovar por meio da proposição de um modelo de padronização dos processos de atendimento para as empresas do setor de saúde.

AUTORA: ALENCAR, MARCELLY NICOLLE MAGALHÃES DE OLIVEIRA ORIENTADOR: SANTOS, SÉRGIO COUTINHO DOS

2. OBJETIVOS

2.1. GERAL

Analisar as empresas do setor de saúde atendidas pelo programa ALI em Maceió, sob a perspectiva das dimensões: processos, clientes, ambiência inovadora.

2.2. ESPECÍFICOS

- » Verificar o nível atual de inovação das empresas do setor.
- » Identificar os requisitos de elevação de pontuação nas dimensões estudadas.
- » Mapear ações para implantação futura.



3. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que envolve o levantamento de informações sobre uma temática específica e servindo para aplicação exclusiva na solução de problemas dentro dessa temática, conforme explicam Silva e Menezes (2001).

Diante disso, o trabalho a ser desenvolvido terá quatro etapas principais:

- » constituição de um referencial teórico;
- » análise dos resultados do Radar da Inovação, especificamente nas dimensões: processos, clientes e ambiência inovadora;
- » descrição do cenário atual das empresas estudadas;
- » mapeamento das perguntas-chave da metodologia do Radar da Inovação, de cada dimensão estudada, para aplicação ao setor de saúde.

Os resultados desse trabalho serão importantes para submissão do artigo à Universidade Corporativa Sebrae, bem como base para desenvolvimento de trabalhos futuros, em um primeiro momento a proposição de um plano de ação de implantação de gestão de processos de atendimento como forma de inovação para os negócios de saúde, e em um segundo momento, escrita de novo artigo que demonstrará seus resultados alcançados como forma de aumento de competitividade dos negócios.

4. BASE TEÓRICA E CONCEITUAL

4.1. GESTÃO DE PROCESSOS

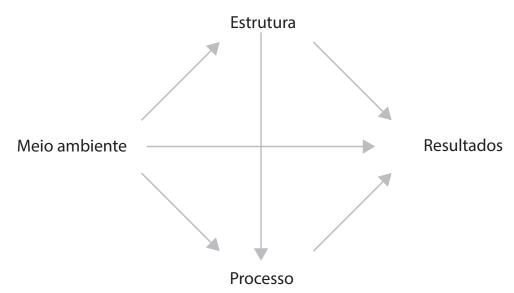
Sordi (2012) conceitua a gestão por processos como uma abordagem sistêmica para gerenciar uma organização, derivada da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), proposta pelo biólogo Ludwig Von Bertalanffy em 1920. Na TGS, a análise do pesquisador deve ser direcionada ao todo, e as relações entre as partes que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

Segundo o autor (op. cit), a aplicação da TGS na gestão passa a tratar as organizações e sua complexidade, considerando o ambiente interno e externo do qual faz parte. Dessa forma a abordagem sistêmica se baseia em dois preceitos oriundos da TGS:

- I) interdependência das partes; e
- II) tratamento complexo da realidade complexa.

A partir do entendimento da interdependência e complexidade dos elementos que compõem uma organização, é necessário entender o que é um processo. Para isso, propõe-se a análise do Modelo de Fleming (Fig. 1), no qual observa-se que os resultados dependem do processo, que depende da estrutura (insumos, área física, recursos materiais, humanos e de gestão) e do meio ambiente em que está inserido.

Figura 1 – Modelo de Fleming



Fonte: http://www.scielo.br%2Fimg%2Ffbpe%2Framb%2Fv46n1%2F1a11f1.gif.



Em seu trabalho *Gestão de processos e certificação para qualidade em saúde*, Bittar (1999) compilou algumas definições de processos que podem elucidar a amplitude da aplicação do termo:

[...] Quanto ao processo, Fleming o define como toda tecnologia envolvida nos cuidados ao paciente. Hammer e Champy entendem processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente. Processo, segundo o Manual de qualidade hospitalar – Estado de SP, também pode ser definido como conjuntos de atividades de trabalho inter-relacionados que se caracteriza por requerer certos insumos e tarefas particulares, implicando em um valor agregado com vistas a obter resultados. Procedimento, por outro lado, de acordo com o Aurélio, também é processo, é método... (BITTAR, 1999, p. 357).

Uma outra visão que contribui para o entendimento do conceito é a comparação da visão horizontal das organizações (gestão por processos) e da visão vertical (organograma), conforme Lima:

[...] na visão horizontal das organizações (visão sistêmica ou visão por processos), que integra as diferentes funções existentes e compõe uma rede de interação entre processos. Ao contrário, quando as diferentes funções são gerenciadas uma a uma e os objetivos são estabelecidos independentemente para cada função, temos a visão vertical das organizações (visão tradicional ou organograma). De acordo com Donabedian, um dos três eixos da qualidade em saúde é o de Processos, e conforme a Acreditação Hospitalar a importância de trabalhar os Processos é colocada como prioritária (LIMA, 2007, p. 25).

Conforme visto, independentemente da abordagem, a gestão por processos é capaz de padronizar e melhorar o aproveitamento de recursos e interações de organizações, e, para que isso seja uma constante, faz-se necessário fazê-lo de maneira contínua.

4.1.1. INOVAÇÃO POR REDESENHO DE PROCESSOS

Conforme já definido, os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados aos seus clientes. De acordo com o Manual de Melhoria da API (Associates In Process Improvement), processo é um conjunto de causas e condições que repetidamente vêm juntas em sequência para transformar as entradas em resultados.

A análise dessa definição culmina em que um processo é uma oportunidade de melhoria contínua, e sobretudo quando aplicado ao ambiente de gestão em saúde, observamos que os processos podem ser melhorados, no contexto de inovação, que preconiza que uma melhoria significativa deve trazer aumento de lucratividade ou redução de custos (SOUSA, 2006). Ainda segundo o autor, uma inovação não tange apenas o lançamento de produtos, um conjunto de outros aspectos tais como: atendimento ao cliente, relacionamento com fornecedores, estrutura organizacional e interações consolidam um ambiente organizacional inovador, possibilitando a caracterização do redesenho de processos como inovação.

Segundo Novaes, a qualidade não é um processo passivo de cima para baixo, mas sim uma dinâmica, ininterrupta, e uma exaustiva atividade de permanente identificação de falhas nas rotinas e procedimentos. Sendo assim, possível e recomendável o redesenho de processos como forma de reflexão e aplicação da melhoria contínua no ambiente organizacional como forma de inovação.

AUTORA: ALENCAR, MARCELLY NICOLLE MAGALHÃES DE OLIVEIRA ORIENTADOR: SANTOS. SÉRGIO COUTINHO DOS

Para conseguir implantar o redesenho de processos, é necessário um estudo sobre seu atual processo ou conjunto, aliado a uma interação entre as partes envolvidas, e os benefícios para tal são percebidos em diversos âmbitos, conforme Lima:

[...] Quando as pessoas redesenham processos a comunicação entre elas e os departamentos tornam-se foco. Cria-se uma rede de comunicação entre fornecedores e clientes para melhor compreensão das necessidades mútuas. As pessoas começam a ver uns aos outros, através da cadeia fornecedor-processo-cliente, e passam a enxergar a instituição como uma grande conexão de processos, cada um com seus fornecedores e clientes (LIMA, 2007, p. 37).

A aplicação do redesenho de processos em organizações cria a cultura de um ambiente propício a mudanças e melhoria contínua, sobretudo quando há o envolvimento das pessoas que nela trabalham. O foco principal é análise periódica dos processos organizacionais, implantação de indicadores para controle e proposição de ajustes necessários ao atingimento de melhores resultados.

4.2. IMPORTÂNCIA DO ATENDIMENTO NOS SERVIÇOS DE SAÚDE

O atendimento prestado aos clientes/pacientes nas organizações de saúde segue um fluxo diferenciado. Conforme Gonçalves:

[...] nas empresas de prestação de serviços, o conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem por quem realiza essas atividades. A importância dos processos de trabalho aumenta também à medida que as empresas trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo produtos e serviços cada vez mais ricos em valores intangíveis (GONÇALVES, 2000, p. 8).

As organizações que trabalham com serviços de saúde se enquadram nesse conceito, uma vez que o valor percebido pelo cliente é intangível.

Ainda segundo o autor (*op. cit.*), existem três categorias de processos empresariais, válidas também para as empresas de serviços de saúde:

- I) processos de negócio caracterizam a essência do funcionamento da instituição, resultando no produto ou serviço que é recebido pelos clientes;
- II) processos de apoio são os que viabilizam o funcionamento de vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio;
- III) processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas atividades que eles devem realizar, incluindo ações de medição e ajuste do desempenho de qualquer organização, inclusive a hospitalar.

Tomando por base o exposto e o que tratam Quinto e Bittar (2004), vale analisar que os profissionais de saúde (médicos, enfermeiros, fisioterapeutas etc.) que se preocupam em oferecer o melhor atendimento que conhecem orientados apenas pelo princípio da assistência ao paciente, sem considerar os gastos e a infraestrutura necessária, colocam em risco financeiro a empresa. Os gestores, por sua vez, em uma organização de serviço de saúde, ao moderarem custos, materiais e recursos humanos sem considerar os limites de risco da prática médica e aos



pacientes, aumentam a possibilidade de problemas assistenciais. Portanto, faz-se necessário o alinhamento entre os interesses de ambas as partes para que o serviço possa ser prestado da melhor forma, mantendo a viabilidade do negócio.

Moneken e Gallo (2006) discutem a diferença de aspectos levados em consideração na avaliação e valor percebido de uma organização de saúde quando realizadas por profissionais de saúde (que prestam o serviço) e por consumidores (que recebem o serviço). Enquanto os profissionais de saúde utilizam critérios técnicos, os consumidores avaliam critérios não técnicos, de toda a prestação do serviço, sendo o atendimento como um dos principais elementos analisados, capazes de colocar em risco toda a avaliação e percepção de valor quando ele não for bem atendido.

O processo de atendimento é responsável por grande parte da percepção de cadeia de valor por parte do usuário do serviço (Marketing Health Service: 1999), cadeia essa composta pela: acessibilidade, disponibilidade da assistência, humanização e valor agregado.

Classificar o processo de atendimento ao cliente/paciente de uma organização de saúde como sendo de negócio ou de apoio se caracteriza num desafio, tendo em vista sua criticidade, que pode envolver muito mais que apenas o acolhimento e triagem do paciente para direcionar a conduta e/ou a prioridade correta para o profissional de saúde.

4.3. CONHECENDO AS DIMENSÕES DO RADAR DA INOVAÇÃO E SEUS ESCORES

A metodologia trabalhada no Programa ALI é consolidada por meio de um questionário que avalia 13 dimensões de inovação. No tocante às pontuações, a metodologia classifica da seguinte forma:

- » Nota 1 Quando a inovação não está presente;
- » Nota 3 Quando a inovação é incipiente, ou as práticas não são ainda sistematizadas;
- » Nota 5 Quando a inovação está presente e consolidada.

Em virtude do foco deste trabalho ser em cima de três dimensões (Processos, Clientes e Ambiência Inovadora), se faz necessário conhecer o que analisa cada uma delas, abaixo relacionam-se os que se verificam as dimensões:

- >> Clientes existência de sistemática de identificação de novos zmercados e de necessidades dos clientes, e se a empresa realizou lançamento de novos produtos ou versões baseadas nas manifestações coletadas.
- **Processos** existência de novas práticas de gestão, sistemática de melhoria de processos, certificações, sejam elas voluntárias ou compulsórias e adoção de *softwares* de gestão.
- » Ambiência Inovadora avalia fontes externas de conhecimento, seja pela participação em eventos, seminários ou congressos do setor ou ainda pela absorção de informações e tecnologias provenientes de interações entre fornecedores ou mercado, existência de patentes, uso de consultorias, acesso a linhas de financiamento e existência de sistemática de coleta de ideias.

AUTORA: ALENCAR, MARCELLY NICOLLE MAGALHÃES DE OLIVEIRA ORIENTADOR: SANTOS, SÉRGIO COUTINHO DOS

5. VISÃO GERAL DO SETOR

O setor de serviços de saúde na cidade de Maceió possui o processo de atendimento ao cliente (paciente) como um processo crítico ao negócio, tendo em vista que além de clientes, que precisam dar atenção à gestão de relacionamento do ponto de vista organizacional, os mesmos são pacientes do ponto de vista de saúde, chegando muitas vezes às empresas, com condições de saúde precária, necessitando de atendimento especializado, além de excelência no processo de atendimento.

O Programa ALI em Maceió tem atendimento realizado por localização geográfica. Este artigo se propõe a estudar as empresas atendidas pelo Programa ALI, localizadas predominantemente nos bairros: Farol, Gruta e Jacintinho.

Foram agrupadas 11 empresas do setor de diferentes áreas de atenção à saúde, agrupadas e distribuídas da seguinte maneira, como mostra a Figura 2:

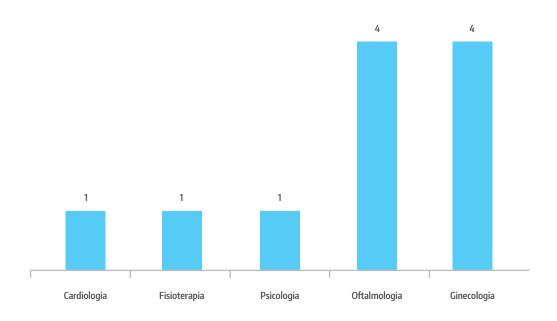


Figura 2 – Distribuição das empresa

Fonte: Elaboração própria.



6. ANÁLISE DE DADOS

As empresas atendidas pelo programa foram agrupadas de acordo com seu setor de atuação à saúde. Todas foram submetidas à metodologia de diagnóstico do Radar de Inovação, proposto pelo Programa ALI. O Quadro 1 mostra as pontuações obtidas pelas empresas, nas 13 dimensões avaliadas, em destaque as dimensões tratadas neste artigo (Os setores compostos por mais de uma empresa tiveram sua nota calculada por média aritmética).

Quadro 1

DIMENSÃO	CARDIOLOGIA	FISIOTERAPIA	PSICOLOGIA	OFTALMOLOGIA	GINECOLOGIA
Oferta	3,0	2,0	2,5	2,4	3,0
Plataforma	3,0	5,0	4,0	3,5	4,0
Marca	3,0	3,0	3,0	1,5	4,8
Clientes	3,0	3,0	1,0	3,0	3,7
Soluções	5,0	5,0	1,0	3,3	4,0
Relacionamento	2,0	3,0	1,0	2,0	4,0
Agregação de valor	2,0	2,0	1,0	3,5	5,0
Processos	2,0	1,7	1,0	2,5	2,7
Organização	3,0	3,0	1,5	3,0	4,0
Cadeia de fornecimento	1,0	1,0	1,0	2,5	1,0
Presença	1,0	1,0	1,0	1,8	5,0
Rede	1,0	1,0	1,0	1,5	4,5
Ambiência Inovadora	2,8	1,8	2,0	2,7	2,3
Nota de Inovação	2,5	2,4	1,6	2,6	3,6

Fonte: Elaboração própria.

A avaliação dos resultados denota claramente que os setores de Ginecologia e Oftalmologia apresentam resultados superiores aos demais setores, sobretudo nas dimensões estudadas. Esses resultados se devem principalmente a características peculiares do setor, tais como: exigibilidade dos clientes (pacientes) e porte das organizações. Nesses dois setores, os próprios empresários reconhecem como grandes desafios de seus negócios padronizarem os processos e atenderem bem os clientes, uma vez que quando optam por atendimento por ordem de chegada, geram fila de espera; e quando o mesmo é por hora marcada, gera evasão.

Para uma melhor compreensão, propõe-se uma análise por dimensão dos resultados apresentados, evidenciando as características existentes e ausentes em cada dimensão:

AUTORA: ALENCAR, MARCELLY NICOLLE MAGALHÃES DE OLIVEIRA ORIENTADOR: SANTOS, SÉRGIO COUTINHO DOS

CLIENTES

A análise da dimensão Clientes, conforme resultados identificados na Figura 3, permite verificar que com exceção da empresa do setor de Psicologia, todas as empresas analisadas apresentam inovação incipiente.

3,0 3,0 3,0 3,0 1,0 Cardiologia Fisioterapia Psicologia Oftalmologia Ginecologia

Figura 3 - Clientes

Fonte: Elaboração própria.

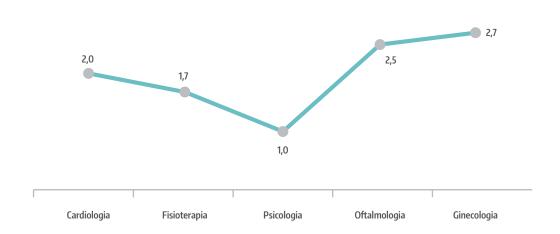
As principais práticas encontradas são relativas à criação de novos postos de atendimento e modificações realizadas em sua forma de ofertar serviços em decorrência de manifestações de clientes, sejam elas por meio de observações pontuais ou pesquisas. No setor de psicologia, a característica principal que não evidenciou práticas se deve ao fato de que cada profissional se relaciona diretamente com seus clientes (pacientes) de maneira isolada, e a empresa não possuía ainda uma visão de relacionamento do ponto de vista Cliente X Empresa. Após realização da devolutiva do Programa ALI, os empresários do setor mencionado informaram que sempre viram a importância de obter um relacionamento com os clientes, do ponto de vista da empresa, porém nunca souberam como realizar.

PROCESSOS

Nessa dimensão, todas as empresas apresentam algumas práticas de inovação; entretanto, todas elas de maneira incipiente, não sistematizadas, o que podemos observar por meio dos scores, na Figura 4.



Figura 4 – Processos



Fonte: Elaboração própria.

As principais práticas evidenciadas foram: Adoção de software de gestão em todos os setores, melhorias nos processos, sobretudo de atendimento; entretanto, essas melhorias não passaram por um ciclo de mapeamento e redesenho de processos, e os mesmos não são padronizados para todos os que executam o atendimento, sendo ponto de atenção, em que todos os clientes relatam que permanecem com reclamações em seu atendimento. Nenhuma das empresas apresentou certificações nos últimos três anos, nem práticas de gestão apoiadas em modelos.

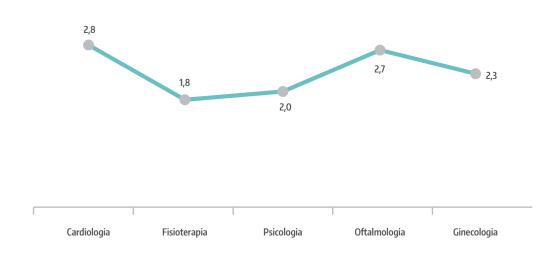
Segundo um dos empresários do setor de Ginecologia, o grande desafio de padronizar o atendimento diz respeito à dependência da satisfação dos clientes em serem atendidos no horário e cumprimento dos prazos de entregas dos exames. Já para outro empresário do setor de Oftalmologia, a grande dificuldade de obter padronização é por conta da rotação de pessoal, pois quando a empresa está funcionando, há um desligamento e tudo volta para o ponto inicial. Acerca desses comentários, o que se vem trabalhando em nível da dimensão processos nas empresas, é que é necessário definir um modelo de gestão e padrão de controle para os mesmos, fazendo com que a gestão não fique dependente de quem execute.

AMBIÊNCIA INOVADORA

A análise da dimensão Ambiência Inovadora também evidencia que todas as empresas apresentam resultados similares, porém, diferente das demais analisadas, nessa, as empresas não atingiram pontuação para inovação ser considerada ao menos incipiente, conforme observamos na Figura 5.

AUTORA: ALENCAR, MARCELLY NICOLLE MAGALHÃES DE OLIVEIRA ORIENTADOR: SANTOS, SÉRGIO COUTINHO DOS

Figura 5 – Ambiência inovadora



Fonte: Elaboração própria.

Alguns fatores interessantes encontrados em todas as empresas do setor: todas têm como prática participação de eventos e congressos de atualização, algumas ainda com importantes contribuições em sua área de conhecimento; nenhuma delas passou por nenhum processo de consultoria; todas possuem interação com representantes e fornecedores, e nenhuma delas conta com um modelo formal de coleta e registro de ideias de seus colaboradores, apesar de ser comum a todas o ambiente favorável e disponibilidade da direção em ouvir sugestões para melhoria do negócio.

Para a empresária do setor de Fisioterapia, inovar em seu negócio é um fator primordial, mas não apenas na aquisição de equipamentos, investir também na diversidade de técnicas e modelagem das aulas e atendimentos, pois só assim é possível fidelizar o cliente.

A conscientização da importância dessa dimensão foi um fator de prioridade no primeiro ciclo de atendimento a essas empresas; e no contexto atual, todos se mostram sensibilizados e mapeando práticas para muito mais que inovar, manter-se como organização inovadora, por meio da Gestão da Inovação.



7. CONCLUSÃO

A análise dos dados permite concluir que em nenhuma das dimensões avaliadas em nenhum dos setores a inovação é consolidada, sendo que nas dimensões: processos e clientes, o nível de inovação é considerado incipiente; enquanto que na dimensão ambiência inovadora, as empresas não obtiveram pontuações mínimas para esse patamar.

Tendo em vista a importância premente dos processos de atendimento ao cliente, sobretudo no setor estudado, temos uma grande janela de oportunidade de trabalhar inovação por meio da implantação de gestão de processo, com foco na padronização e documentação dos mesmos para as empresas estudadas. Essa ação, de implantar um novo modelo de gestão, baseado nos requisitos dos clientes, permitirá atingir resultados expressivos nas três dimensões analisadas.

Em relação ao mapeamento de ações para implantação futura, através da participação no Programa ALI, são desenvolvidos e acompanhados planos de ação; e com este grupo de clientes em questão, o foco consiste em: elaboração de um manual de atendimento, treinamento de colaboradores, implantação de método formal de coleta de informações dos clientes e ideias de colaboradores e adoção de metodologias de modelo de gestão, como: MEG (Modelo de Excelência na Gestão), 5S e Manual de procedimentos.

AUTORA: ALENCAR, MARCELLY NICOLLE MAGALHÃES DE OLIVEIRA ORIENTADOR: SANTOS, SÉRGIO COUTINHO DOS

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao CNPq e ao Sebrae por terem me possibilitado a prazerosa experiência de atuar em campo, como Agente Local de Inovação, e realizar concomitante a essta pesquisa, no cenário das MPE de minha área de atuação, provando a associação de conhecimentos técnicos e acadêmicos, contribuindo, assim, com meu crescimento enquanto profissional e pesquisadora.



REFERÊNCIAS

ASSOCIATES IN PROCESS IMPROVEMENT. **Manual de Melhoria: Apostilas do Curso de Formação do Programa Black Belt.** Imecc UNICAMP. Volumes 1 e 2. Campinas, 2º semestre 2004. Disponível em: http://saudeweb.com. br/33214/a-importancia-do-atendimento-humanizado/>. Acesso em: 30 mar. 2014.

BITTAR, O. J. N. V. **Gestão de processos e certificação para qualidade em saúde.** Artigo de revisão, Instituto Dante Pazzanese de Cardiologia, São Paulo, SP, 1999.

GONCALVES, J.E.L. **As Empresas são Grandes Coleções de Processos. Administração de Empresas**, vol. 40, no. 1, janeiro/março 2000.

LIMA, Maria Bernadete Barros Piazzon Barbosa. A Gestão da Qualidade e o Redesenho de Processos como Modelo de Desenvolvimento Organizacional em Hospitais Públicos Universitários: O Caso do Hospital de Clínicas da UNICAMP. Dissertação de Mestrado, UNICAMP, Campinas, 2007.

NOVAES, H.M. Implementação de Programas de Garantia de Qualidade em Hospitais na América Latina e no Caribe. Hospital – Administração e Saúde, vol. 18, no. 3, maio/junho 1994. Disponível em: http://www.bibliomed.com.br/lib/showdoc.cfm?LibDocID=12041. Acesso em: 31 jan. 2014.

MATSUZAWA, Carla Moeko. Inovação em Saúde: Estudo de Casos. Dissertação de mestrado. Escola de Administração de Empresas. SP, 1998. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2370/68060100577. pdf?sequence=2>. Acesso em: 31 jan. 2014.

MONKEN, S. F. 1998. Atendimento gerenciado. Revista InCor, 3(34):8-14. Disponível em: http://www.comunidadesvirtuais.revistaincor.pro.br/hipertexto/home/plus.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2014.

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

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

SOUSA, Jonilto Costa. INOVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL: FATORES FACILITADORES E FATORES DIFICULTADORES. Dissertação de Mestrado. Brasilia. 2006.

QUINTO NETO, A.; BITTAR, O.J.N. **Hospitais: administração de qualidade e acreditação de organizações complexas.** Porto Alegre: Dacasa, 2004.

Perfil empreendedor e a relação com o grau de inovação na gestão da empresa – estudo de caso em laboratórios

AUTORA: CAMPOS, ROSE MEIRE DE

ORIENTADOR: MÜLLER, CARLOS ANDRÉ DA SILVA

RESUMO

O artigo ora apresentado teve como objetivo analisar a relação do perfil empreendedor de jovens empresários e a capacidade inovadora da empresa. Ao questionar sobre o que realmente difere as organizações inovadoras das demais, nota-se que estas instituições sofrem influência dos gestores, tornando sua participação essencial em todas as etapas do processo. O estudo foi realizado em duas empresas do segmento de laboratório de análises clínica, na cidade de Ji-Paraná - Rondônia, no período de acompanhamento dentro do Programa ALI. A metodologia utilizada foi descritivo-analítica, com a técnica observacional participante, fazendo uso do questionário Comportamento Empreendedor e entrevista semiestruturada destinado aos gestores da empresa. Utilizou-se do Radar Grau de Inovação RO e R1 para analisar a evolução das ações sugeridas durante o período de acompanhamento, buscando relacionar perfil empreendedor e a evolução do grau de inovação da empresa. A partir dos resultados, pode-se considerar que o perfil do empreendedor/gestor influencia diretamente na implementação das ações, sendo decisiva no processo de inovação na gestão e no sucesso da empresa.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Comportamento Empreendedor. perfil empreendedor.

ABSTRACT

The article aimed to analyze the relationship between entrepreneurial profile of young entrepreneurs and innovative capacity. If we question what really differs from other innovative organizations, we note that these institutions are influenced by managers, making their involvement essential in all stages of the process. The study was conducted in two companies in the clinical analysis laboratory segment in the city of Ji-Paraná - Rondônia, at follow-up within the ALI Program. The methodology used was descriptive-analytical, with the participant observation technique, making use of Entrepreneurial Behavior questionnaire and semistructured interview intended to company managers. We used the Radar Degree of Innovation RO and R1 to analyze the evolution of the actions suggested during the follow-up period, trying to relate entrepreneurial profile and the evolution of the degree of innovation of the company. From the results it can be considered that the profile of the entrepreneur/manager directly influences the implementation of actions being decisive in the process of innovation in the management and success of the company.

KEYWORDS:

Innovation. Entrepreneurial Behavior. entrepreneurial profile.



1. INTRODUÇÃO

Empreendedorismo e comportamento empreendedor são temas bastante controversos dentro da literatura e se torna ainda mais complexo quando se entende que empreender não se define pelo simples fato de realização do novo ou por ações isoladas de um indivíduo na organização ou no mercado.

Dornelas (2008, p.22) define empreendedorismo como sendo "o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades". Dolabela (2012. p.3) utiliza um termo capaz de definir o empreendedor de forma sucinta e marcante "motor da economia, um agente de mudanças". Empreender é, portanto, a capacidade de realização do indivíduo e de um conjunto de ações e comportamentos que, consequentemente, o torna empreendedor. Desta forma, o empreendedor é o indivíduo dotado de várias características e comportamentos, capazes de destacá-lo dos demais. Seja do mesmo segmento, com as mesmas condições de mercado, o empreendedor é capaz de tomar decisões, correr riscos e buscar soluções inovadoras para os problemas.

Ao questionar sobre o que realmente difere as organizações inovadoras das demais, nota-se que estas instituições sofrem influência dos gestores em todos os processos, desde a forma de lidar com o fracasso à forma de lidar com as ideias dos colaboradores. Os verdadeiros empreendedores vivem uma busca constante por ações de melhoria, ligando ações diretas da liderança com o operacional. Para Schumpeter (1949 apud DORNELAS, 2008, p.17), "o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais." Desta forma, qual a influência do perfil empreendedor com a capacidade inovadora da empresa? Qual a relação deste comportamento com o sucesso das ações de inovação implementada na empresa?

A inovação provém de ideias, sendo indispensável a participação e cooperação de toda a equipe durante o processo. Daí a importância do Gestor, pois é quem vai estimular e incentivar a participação das pessoas dentro das organizações, e criar meios para que esta não se torne uma ação isolada e sem perspectiva de continuidade e realização.

Sob esse aspecto, o grande desafio para as Micro e Pequenas Empresas – MPE, talvez seja chegar em um consenso, aceitando a evidente necessidade da busca constante de melhorias e mudanças, e gerenciar projetos de inovação, conciliando à rotina empresarial, que em muitas empresas ainda é realizada sem padrões e planejamento. "Será difícil encontrar alguém disposto a argumentar contra a visão de que a inovação é e tende a ser cada vez mais importante nos próximos anos. Mas ainda nos questionamos se podemos ou não gerenciar o que é um processo extremamente complexo e cheio de incertezas." (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008, p.98).

Este artigo faz parte do trabalho do ALI – Agentes Locais de Inovação, programa do SEBRAE que atende MPE – Micro e Pequenas Empresas. A pesquisa foi realizada com MPE no segmento serviço de laboratório e análises clínicas e surgiu acerca do questionamento do por que empresas do mesmo segmento, com gestores com a mesma formação acadêmica e faixa etária, demonstraram uma disparidade significativa no grau de inovação.

A atuação desta pesquisadora junto ao ALI utilizou basicamente duas das principais ferramentas: Radar de Inovação e Perfil do Empreendedor, ambos utilizados no programa ALI, sendo que o primeiro mensura o grau de inovação das MPE atendidas; enquanto que a segunda, qual o perfil do empreendedor e como este se comporta diante das diversas situações empresariais. O radar de inovação utiliza uma metodologia criada por Bachmam e Associados Ltda, que utiliza informações dos últimos três exercícios e observa 13 diferentes dimensões, sendo quatro principais: Ofertas; Clientes; Processos e Presença, que se desdobram em mais oito dimensões, formando o conjunto temático, ambiente de inovação, que fornecem dados globais possíveis de serem visualizadas no gráfico de medição do grau de inovação.

De forma geral, pressupõe-se que o comportamento do empreendedor/gestor terá reflexo em todas as dimensões do radar da inovação, uma vez que deve partir da liderança o direcionamento para a equipe. Com o estudo do comportamento empreendedor dos gestores será possível destacar as dimensões mais afetadas em cada empresa e quais atitudes/comportamentos foram decisivos para o sucesso e evolução dos resultados no processo de inovação.

Sendo assim, tem-se como objetivo geral da pesquisa analisar a relação do perfil empreendedor de jovens empresários e a capacidade inovadora da empresa. E como específicos: a) identificar fatores relacionados à capacidade inovadora das empresas estudadas; b) apontar as principais características do perfil empreendedor e sua contribuição para a dimensão ambiência inovadora; c) divulgar dados obtidos na pesquisa, a fim de subsidiar a atuação de futuros empreendedores e estudiosos interessados no assunto.



2. REFERENCIAL TEÓRICO

EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo é um tema cuja importância tem crescido sob diversas correntes teóricas. Por exemplo, Hisrich (2009, p.30) afirma que "empreendedorismo é o processo dinâmico de gerar riqueza"; para Dolabela (2013), "mais do que uma preocupação com o indivíduo, o empreendedorismo deve ser relacionado à capacidade de se gerar riquezas acessíveis a todos".

Cozzi et al (2008, p.80) destacam que comportamentos empreendedores são observados sob aspectos tanto individual como corporativos. Sob o primeiro aspecto, os autores apontam:

[...]o empreendedorismo tem sido tratado como um conjunto de procedimentos independentes e visionários de criação de novos negócios e empresas, em novas combinações de ideias e modelos de empreendimentos que resultam em efeitos mais ou menos amplos de inovação e descontinuidade econômica. Empreendedores são agentes econômicos especiais, propagadores dos chamados "ventos de destruição criativa" que modificam e renovam o ciclo de negócios e propiciam novas ondas de desenvolvimento econômico.

Empreender não se define pelo simples fato de realização do novo, mas pela capacidade de realização do indivíduo e de um conjunto de ações e comportamentos que consequentemente o torna empreendedor, o empreendedorismo sendo consequência do envolvimento e dedicação das pessoas em um processo capaz de transformar simples ideias em oportunidades, e não ao fato isolado da abertura do próprio negócio. De fato, é preciso um conjunto para que o empreendedor esteja comprometido com a busca constante de conhecimento e melhorias, para que tenha capacidade de assumir os riscos, gerir equipe e inovar constantemente, onde a maioria veem problemas, os empreendedores visualizam oportunidades, sendo assim relacionado como o responsável pelas mudanças em todo o processo de produção, aquele capaz de fazer as mesmas coisas de forma diferente que os demais, independente das oposições e das críticas que receba. (CHIAVENATO, 2004; DOLABELA, 2012)

Importante destacar a grande diferença entre o empreendedorismo de oportunidade e o empreendedorismo de necessidade. Sendo que o primeiro é representado pelas atividades desenvolvidas pelo empreendedor visionário, um nicho de mercado onde muitos poderiam ver problemas, este é capaz de visualizar oportunidade de negócio. E o empreendedorismo de necessidade constituído pelas atividades de sobrevivência, onde a decisão de empreender nem sempre veem pela visão de futuro, mas da vontade ou decisão de obter a independência profissional, financeira, ou apenas pela necessidade de sobrevivência no caso de desemprego, o que eleva as chances da empresa de encerrar suas atividades antes de completar dois anos de existência. Para Hierro (2008, p.215), "um novo processo, produto ou serviço inovador lançado no mercado pode ser considerado empreendedorismo por oportunidade. [...] O empreendedorismo de necessidade está relacionado à premência de geração de renda".

Historicamente, a década de 1990 foi um marco para as Micro e Pequenas Empresas – MPE brasileiras, onde registrou-se um grande crescimento dessas empresas, cujos fatores que determinaram este fenômeno, entre outros, foram a crise do emprego, programas de demissão voluntária, privatizações de empresas públicas ou vinculadas ao governo, disseminação das vantagens da terceirização e até mesmo pela inovação nos processos

produtivos, contribuindo para o aumento da taxa de desemprego e junto a taxa de novos empreendimento no mercado (JUGLER, 2013).

A difusão do empreendedorismo se torna a bomba impulsora para a sobrevivência e vitalidade das empresas, uma vez que tem a capacidade de mudar este cenário em que o Brasil se encontra, avançando para o ranking do empreendedorismo de oportunidade.

COMPORTAMENTO/PERFIL EMPREENDEDOR E INOVAÇÃO

Para qualificar ou especificar o indivíduo que possui características ou habilidades que o distingue dos demais indivíduos, de uma mesma região, mesma idade, ou até mesmo da mesma hereditariedade, utiliza-se o termo empreendedor, aquele indivíduo que de uma forma especial se dedica a suas atividades, seja na simples execução ou até no seu planejamento, com sua forma de agir e com seu poder de transformação. O empreendedor é dotado de um conjunto de características que são inerentes de sua personalidade, capazes de marcar a essência do perfil empreendedor do indivíduo. (REIS; ARMOND, 2012; NETO,2004)

São diversas as características de um empreendedor, podendo citar a capacidade de assimilar e de gerar mudanças, o que para muitos é sinônimo de muita resistência, os empreendedores veem grandes oportunidades, transformar seus sonhos em realidade, fazer as coisas de maneira simples, utilizando estratégias, tornando-se competitivo. A capacidade ou perfil do empreendedor está relacionada à busca do novo, ou o fazer diferente aquilo já feito por muitos; ser empreendedor não é resultado de uma característica isolada, ou resultado da personalidade do indivíduo, mas sim do conjunto de comportamento, que o destaca dos demais. (HIERRO, 2008; DOLABELA, 2011).

Segundo Reis e Armond (2012), além das características, desenvolver certas competências e habilidades também faz parte do perfil empreendedor, permitindo que o indivíduo sobressaia das diversas situações do dia a dia empresarial. São elas:

- habilidade técnica que envolve saber ouvir as pessoas, captar informações, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe.
- » habilidade gerencial desenvolver áreas que envolvem criação e gerenciamento da empresa, envolvem ações de Marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, planejamento e controle.
- » habilidade pessoal ser disciplinado, assumir riscos, ser inovador, ter ousadia, ser persistente e visionário, ter iniciativa, coragem, humildade e, principalmente, ter paixão pelo que faz.

São dez características e 30 comportamentos que estão descritos no quadro 1 a seguir.



Quadro1 – Características de Comportamento Empreendedor

CARACTERÍSTICA	COMPORTAMENTO
Busca de Oportunidade e Iniciativa	Faz as coisas antes de ser solicitado, ou antes de forçado pelas circunstâncias.
	Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços.
	Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamento, equipamentos, local de trabalho ou assistência.
Persistência	Age diante de um obstáculo significativo.
	Age repetidamente ou muda de estratégia a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo.
	Faz um sacrifício pessoal ou despende um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente.
Correr Riscos Calculados	Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados.
Correi Alscos Carculados	Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
Exigência de Qualidade e Eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato.
	Age de maneira a fazer as coisas que satisfaçam ou excedam padrões de excelência.
	Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
Comprometimento	Assume responsabilidade pessoal por solucionar problemas que possam prejudicar a conclusão de um trabalho nas condições estipuladas.
	Colabora com seus empregados ou coloca-se no lugar deles, se necessário, para terminar uma tarefa.
	Esforça-se em manter os clientes satisfeitos e coloca a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo.
Busca de Informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores ou concorrentes.
	Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço.
	Consulta especialistas para obter assistência técnica ou comercial.
Estabelecimento de Metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal.
	Tem visão de longo prazo, clara e específica.
	Estabelece objetivos de curto prazo mensuráveis.
Planejamento e monitoramento sistemáticos.	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos.
	Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais.
	Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.

CARACTERÍSTICA	COMPORTAMENTO
Persuasão e Rede de Contatos	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros.
	Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos.
	Age para desenvolver e manter relações comerciais.
Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros.
	Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores.
	Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Fonte: Adaptado Empretec-Sebrae.

Segundo Dolabela (2012), é possível estudar e desenvolver essas características, potencializando os comportamentos existentes; e aqueles que ainda não estão desenvolvidos, aprimorá-los. O tema empreendedorismo é abordado em disciplinas de ensino superior, e até mesmo nas escolas de ensino fundamental e médio. O autor ressalta ainda que não é possível ensinar empreendedorismo, ou transferir conhecimentos empreendedores, o que é possível e difundindo por ele é aprender ser empreendedor, despertando no indivíduo esses comporta mentos. Com a prática dos comportamentos, acredita-se que o empreendedor possa criar condições de desenvolver e aplicá-los de acordo com a realidade do seu negócio, ampliando assim as chances de se destacar no mercado.

A empresa poderá ter uma equipe inovadora, proativa, empenhada; no entanto, se a liderança não compartilhar do mesmo entusiasmo para mudança e melhoria, o processo de inovação será prejudicado, da mesma forma se a empresa tiver gestores inovadores e equipe com comportamento oposto. Não se pode afirmar que a capacidade inovadora é algo inato, uma vez que é possível capacitar para o desenvolvimento de projetos de inovação, permitindo acompanhar a evolução e o desempenho dessas organizações e suas equipes. (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008)

O Manual de Oslo (OECD, 2005) aponta que as atividades de inovação das empresas dependem de fontes de informação, conhecimentos tecnológicos, práticas de recursos humanos e finanças. Neste processo, cabe a liderança estar atenta a cada detalhe do projeto, a capacitação, dentre outras ações que devem fazer parte das estratégias de inovação adotadas pela organização, e o empreendedor possui a capacidade de lidar com diversas situações que envolvem a rotina empresarial, demonstrado e transmitindo segurança a equipe, permitindo que todos tenham acesso à informação, oferecendo a liberdade e utilizando a interação intelectual, valorizando a participação de todos no processo de inovação.



3. DESENVOLVIMENTO

Essa pesquisa analisou o comportamento empreendedor dos gestores de duas empresas do segmento Laboratório de análises clínicas, caracterizando-se como estudo multicaso. Este tipo de estudo tem como vantagem a flexibilidade de operacionalização, permitindo várias relações entre o foco de estudo, e que permite enriquecer a pesquisa por meio de várias fontes de dados, como entrevista semiestruturada e técnica observacional participante.

Esta é uma pesquisa descritivo-analítica que não procura necessariamente provar causas ou efeitos das relações de comportamento empreendedor e adoção de inovação, mas sim descrever fenômenos dentro do programa ALI, situações presentes ou até mesmo eventos, possibilita identificar, justificar, comparar e avaliar situações similares em diferentes ambientes. (GRESSLER, 2004).

Quanto ao questionário Comportamento Empreendedor, este é composto por dez características e trinta comportamentos, com escores que variam entre 1 e 10, permitindo, assim, analisar o perfil empreendedor dos gestores, identificar as características mais marcantes e exploradas e quais podem ser aprimoradas conforme apontamentos de Dornelas (2008). O questionário foi aplicado em dois momentos distintos, no momento da adesão e ao final do período, com o intuito de analisar possíveis mudanças no comportamento dos gestores durante o acompanhamento.

A amostra utilizada nesta pesquisa foi intencional. As empresas pesquisadas possuem gestores com a mesma faixa etária e formação acadêmica, as ações de inovação propostas foram idênticas para ambas. Por meio da utilização deste tipo de pesquisa buscou-se analisar o perfil empreendedor, identificar os fatores relacionados à capacidade inovadora das empresas, comparando tal capacidade com o perfil empreendedor de cada gestor, apontando as características empreendedoras, sendo o resultado exposto em gráfico-linha, onde a escala se deu pela pontuação máxima atingida de cada gestor.

A técnica observacional participante foi baseada no trabalho do Agente Local de Inovação–ALI, que acompanha e orienta empresas no processo de inovação. A empresa "A" recebeu atendimento durante dezesseis meses, enquanto a empresa "B" por nove meses. Foi realizada também entrevista semiestruturada, questionando sobre a história da empresa, trajetória como empresário e quais características considera indispensável para o sucesso empresarial, buscando identificar alguma característica específica que levou o sucesso da implementação das ações e compreender os motivos que levaram a disparidade significativa no gráfico radar das empresas estudadas.

Foi possível estruturar a técnica por meio da ferramenta Radar de Inovação, metodologia criada por Bachmam e Associados Ltda, que observa 13 diferentes dimensões, sendo quatro principais: Ofertas; Clientes; Processos e Presença, que se desdobram em mais oito dimensões, formando o conjunto temático, ambiente de inovação, que fornecem dados globais relacionados à inovação. O radar é preenchido de acordo com as mudanças, melhorias e ações implementadas. Dessa forma, cada empresa apresenta dois gráficos, Radar da Inovação RO e R1, permitindo observar a evolução das dimensões, em especial a Ambiência Inovadora, destacando as características empreendedoras que contribuíram com a evolução.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos resultados foi realizada em três etapas: diagnóstico de inovação RO (antes) e R1 (depois) análise do perfil empreendedor no RO e R1, complementado por uma entrevista semiestruturada com os gestores da empresa, a fim de confrontá-la com os dados do perfil.

A princípio, as empresas estudadas chamaram a atenção pela semelhança, por se tratar do mesmo segmento, oferecendo o mesmo serviço e atendimento, com gestores jovens com faixa de etária entre 26 e 30 anos, com a mesma formação acadêmica, sendo casos de sucessão familiar, diferenciando-se apenas no tempo de mercado. A Empresa "A" está no mercado há vinte e três anos; enquanto a Empresa "B", há dez anos.

Após os diagnósticos iniciais, foi possível perceber muitas disparidades na forma de lidar com o processo de mudança, inovação e na própria gestão da empresa, surgindo o interesse para análises direcionadas e comparativas, uma vez que as dimensões menos exploradas também eram as mesmas. Desta forma, foram sugeridas ações aplicáveis a ambas, com acompanhamento quinzenal presencial, *e-mail* e por telefone.

O gráfico Radar do Grau de Inovação permite visualizar a evolução da Gestão da Inovação nas empresas estudadas. Para seu melhor entendimento, considera-se que quanto mais próximo ao centro, menos a empresa trabalha inovação, ou seja, a inovação não está presente naquela área/dimensão. Quanto mais próximo à borda, mais a empresa se dedica à prática da inovação.

Frente à semelhança no resultado do grau de inovação no RO, foram sugeridas ações iguais, conforme descrito no quadro 2, porém direcionando às dimensões ainda pouco exploradas.

Quadro 2 – Ações Sugeridas

AÇÕES SUGERIDAS		
Planejamento Estratégico: Elaboração da missão, visão e valores.		
Reuniões		
Exposição do mapa das áreas de riscos,		
Formalização dos principais processos: Elaboração do POP		
Folders informativos		
Coleta kids		
Criação de site para liberação de exame via internet.		
Criação de fanpage em redes sociais.		
Layout interno: sala de espera e identificação das áreas		
Layout externo: fachada		

Fonte: Dados do estudo.



Uma das etapas de acompanhamento do programa ALI – Agente Local de Inovação é a construção do plano de trabalho/ação, onde o agente apresenta sugestões de melhorias a serem implementadas no decorrer do programa.

Foi sugerido estruturar um Plano de trabalho com ações que buscassem a melhoria do processo de inovação, a princípio com ações simples, que pudessem ser realizadas juntamente com as atividades da empresa. A ação inicial foi o planejamento estratégico inserindo a gestão da inovação como foco principal; as demais ações buscaram atender às necessidades e expectativas dos clientes, garantindo a competitividade no mercado. As melhorias referentes a *layout* teve como objetivo garantir conforto e acessibilidade aos clientes e maior visibilidade perante a concorrência.

A construção do *site*, além de oferecer maior comodidade e agilidade para os clientes, que podem retirar os resultados de exames através de login e senha, gerando um histórico em seu cadastro, traz vários benefícios para empresa, tais como: redução das despesas com impressão e agilidade na entrega de exames. A Fan Page é uma forma de estar mais perto do cliente, oferecendo um serviço de informação, tirando dúvidas sobre exames, dicas de saúde e divulgação dos serviços oferecidos.

De forma geral, as ações sugeridas contribuem para que as empresas possam padronizar e formalizar os principais processos, oferecendo um serviço de qualidade, aumentando a credibilidade, favorecendo o fortalecimento da marca, garantindo sua continuidade no mercado.

Quadro 3 – Ações Realizadas

AÇÕES REALIZADAS		
EMPRESA "A"	Formalização dos Principais processos: Elaboração do POP Captação de Novos clientes: Convênios Empresariais Layout Interno: Sala de espera separada da recepção e disponibilidade de água e café para clientes e recepção adaptada à acessibilidade.	
EMPRESA "B"	Planejamento Estratégico: Elaboração e Exposição da missão, visão e valores. Planejamento da Inovação: Para inovação em Processos com a compra de equipamento. Captação de Novos clientes: Convênios Empresariais Reuniões Exposição do mapa das áreas de Riscos, Folders Informativos Criação de site para liberação de exame via Internet. Serviço de SMS que avisa a disponibilidade da entrega do exame Criação de Fan Page em Redes Sociais. Layout Interno: Sala de espera adaptada para acessibilidade e disponibilidade de água e café para clientes. Layout Interno: Identificação das áreas Layout Externo: Fachada Pesquisa de satisfação e Caixa de Sugestão Participação em Eventos Sociais Participação em eventos empresariais	

Fonte: Dados do estudo.

Todas as ações sugeridas foram aceitas pelos gestores e dispostas em plano de trabalho; no entanto, o quadro 3 permite analisar a evolução no desenvolvimento das ações de melhoria. As ações realizadas pela empresa "A" foram realizadas por terceiros, isentando a participação do gestor na sua execução. Pode-se observar que se tratando de realização das ações e tomada de decisão, o gestor fica preso à gestão anterior (mãe), o que o impede de ousar nas ações, prevalecendo o medo do fracasso e comodidade pelo histórico de anos de mercado.

No entanto, a participação da empresa "B" foi marcada pela ousadia do gestor, que buscou de todas as formas realizar ações que garantissem resultados visíveis e de curto prazo, mesmo com risco maiores, demonstrando a capacidade empreendedora da empresa, que não mediu esforços para finalizar as ações dentro do período proposto, com o estabelecimento de metas e cumprimento das mesmas.

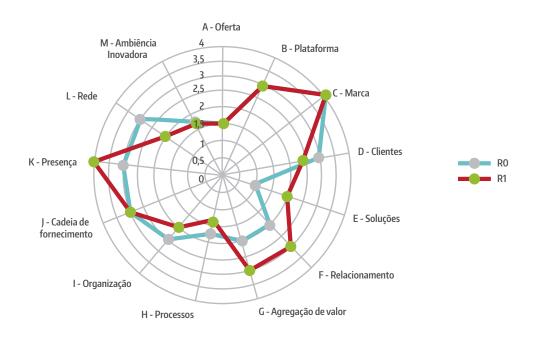


Figura 1 – Evolução Gráfico Radar Grau de Inovação Empresa "A"

Fonte: Dados de pesquisa.

A Empresa "A" no RO se destacou nas Dimensões Clientes, justificado pela carteira de cliente adquirida ao longo dos anos de existência; Dimensão Cadeia de fornecimento, devido à facilidade na negociação de compras e a credibilidade conquistada junto aos fornecedores, concorrentes e parceiros, e na Dimensão Presença, uma vez que além do atendimento na matriz, possuía três pontos de coletas na cidade. Analisando a gestão da inovação partindo apenas da média global RO e R1, a empresa não demonstrou evolução, o fato é explicado pelas ações executadas, uma vez que a Empresa "A" finalizou três ações no decorrer de dezenove meses de acompanhamento, sendo estas apenas de aperfeiçoamento, ou seja, em dimensões já exploradas, e não utilizou os indicadores para mensurar e avaliar os resultados, o que contribuiu para que não surtissem reflexos significativos no gráfico radar.



A - Oferta M - Ambiência B - Plataforma Inovadora C - Marca L - Rede D - Clientes K - Presença R0 E - Soluções I - Cadeia de fornecimento F - Relacionamento I - Organização G - Agregação de valor H - Processos

Figura 2 – Evolução Gráfico Radar Grau da Inovação Empresa "B"

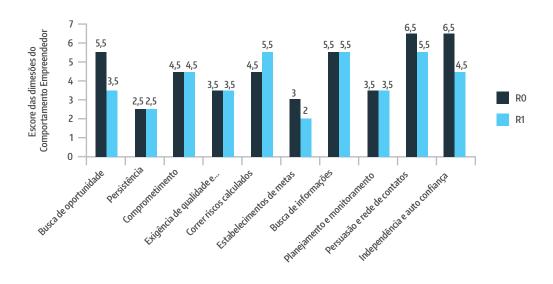
Fonte: Dados de pesquisa.

A Empresa "B" buscou realizar ações em diversas dimensões, principalmente nas áreas ainda não exploradas. A formalização do planejamento estratégico, com a gestão da Inovação como foco principal, contribuiu para o sucesso das ações; a inovação em processos permitiu investimento em equipamentos modernos, qualidade no serviço oferecido; a utilização de indicadores favoreceu o entendimento do gestor, quanto à importância da busca constante de melhorias, informação e conhecimento, levou a notável evolução do gráfico radar, superando a média anterior no grau de inovação.

A Empresa "B" finalizou oito das dez ações sugeridas. O levantamento de indicadores possibilitou a análise dos resultados e implementação de um novo plano de trabalho com sete novas ações, no período de nove meses de acompanhamento.

Mediante resultados apresentados nas figuras 1 à 4, buscou-se na análise do comportamento empreendedor, atitudes que justificassem tal disparidades. A figura 5 demonstra as características de cada gestor e quais são mais exploradas. A mesma forma utilizada para identificar as empresas "A e B" também se utilizou para os gestores a mesma denominação correspondendo à empresa no qual representa.

Figura 3 - Perfil Empreendedor - Gestor "A"



Dimensões do Comportamento Emreendedor

Fonte: Dados de Pesquisa.

O Gestor "A" no Perfil Empreendedor RO apresentou um equilíbrio entre as características, porém a distância entre algumas podem refletir diretamente no processo de inovação e na própria gestão da empresa. As características: Busca de Oportunidades, Busca de Informação, Persuasão e Rede de Contatos e Independência e Autoconfiança fortes, combinadas com as características: Persistência, Correr riscos calculados, Estabelecimento de Metas e Planejamento e monitoramento pouco explorada, podem imobilizar o indivíduo diante de decisões importantes, relacionando com a evolução do radar grau de inovação, uma vez que torna o indivíduo mais cauteloso e não ousa arriscar novos projetos.

O comportamento empreendedor R1, assim como no radar grau de inovação, não demonstrou evolução significativas. Foi possível confrontar os dados do questionário perfil empreendedor com a entrevista, onde questionado sobre a trajetória, como empreendedor e as características que assegurassem o sucesso da empresa, o gestor se prende a credibilidade adquirida pela empresa ao longo dos anos que se manteve líder no mercado local, apontando como responsável pela queda na aquisição de novos clientes e do crescimento da empresa, apenas ao aumento de concorrentes. E que sua trajetória como empreendedor é devido à sucessão familiar pois, já existia uma estrutura montada, e que sua formação acadêmica foi pensando na continuidade da empresa da família.



Comportamento Empreendedor Escore das dimesões do 4,5 4,5 4,5 4,5 4,5 4,5 3,5 3,5 R0 3 2 R1 Corter tiscoe di dulados Persistentia Exigenia de qualitade e. Estable lines to ste me la s Compretedingento Bueadeintonnações Parting to Refer the Contains Independentia e alto contianto anerice maintaineric

Figura 4 – Perfil Empreendedor-Gestor "B"

Dimensões do Comportamento Emreendedor

Fonte: Dados de Pesquisa.

O Gestor "B" apresentou uma disparidade entre as características do perfil empreendedor no momento do RO, principalmente entre características fortes como Comprometimento; Riscos Calculados e características pouco exploradas; Exigência de qualidade e estabelecimento de metas. O gráfico do Perfil empreendedor R1 permitiu visualizar a evolução das características que ainda não eram exploradas e o equilíbrio entre elas, demonstrando ainda que o conjunto das características e atitudes foi determinante na finalização das ações sugeridas e implementação de novas ações, contribuindo de forma significativa para o sucesso e evolução do radar grau de inovação.

Por meio da entrevista, ao ser questionado sobre sua trajetória empreendedora, afirma que mesmo recebendo um "negócio" já estruturado, não impediu de visualizar a necessidade de melhoria. A característica com uma marcação mais baixa foi que o deixou mais inquieto, e percebeu a oportunidade de crescimento em ações que pudessem oferecer um serviço de qualidade aos clientes, contribuir com a comunidade local e alcançar a realização pessoal, e que, no período que está à frente da empresa, já consegue visualizar a evolução da empresa, não só na estrutura física e na aquisição de equipamentos modernos mas também na credibilidade conquistada junto aos clientes e parceiros, que o leva a estabelecer novas metas e elaborar novos projetos.

5. CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo analisar a relação do perfil empreendedor de jovens empresários e a capacidade inovadora da empresa. Os resultados do estudo demonstram que o perfil do empreendedor/gestor reflete diretamente no processo de inovação na gestão da empresa. O conjunto de características não são isoladas e deve existir um equilíbrio entre elas, para que uma complete a outra e não cause efeitos negativos no processo.

Pela análise da evolução do grau de inovação das empresas, pode-se observar a disparidade entre as ações implementadas, obsevando se o grau de inovação global a empresa "A" manteve estável, porém na individualidade das dimensões nota se o destaque de algumas que contaram com a participação de outros agentes no processo, durante os dezenove meses de acompanhamento, a empresa não buscou nenhuma mudança significativa, apenas as da rotina empresarial, ou de necessidade do mercado, enquanto a empresa "B" explorou todas as dimensões que apresentavam baixa pontuação no gráfico, comparando com o perfil empreendedor. A partir do momento que o gestor B teve conhecimento sobre as características pouco exploradas, buscou trabalhá-las, a fim de criar uma harmonia entre as dez características, neutralizando os pontos fracos identificados no perfil.

Pode se destacar as características empreendedoras; Comprometimento; Riscos Calculados, busca de informações que interferiram diretamente para a evolução da dimensão, uma vez que esta avalia a ousadia inovadora, uso de fontes externas de conhecimento, coleta de ideias, entre outros, o que influência diretamente no processo de inovação como um todo.

No encerramento do programa do ALI, novas ações foram sugeridas. A empresa "B" já busca novas mudanças, com projeto de expansão da área física, compra de novos equipamentos e implantação da gestão da qualidade. A empresa "A" finalizou o atendimento se comprometendo a rever as ações sugeridas, que servirão como base para melhorias futuras.

Frente aos resultados, pode-se afirmar que o perfil do empreendedor tem relação direta com o sucesso da implementação do processo de inovação na gestão empresa, podendo este ser considerado um fator decisivo para a empresa, já que o mercado está cada vez mais exigente e competitivo.



AGRADECIMENTO

O autor e orientador agradecem ao Sebrae pela oportunidade de aprendizado e melhoria das MPE atendidas, bem como ao CNPq por auxiliar financeiramente neste processo de disseminação da inovação.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto, Administração nos novos tempos. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COZZI, Afonso; DOLABELA, Fernando; JUDICE, Valéria; FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo de Base Tecnológica: spin-off:** Criação de novos negócios a partir de empresas constituídas, universidades e centros de pesquisa. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.

DOLABELA, Fernando . **O segredo de Luisa.** Rio de Janeiro: Sextante, 2012

DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor. Rio de Janeiro: Sextante. 2011.

DOLABELA, Fernando. **Minha visão sobre empreendedorismo.** Disponível em: http://fernandodolabela.wordpress.co/ Acesso em 25 nov. 2013.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo:** como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GRESSLER, Lori Alice. Introdução a Pesquisa: Projetos e Relatórios. Rev atual, 2 ed. SP: Loyola, 2004.

HIERRO, Sonia Regina. Faces dos empreendedorismo Inovador. vol.III. Curitiba. Coleção Inova, 2008.

HISRICH, Peters; Michael P.SHEPHERD, Dean A. Empreendedorismo. Bookmam. 7ed. Porto Alegre. 2009.

JUGLER, Osnir José. **Conhecimento e Espírito Empreendedor:** Desafios e Perspectivas para a Educação e o Mundo Corporativo. Disponível em http://universidadetuiuti.utp.br/cenepe/arquivos/ARTIGO_EMPREENDEDO-RISMO_17-5-2010/ Acesso em: 10 out. 2013.

NETO, Giuseppe. Diagnóstico e Análise do Perfil Empreendedor Joseense. Taubaté;. 2004.

OCDE-**Manual de Oslo.** Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Finep - tradução português, 2005.

REIS, Evandro; Armond, Álvaro. Empreendedorismo. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

SEBRAE.- **Dez características Empreendedoras.** Disponível em: http://www.sebrae.com.br/customizado/na medida/areas-de-atuacao/empretec, Acesso em: 14 set. 2013.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HISDRICH, Michael; Shepherd, Dean. Empreendendorismo. 7.ed. Porto Alegre: Bookmam, 2009.

Fomentando a inovação por meio de experiências no PDV

AUTORA: MATOS, CLAUDIA BORBA

ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

RESUMO

O presente estudo busca investigar como fomentar a inovação por meio da experiência de consumo no ponto de venda. Procurou-se discutir e ampliar o conhecimento dos temas abordados na fundamentação teórica. Para tanto, adotou-se o estudo de caso como metodologia de pesquisa, incluindo também uma revisão bibliográfica. Como técnica de coleta de dados elegeram-se entrevistas com elementos-chaves e análise da dimensão marca do Radar da Inovação. Os resultados apontam novas oportunidades para o sistema-produto-serviço das marcas estudadas. Evidencia-se o *design* estratégico como ferramenta para a construção de experiências singulares.

PALAVRAS-CHAVE:

Ponto de venda. Experiência do consumidor. Marca. Inovação.

ABSTRACT

The present study aims to investigate how to foster innovation through consumer experience at the point of sale. This study discusses and expands the knowledge of the topics covered in the theoretical foundation. Therefore, was adopted the case study as a research methodology, including also the literature review. As a technique for data collection, it was used interviews with key elements, and analysis of the brand dimension from the Innovation Radar. The results suggest new opportunities for product-service-system of the studied brands. Strategic design is evidenced as a tool to build unique experiences.

KEY WORDS:

Point of sale. Customer Experience. Brand. Innovation.

AUTORA: MATOS, CLAUDIA BORBA ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

1. INTRODUÇÃO

Em um mercado em que tudo fica obsoleto muito rápido, reinventar-se é a palavra de ordem para manter-se competitivo e obter um desenvolvimento empresarial sustentável. Essa busca constante por estratégias para aumentar a competitividade está presente não só no cotidiano das micro e pequenas empresas, mas também no mercado como um todo, e a inovação vem como uma solução para essa preocupação com o futuro. No entanto, as dificuldades surgem no momento em que se entra no terreno concreto de como incorporar as inovações. Em função disso, no ano de 2013 foi lançado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae-o Projeto Redes de Serviços Tecnológicos – RST – direcionado ao setor coureiro calçadista nos estados do Rio Grande do Sul, Paraíba, Santa Catarina e para o setor de madeira e móveis nos estados de Minas Gerais e Paraná. O projeto é uma iniciativa oriunda da cooperação entre o Sebrae, o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID – e o Centro de Tecnologia e Qualidade do Setor de Móveis da Região de Marché – Cosmob –, na Itália, com apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD – e o Fundo Multilateral de Investimentos – Fumin –

A metodologia RST, lançada no ano de 2012, visa proporcionar às micro e pequenas empresas uma aproximação de uma rede mundial de conhecimento e tecnologia permitindo o acesso a soluções conforme a necessidade do setor. O Projeto RST interage com as empresas por intermédio dos agentes locais de inovação –ALI– e a metodologia do Programa ALI, que advém da parceria entre o Sebrae e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico –CNPq–, com o objetivo de assessorar pequenas empresas de forma continuada quanto à gestão e desenvolvimento da inovação. O acompanhamento e orientação são feitos durante dois anos por profissionais recém-graduados e capacitados pelo Sebrae. Os resultados das atividades desses profissionais junto às empresas geram ações práticas e reflexão teórica como este artigo.

Contudo, o presente estudo destina-se somente à discussão da chamada dimensão marca da ferramenta Radar da Inovação, referente ao Programa ALI citado acima, e a realizar uma revisão das teorias sobre inovação, design estratégico, marca e ponto de venda. O foco empírico está especialmente dedicado às empresas do setor coureiro-calçadista da cidade de Novo Hamburgo. A dimensão marca foi eleita, visto que deter uma marca de sucesso é sinônimo de vantagem competitiva sustentável, pois é por meio desta que os produtos são reconhecidos e, assim, simplificam o processo decisório de compra. A experiência com uma marca, em ambientes físicos ou online, torna-se um gatilho para outros conceitos existentes na memória do consumidor (URDAN; URDAN, 2009). Logo, os produtos não mais respondem à demanda, mas sim representam os desejos dos consumidores de forma antecipada (REYES; BORBA, 2007).

Com esse enfoque, explora-se a seguinte questão: Como as pequenas empresas conseguem transmitir o conceito de inovação por meio de suas marcas nos pontos de venda? Essa questão alinha-se ao objetivo do trabalho de investigar se o investimento em experiência de consumo no ponto de venda contribui positivamente para o alcance da inovação.

O trabalho justifica-se no espírito de Kotler e Keller (2006, p. 304), que afirmam que "nenhuma empresa pode vencer se seus produtos e ofertas lembram qualquer outro produto ou oferta", além do interesse pessoal da pesquisadora em compreender o comportamento de consumo e as maneiras de fomentá-lo.

Para tanto, a metodologia utilizada para a elaboração do artigo está baseada no método estudo de caso, por ser uma forma para entendimento de fenômenos reais, tendo como técnicas de coleta de dados a pesquisa bi-



bliográfica para compor o aporte teórico, e o questionário do Radar da Inovação, entrevistas em profundidade, e o *website* das empresas objeto de estudo para coleta de informações para análise.

Após esta introdução, o estudo apresenta a seguinte estrutura: revisão bibliográfica, que embasa a pesquisa e subdivide-se em quatro subseções (inovação, *design* estratégico, marca e ponto de venda). A terceira seção dedica-se a explanar a metodologia utilizada para estudo para que na quarta seção apresentem-se os objetos de estudo e na quinta discutam-se os resultados da pesquisa com o apoio no referencial previamente apresentado. O trabalho é fechado com a seção seis, dedicada às considerações finais.

AUTORA: MATOS, CLAUDIA BORBA ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Definidos os objetivos desta pesquisa, buscou-se o aprofundamento dos assuntos relacionados para a ampliação da visão do tema estudado. A seguir, apresentam-se os principais conceitos utilizados para a realização desta pesquisa.

2.1. INOVAÇÃO

Neste capítulo, conceitua-se a inovação com apoio no Manual de Oslo (2014), perpassando pelos seus benefícios, e a definição de *design thinking*, uma vez que será abordado o *design* estratégico como ferramenta para tratar do processo da inovação.

O Manual de Oslo (2014) foca na inovação tecnológica, definida como a criação e aplicação de processos, produtos e serviços novos ou melhorados, os quais são validados quando geram ou incrementam o lucro da empresa. A inovação é percebida como um fenômeno complexo e sistêmico e atividade central da economia baseada no conhecimento. A inovação divide-se em duas categorias: inovação incremental, aquelas chamadas de melhorias; e radical, aquelas que produzem grandes mudanças no mundo (FINEP, 2014).

As empresas inovadoras se diferenciam pelas suas qualidades peculiares ao tratar assuntos internos e de mercado. Em suma, pode-se dizer que inovar é uma forma de buscar por uma vantagem competitiva no mercado, podendo esta ser uma atitude reativa ou preventiva. Ou seja, "empresas inovam ou para defender suas posições competitivas ou em busca de vantagem competitiva" (FINEP, 2014, p. 33).

Franzato (2011) afirma que os estudos datados de 2006 do Boston Consulting Group demonstram que empresas com destaque para seu caráter inovador elegem o *design* como um dos principais instrumentos para inovar e o tratam como parte da sua estratégia. Brown (2009) complementa: *design* vai além do desenvolvimento de produtos, engloba também o *design thinking*¹, sugerindo o projeto como um novo arquétipo de inovação. Para Franzato (2010), esse novo caminho exige das organizações um novo pensamento: elevar o *design* a níveis estratégicos, associando-o à administração e não mais ao desenvolvimento de produtos. O objetivo de se ter processos de inovação conduzidos pelo *design* é utilizar-se do processo de projetação para a geração de novos cenários, os quais permitirão a experimentação de hipóteses futuras. Ou seja, a ideia é mapear a melhor trajetória a ser seguida para a geração de inovações (FRANZATO, 2011).

Para a melhor compreensão da inovação dirigida pelo *design* e o conceito de *design* estratégico, destina-se a próxima seção.

^{1. &}quot;Design thinking é essencialmente um processo de inovação centrado no ser humano que enfatiza observação, colaboração, rápido aprendizado, visualização de idéias, construção rápida de protótipos de conceitos e análise de negócios dos concorrentes, para influenciar a inovação e a estratégia de negócio" (LOCKWOOD, 2009, p. 11).



2.2. DESIGNESTRATÉGICO

Este capítulo visa explanar o conceito de *design* estratégico e o seu processo, fazendo a conexão entre tal assunto e inovação.

A palavra *design*, segundo Franzato (2010), divide sua origem com a palavra desenho, porém o significado dessa última se restringe à capacidade de representar a realidade ou ideias, enquanto a palavra *design* vai além, podendo ser sinônimo de projeto, supondo a existência de um processo.

Sendo assim, Visioná, Parode e Scaletsky (2007) acreditam que o *design* hoje pode ser visto como um conjunto de instrumentos que permitem novas dimensões de atuação, sendo uma delas a estratégica. E assim, denomina-se que o *design* estratégico tem como objetivo ir além das limitações funcionais e estéticas, visando "um *design* mais processual, reduzindo a centralidade no resultado (o produto) e sim, valorizando o funcionamento, o controle e as intenções do processo (que são, invariavelmente, tópicos de natureza social)" (REYES; FINESTRALI, 2010, p. 2).

Ver além do produto, considerando o seu entorno, ou seja, aliando os serviços e a experiência ao processo de sua utilização, é uma das características do sistema-produto-serviço, que juntamente com a visão estratégica, que atenta para fatores externos e internos da empresa, possibilita a prática do *design*. Reyes e Finestrali (2010) afirmam que *design* estratégico está ligado a uma gama de fatores: (a) sistemas que visam produzir soluções inovadoras, os chamados sistemas produto-serviço; (b) capacidade de definir problemas antes de resolvê-los, dando maior importância ao entendimento de como defini-los, gerando reflexão sobre o tema; (c) valorização de bens e serviços. Ou seja, o *design* estratégico propõe-se a articular diferentes fatores dentro do processo projetual indicando uma possível trajetória de aplicação das ferramentas de *design*.

Uma vez que o *design* estratégico traz um enfoque grande no consumidor, a próxima subseção destina-se a uma breve explicação do *design* voltado para experiência.

2.1.1. EXPERIÊNCIA

As mudanças que marcaram o século XX ocasionaram mudanças no consumo: as pessoas deixaram de consumir somente produtos e passaram a consumir também experiências. Supunha-se que os clientes elegiam os produtos que melhor atendiam as suas necessidades baseados em cor, forma, tamanho, desempenho e preço. Com o desenvolvimento do setor de serviços, as relações de consumo passaram a ser ditadas por este, tornando latente a importância dos aspectos intangíveis nas escolhas dos consumidores, tais como emoções e sentimentos. Sugere-se que surgiram ofertas de "experiências", que se distinguem pela vivência do cliente de um momento único (FREIRE, 2008).

Essa mesma autora sugere que a nova conjuntura permite ao *design* projetar experiências, uma vez que os *designers* podem gerar conexões emocionais com clientes por meio da projeção dos elementos tangíveis e intangíveis dos serviços.

Para a melhor compreensão da experiência de consumo, é válida a compreensão do processo decisório de compra, pois este antecede e influi na anterior. Hawkins (1995) relata que os resultados da estratégia de *marketing*, sejam eles de produto, de imagem de marca, de vendas ou de satisfação do cliente, são influenciados pela decisão de compra dos clientes, pois as empresas somente conseguem ter sucesso se os consumidores perceberem o valor dos produtos e também entenderem que este satisfaz as suas necessidades de forma superior aos concorrentes. Porém, as pessoas não consomem baseadas em seus estilos de vida, mas sim fazem escolhas consistentes com

AUTORA: MATOS, CLAUDIA BORBA ORIENTADORA: BORBA. SIMONE MARIA DA CUNHA

eles, pois sentimentos e emoções possuem alto nível de influência no consumo. Schmitt (2000, p. 74) estabelece experiência de consumo como "acontecimentos individuais que ocorrem como resposta a algum estímulo". Esses estímulos podem ser provenientes do ambiente de consumo, que, para Peter e Olson (1999), seria qualquer coisa externa ao consumidor que influencie o que ele pensa, sente e faz, podendo ser estímulos sociais (cultura, classe social, grupos de referência, entre outros) e físicos (lojas, produtos, propagandas, entre outros).

Freire (2008) define que os elementos que constituem a experiência de consumo são: aspectos ligados à emoção; sentimentos gerados pelo consumo; ações e motivações; contexto no qual a experiência acontece; estímulos sensoriais; processos cognitivos; emoções, sentimentos e humor; ações e reações do consumidor durante a experiência; e avaliação quanto à satisfação como uso e a apreciação do produto.

Sendo assim, o próximo capítulo destina-se à conceituação de marca, posicionamento de marca e ponto de venda, para a compreenção de sua importância na geração de experiências para os consumidores.

2.3. MARCA

O presente item dedica-se à explanação do conceito de marca e sua importância dentro do universo de consumo. "Marca é um nome, símbolo, desenho ou combinação destes elementos, que identificam e individualizam produtos, linha de produtos ou empresas na mente do consumidor" (URDAN, 2009, p. 85). Keller (2006) complementam essa ideia afirmando que as empresas suprem as necessidades dos consumidores com propostas de valor, ou seja, atendem as necessidades e desejos dos consumidores com um conjunto de benefícios apresentados em forma de produto, serviço ou experiência. Assim, uma marca não passa de uma fonte confiável de valor, obtida por meio de associações na mente do cliente.

Dessa forma, uma marca é de grande importância para uma empresa pelo fato de agregar valor para os consumidores, por criar posições competitivas sustentáveis e por fidelizar os clientes (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011). No entanto, a empresa precisa ir além de somente possuir um marca, precisa posicioná-la no mercado.

O posicionamento de marca é a forma que as empresas desejam que os consumidores e outros percebam seus produtos e sua marca, envolvendo a percepção tanto de aspectos estéticos como psicológicos. Esse posicionamento combinado com um segmento alvo é utilizado no momento de decidir as ferramentas de *marketing* a serem utilizadas (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2014).

Kotler e Keller (2006, p. 304) complementam: "Nenhuma empresa pode vencer se seus produtos e ofertas lembram qualquer outro produto ou oferta. As empresas devem buscar posicionamento e diferenciação relevantes. Dentro do processo de gerenciamento estratégico da marca, toda empresa e produto precisam representar uma grande ideia diferenciada na mente do mercado-alvo".

O posicionamento de marca é percebido nos pontos de contato entre o cliente e a marca, sendo assim a próxima seção destina-se à explanação dos pontos de vendas e como é possível gerar interação neles.



2.4. PONTO DE VENDA

O espaço físico, também conhecido como ponto de venda (PDV), é onde ocorrem as manifestações dos clientes por meio de seus comportamentos de compra, permitindo a avaliação e formação de atitudes para com o varejista (PARENTE, 2000). É a análise desse ambiente e a experiência com os clientes vivida nesse local que contribuem para o entendimento das decisões de *marketing* e/ou interação entre empresa-consumidor. Tais experiências ocorrem de uma soma de variantes que influenciam no comportamento do consumidor (TERBLANCHE; BOSHOFF, 2006).

Sendo assim, Churchill e Peter (2000) afirmam que o varejo assume o papel de mediador entre as empresas e suas marcas e os consumidores, fazendo com que essas interações sejam mais eficientes, podendo também agregar valor a esta, e reforçando a ideia de Welles (1986) de que experiência nesse ambiente pode ser determinante para a decisão de compra dos consumidores. Posto isso, entender a experiência do cliente no ponto de venda é importante para os que pretendem gerar valor e fidelizar seus consumidores.

Baker, Grewal e Parasuraman (1994) apresentam um estudo que explana como a articulação de elementos do ambiente do ponto de venda impacta na percepção dos consumidores sobre os produtos e serviços, que consequentemente influenciam na imagem da loja. O modelo proposto pelos autores citados apresenta os seguintes elementos: fatores ambientais (música, iluminação e odor), fatores de projeto (cor, limpeza, piso, decoração) e fatores sociais (nesse caso, as diversas formas de interação com os funcionários, ou seja, o atendimento). D'Andrea, Cônsoli e Guissoni (2011) complementam com a ideia de o sucesso deriva do interior da loja e que existem momentos-chave durante a jornada do consumidor dentro do PDV, quais sejam: a) a distribuição dos produtos, ativando o sentido da visão; b) parar e manusear os produtos, ativando além da visão o sentido do tato; c) e o momento da decisão e da compra de fato. Esses autores reforçam que incentivar a interação dentro do PDV, instigar a curiosidade do consumidor, oferecer um ambiente acessível e manter a coerência entre *design* da loja e *merchandising* são maneiras de gerar experiências positivas.

Feito o referenciamento às teorias que embasam a presente pesquisa, a próxima seção destina-se à explanação das dimensões eleitas para estudo e ferramentas de coleta de dados.

2.5. DIMENSÃO MARCA

O presente artigo destina-se à discussão da chamada dimensão marca da ferramenta Radar da Inovação aplicada pelo Sebrae a fim de mensurar o grau de inovação das micro e pequenas empresas. O Radar da Inovação, desenvolvido por Bachmann e Associados em 2009, é utilizado para mensurar a maturidade do processo de inovação nas micro e pequenas empresas. Para tal, ele é dividido em 13 dimensões (oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora), que são avaliadas no que tange à inovação, resultando em uma classificação em termos numéricos.

A dimensão estudada engloba questões relativas à proteção de marca e alavancagem de marca, ou seja, se a marca é ou não registrada junto ao Instituto Nacional da Propriedade Industrial –INPI– e como a empresa a explora (somente em seus produtos ou em seus produtos e em propagandas e outros negócios) a fim de gerar visibilidade e crescimento.

AUTORA: MATOS, CLAUDIA BORBA ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

3. MÉTODO DE ESTUDO

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia adotada e a descrição dos principais métodos utilizados. A estratégia de pesquisa adotada neste estudo é o estudo de caso, tomando-se as recomendações de Yin (2001). Essa modalidade de pesquisa foi eleita pois o autor indica que ela contribui para o entendimento de fenômenos organizacionais reais sob os quais o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos (YIN, 2001).

A escolha dos casos a serem estudados foi intencional e determinada pelo objetivo do estudo. Definiram-se como casos para análise três empresas gaúchas com faturamento anual máximo de R\$3.600.000,00, do ramo coureiro-calçadista da cidade de Novo Hamburgo, e participantes do Projeto RST. A escolha dos casos recaiu sobre as marcas A, B e C.

Para a coleta dos dados, optou-se por realizar entrevistas em profundidade presenciais realizadas no segundo semestre de 2014, com roteiro aberto e semiestruturado, que, segundo Yin (2001), é uma das mais importantes fontes de dados em estudos de caso, tendo como pontos fortes o fato de enfocarem diretamente o tópico da pesquisa, e por fornecerem inferências causais percebidas. O sucesso na realização de entrevistas está relacionado à obtenção de informantes-chave, os quais Yin (2001) define como as pessoas que, além de fornecerem as informações, também auxiliam na busca de evidências. No presente estudo, os informantes-chave foram os representantes de cada empresa, os gerentes das lojas físicas que vendem as marcas estudadas.

Fontes documentais também foram utilizadas para a obtenção de dados sobre os casos estudados. As seguintes fontes foram consideradas: Radar da Inovação, aplicado no primeiro semestre de 2014, e no *website* das empresas. Uma vez coletados os dados, eles foram analisados com apoio na literatura apresentada anteriormente.

Vale ressaltar que o estudo apresenta algumas limitações, tais como a falta de interação por meio de uma entrevista com as clientes de cada marca, a interpretação dos dados pela pesquisadora e a distância de um ponto de venda em específico.

Em linhas gerais, pode-se dizer que a pesquisa se deu nos seguintes passos: a) identificação na teoria os conceitos de inovação, *design* estratégico, marca e posicionamento de marca; b) estabelecimento de um roteiro de perguntas que contemple as variáveis associadas aos conceitos em foco; c) coleta de dados; d) análise das informações contidas no documento do radar de inovação; e) identificação dos pontos de convergência entre os aspectos da teoria adotados como categorias de análise e as evidências referentes às empresas estudadas.



4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se dados sobre a indústria coureiro-calçadista, seguidos da apresentação dos três casos para uma posterior análise embasada na literatura apresentada.

4.1. CONTEXTO ESTUDADO: INDÚSTRIA COUREIRO-CALÇADISTA

O peso da indústria calçadista brasileira é bastante representativo, uma vez que o país possui um complexo industrial que abrage toda a cadeia produtiva, desde a mão de obra, componente, matéria-prima até o produto final. Grande parte da concentração industrial calçadista está nas regiões Sul, Sudeste e Nordeste, com destaque para o Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Ceará e Paraíba. Segundo a Associação Brasileira de Indústria de Calçados (2012), o país ganha destaque como terceiro maior produtor de calçados em nível mundial, fabricando 800 milhões de pares ao ano até 2012, e como oitavo maior exportador até 2010, segundo World Shoes Review, ocupando posição importante na balança comercial do país. Segundo dados dessa mesma instituição, "são mais de oito mil estabelecimentos dedicados à fabricação de calçados e cerca de 330 mil postos de trabalho".

Dado esse contexto, no capítulo a seguir apresentam-se as empresas estudadas, com base nas entrevistas, informações do Radar de Inovação, informações disponibilizadas pelos empresários e *website*.

4.2. CASE MARCA A

A empresa detentora da marca A é uma empresa familar fundada em 2007 a partir do sonho e visão de um dos três sócios. A empresa produz e comercializa hoje bolsas de marca própria e também terceiriza a produção de outras marcas. Os principais concorrentes da marca são Luz da Lua, Miesko, Capodarte, Dumond, Legaspi e Schutz.

A marca não possui um posicionamento de marca definido e formalizado, no entanto existe um consenso a respeito do público-alvo pretendido da marca, ou seja, mulheres pertencentes das classes sociais A e B, tanto mulheres jovens quanto as mais maduras, que buscam peças modernas, práticas, requintadas, de qualidade e, acima de tudo, com um diferencial. No entanto, devido aos preços das bolsas, a maior parcela de consumidores são as mulheres mais velhas, acreditando-se que em decorrência da sua independência financeira. Hoje as consumidoras da marca pertencem a uma classe social mais alta, mulheres mais modernas.

Atualmente os principais clientes são lojistas das cidades de Uruguaiana, Rio Grande, PelOTA, Flores da Cunha, Porto Alegre e Novo Hamburgo, os quais compram somente por meio de encomendas. Para os lojistas, é disponibilizado material de apoio e divulgação da marca, como *displays*, e embalagens de presente personalizadas. Durante a venda em feiras, existem também informações relativas à exposição dos produtos.

AUTORA: MATOS, CLAUDIA BORBA ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

No entanto, como é feito um investimento em assessoria de imprensa, que resulta em mídia nas novelas da TV Globo e revistas da Editora Abril, julgou-se necessário um *e-commerce*, que será lançado em breve, para a venda direta para as clientes. Hoje a venda ocorre 50% por representantes e 50% via redes sociais e contato direto com a empresa.

Dentro dos quesitos avaliados pela dimensão marca do Radar da Inovação do Sebrae, a empresa atingiu pontuação máxima (cinco), visto que possui sua marca registrada no INPI, além de explorarem a marca no produto (forro e *tag* com a marca), nas embalagens e também nas propagandas feitas por intermédio da assessoria de imprensa em revistas da editora Abril e novelas da Globo.

4.3. CASE MARCA B

Fundada em 2005, a empresa da marca B imprime *know-how* de suas estilistas em peças de alta qualidade e bom gosto. As peças são confecionadas com matérias-primas nobres e genuínas, que são transformadas nas quatro coleções da marca sob as tendências coletadas em viagens à Europa. Os principais concorrentes da marca são: Vero Senso, Patrícia Motta, Patrícia Vieira, Juliana SanMartin.

Apesar de não possuir seu posicionamento de marca definido e estruturado formalmente, a empresa tem seu público-alvo bem definido: uma mulher jovem, forte e determinada, que busca sofisticação, estilo e originalidade nas peças em couro. Percebe-se que o preço do produto limita o público consumidor e, devido a isso, hoje as consumidoras estão dentro de uma faixa etária acima de 30 anos. Sob o ponto de vista da representante da empresa, a marca representa para o mercado produto de luxo e sofisticação.

A empresa vende seus produtos no mercado interno via lojas multimarcas e uma loja conceito e para uma loja no exterior. Hoje, o faturamento da marca é oriundo 70% das lojas multimarcas, as quais oferecem peças da marca B conforme seu gosto, e 30% da loja conceito. Não possuem regras para exposição do produto, nem *displays*, totens ou afins. No entanto, a marca faz um esforço de divulgação de seus produtos em novelas da TV Globo e revistas de moda como Vogue e Nova no intuito de gerar desejo nas mulheres.

Dentro dos quesitos avaliados pela dimensão marca do Radar de Inovação do Sebrae, a empresa atingiu pontuação máxima (cinco), visto que possui sua marca registrada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial, além de explorar a marca em todo e qualquer material que sai da empresa: embalagens, sacolas, fita, papel seda, no produto (forro e *tag* com a marca), *newsletter* e também nas propagandas feitas em revistas da Editora Abril e em novelas da TV Globo, como citado antes.

4.4. CASE MARCA C

Produzida até 2010 sob comando de outra direção, a marca C está presente no mercado há 30 anos. Desde abril de 2010, a produção dos calçados e a marca foram compradas e assumidas pelos três sócios da antiga empresa, e atua no mesmo local da antiga sede. Consideram-se como concorrentes as marcas: Tanara, Ramarim e Via Marte.

A empresa não possui um posicionamento de marca definido, mas está fazendo um esforço nesse sentido. A marca C busca se posicionar no mercado como uma marca de sapatos de moda, confortável e de qualidade. Atualmente, a marca busca atingir e causar desejo na maioria das mulheres, desde meninas de 15 anos até senhoras de



60. Contudo, percebe-se que as consumidoras encontram-se em uma faixa de 30 anos, pertencem a uma classe de poder aquisitivo considerada intermediária e entendem o sapato da marca C como um produto confortável e de moda.

A empresa tem como seus principais clientes países da América Latina e os mais diversos estados do Brasil, com uma curiosa exceção do estado natal dos calçados (Rio Grande do Sul), no qual a venda ainda é muito pontual. A marca é comercializada hoje via representantes, e via lojas multimarcas *on-line* e físicas para o cliente final. A empresa oferece material para divulgação da marca dentro dos pontos de venda, como *displays*, porém estes não são utilizados da melhor maneira pelos lojistas.

Dentro dos quesitos avaliados pela dimensão marca do Radar da Inovação do Sebrae, a empresa atingiu uma pontuação quatro, pois mesmo tendo sua marca registrada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial, não a explora ao máximo. Hoje a marca é explorada nos produtos (etiqueta interna do calçado), nas embalagens e em seu *website* e Facebook.

4.5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para confrontar o posicionamento de marca planejado das três empresas estudadas com o percebido, buscouse: a) identificar o posicionamento de marca das empresas; b) identificar as ações feitas para a consolidação do posicionamento.

Considerando a teoria sobre posicionamento de marca anteriormente apresentada, o que se percebe nas empresas estudadas é que elas possuem apenas uma breve definição, bastante abrangente, do seu público-alvo. Essa ampla delimitação influi diretamente no posicionamento das marcas, pois uma vez que não se tem designado na mente de quem se deseja ocupar lugar, o como ocupá-lo torna-se inatingível. No entanto, é interessante ressaltar que alguns critérios relacionados às marcas são percebidos pelos consumidores, tal como moda, tanto no caso da marca A e marca C, e sofisticação no caso da marca B. Considerando que Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011) afirmam que a essência do posicionamento está na maneira com que os clientes e usuários percebem as empresas, produtos, serviços e marcas e as comparam no mercado, a primeira parte está feita, o que as empresas precisam atentar é para o fato das estratégias de exposição, e o como estão se diferenciando de seus concorrentes.

Schmitt (2000, p. 74) estabelece experiência de consumo como "acontecimentos individuais que ocorrem como resposta a algum estímulo". Esses estímulos podem ser provenientes do ambiente de consumo, podendo ser sociais (cultura, classe social, grupos de referência, entre outros) e físicos (lojas, produtos, propagandas, entre outros) (PETER; OLSO, 1999).

Posto isso, no que se trata de ponto de venda tem-se que ter em mente que esse é o espaço onde acontecem as manifestações dos clientes por meio de seus comportamentos de compra (PARENTE, 2000) e onde ocorrem os estímulos citados.

Os pontos de venda das empresas estudadas apresentam um grande campo para trabalho, uma vez que são poucos explorados em termos sensoriais, de campanhas, divulgação e estratégias de posicionamento de produto. Entende-se que existe uma barreira, visto que as lojas são multimarcas e grande parte delas, além de possuir sua própria política de exposição, não transmite abertura para tal.

AUTORA: MATOS, CLAUDIA BORBA ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

5. CONCLUSÃO

Pretendendo investigar alternativas para qualificação da experiência de consumo de determinada marca sob a ótica do *design* estratégico, alinhando posicionamento estratégico de marca pretendido com o percebido nos pontos de venda, considera-se que o objetivo foi atingido de forma parcial. Para maior aprofundamento da pesquisa julga-se necessária a realização de entrevistas em profundidade com os consumidores de cada marca, além da coleta de dados e visitação de mais de um ponto de venda. Percebe-se também que os quesitos abordados pelo Radar de Inovação não são suficientes para analisar a efetividade de uma marca, pois a questão transcende ao registro no INPI e à divulgação, perpassando pelas questões estratégicas e posicionamento de marca.

Com base na literatura apresentada e nos resultados obtidos, sugere-se às empresas uma definição formal do seu posicionamento de marca visando estruturar suas ações de divulgação, visto que a essência do posicionamento está na maneira em que os clientes e usuários percebem as empresas, produtos, serviços e marcas e as comparam no mercado. Vale lembrar que para o momento de definição das estratégias se defina os pontos de contato entre a marca e os consumidores para que se possa pensar em quais modalidades de experiências serão geradas. E sempre lembrando que os elementos que constituem a experiência de consumo são: aspectos ligados à emoção, sentimentos e humor; ações e motivações; contexto no qual a experiência acontece; estímulos sensoriais; processos cognitivos; ações e reações do consumidor durante a experiência; e avaliação quanto à satisfação com o uso do produto (FREIRE, 2008).

Para tal construção de pensamento e estratégias, sugere-se a abordagem do metaprojeto, ferramenta de *design* estratégico, como uma forma diferenciada de se criar experiências singulares e inovadoras.



AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Sebrae por proporcionar o acesso à inovação para as micro e pequenas empresas por meio do programa ALI; ao CNPq pela reflexão teórica; à orientadora, Simone Borba, pelo apoio na produção escrita do presente trabalho; e aos empresários das organizações objeto de estudo por viabilizarem a pesquisa de campo.

AUTORA: MATOS, CLAUDIA BORBA ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

REFERÊNCIAS

A INDÚSTRIA DE CALÇADOS NO BRASIL 2012. Disponível em: http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Industria%20de%20Calcados%20do%20Brasil_2012.PDF>. Acessado em: 4 abr. 2014.

DICIONÁRIO. Disponível em: https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?>. Acessado em: 4 abr. 2014.

BAKER J; GREWAL, D.; PARASURAMAN, A. The influence of store environment on quality inferences and store image. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 22, n. 4, p. 328-339, 1994.

BROWN, T. **Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation**. New York: HarperCollins, 2009.

D'ANDREA, R; CÔNSOLI, M A; GUISSONI, L A. **Shopper Marketing: a nova estratégia integrada de** *marketing* **para a conquista do cliente no ponto de venda**. São Paulo: Atlas, 2011.

FRANZATO, Carlo. O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa. In: **Strategic Design Research Journal**, 3(3): 89-96, set./dez. 2010.

FRANZATO, C. O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico. **REDIGE**, 2011. v. 2, n. 1. Disponível em: <www.cetiqt.senai.br/ead/redige/index.php/redige/article/.../72/138>. Acesso em: 3 abr. 2014.

FINEP. **Manual de Oslo**. Disponível em: http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acessado em: 8 abr. 2014.

FREIRE, K. M. Design de experiência: uma forma de auxiliar as escolhas dos usuários. CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 8., São Paulo, 2008. Anais do 8º São Paulo, 2008.

HAWKINS, D I. Consumer behavior: Implications for marketing strategy. 6. ed. Chicago: Irwin, 1995. 649 p.

HOOLEY, G. J.; PIERCY, N. F.; NICOULAUD, B. **Estratégia de** *marketing* **e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011. xvi, 439 p.

KOTLER, P. KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LOCKWOOD, T. **Design thinking**: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2006.

PARENTE, J. Varejo no Brasil. São Paulo: Atlas, 2000.

PETER, J. P. OLSON, J. C. Consumer behavior and marketing strategy. 5. ed. Boston: McGraw-Hill, 1999. 545 p.

REYES, P. FINESTRALI, M. **O metaprojeto como oportunidade de redefinição de problemas de design**. São Leopoldo, RS: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2010. 10 p.

REYES, P. BORBA, G. S. **Design Estratégico Aplicado ao Território**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PES-QUISA EM DESIGN, 4, 2007, Rio de Janeiro. **Anais.**, Rio de Janeiro, 2007.

SCHMITT, B. H. Marketing Experimental. São Paulo: Nobel, 2000.

TERBLANCHE, N. S.; BOSHOFF, C. The relationship between a satisfactory in-store shopping experience and retailer loyalty. **South African Journal of Business Management**, v. 37, n. 2, p. 33-43, 2006.



URDAN, F. T. URDAN, A. T. **Gestão do composto de** *marketing*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VISONA, P.; PARODE, F. SCALETSKY, C. Design como discurso na concepção de artefatos simbólicos. CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 5., São Paulo, 2009. Artigo a ser publicado nos Anais do 5º São Paulo, 2009.

WELLES, G. We are in the habit of impulsive buying. **USA Today**, p. 1, May 21st, 1986.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

A inovação em processos: uma análise da dimensão processos no comércio varejista do Vale do Itajaí

AUTOR: MOMPEAN, FILIPE LOURENÇÃO ORIENTADORA: MACHADO, ELIZANDRA

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o grau de desenvolvimento da dimensão processos e da sua padronização e documentação nas empresas atendidas pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina (Sebrae SC) da região do Vale do Itajaí. Foram levantadas as principais metodologias de trabalho utilizadas para incrementar a dimensão processos e procedimentos relacionados à melhoria de produtividade das empresas. Foram pesquisadas 46 empresas do setor de comércio varejista. Buscou-se identificar quais fatores são relevantes no desenvolvimento de inovações na dimensão processos, buscando identificar quais empresas apresentam uma padronização nos processos e qual seu nível de registro e documentação. Com este artigo foi possível identificar a necessidade de as empresas melhorarem o controle dos processos principais e buscarem a formalização e a documentação nas empresas, sendo que uma grande dificuldade é a falta de conhecimento das ferramentas e falta de tempo dos empresários.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Processos. Padronização; Documentação.

ABSTRACT

This article aims to analyze the degree of development of the scale and standardization processes and their documentation in companies assisted by Agent Program Local Innovation (ALI) of the Brazilian Service of Support for Micro and Small Enterprises Santa Catarina (Sebrae SC), of Vale do Itajaí. The main methods of work used to increase the dimension processes and procedures related to improving business productivity were raised. Forty-six companies in the retail sector were surveyed. We sought to identify factors that are relevant in the development of innovations in the dimension processes, trying to identify which companies have a standardization of processes and what level of registration and documentation about it. With this article was possible to identify the need for companies to improve control of key processes and seek the formalization and documentation of the companies, and a major difficulty is the lack of knowledge of the tools and absence of time entrepreneurs.

KEYWORDS:

Innovation. processes. standardization. documentation.



1. INTRODUÇÃO

A busca da inovação deve ser uma meta para as empresas devido a sua importância dentro das organizações e buscar externamente parceiros para oportunizar as inovações. Conforme descrito por Silva, Raposo e Ferrão (2005), a inovação resulta de um processo coletivo de aprendizagem em que as instituições buscam propiciar um ambiente favorável a inovação, já que a capacidade inovadora resulta de um processo de interação entre as empresas e o seu meio, buscando as sinergias de aprendizagem inerentes ao sistema econômico e o estímulo das instituições de suporte à inovação.

Com base na importância da inovação para as micro e pequenas empresas –MPE–, optou-se por elaborar um artigo referente à análise da dimensão processo dentro da gestão da inovação com foco na padronização e documentação. Foi realizado um levantamento de dados na região do Vale do Itajaí, com predomínio das cidades de Blumenau e Gaspar. Foram avaliadas MPE do setor comércio de distintas variações.

O Programa Agentes Locais de Inovação –ALI– do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina –Sebrae SC– tem como objetivo fomentar a cultura da inovação nas MPE em todo o estado de Santa Catarina. Este estudo foca na região do Vale do Itajaí.

Em relação ao tema abordado neste artigo, destaca-se a inovação na dimensão processos, cuja escolha foi devido à relevância nas empresas sobre uma padronização e documentação dos processos principais do negócio. Nesse aspecto, conforme descrito por Cunha e Santos (2005, p. 355), "a inovação se faz presente em vários aspectos da organização, não é necessariamente obrigatório ser radical ou tecnológica para trazer os resultados esperados pela empresa".

Com isso, foi necessário conhecer um pouco mais sobre inovações em processos, principalmente em relação à gestão da inovação. Verificou-se na literatura que a inovação em processos desempenha um papel estratégico e fundamental ao desenvolvimento e manutenção das empresas. Conforme descrito por Tidd e Pavitt (2008, p. 26), "enquanto os novos produtos são encarados como líderes de inovação no mercado, a inovação de processos desempenha um papel estratégico também importante. Ser capaz de fazer algo que ninguém mais pode. Ou fazê-lo melhor do que outros, é uma vantagem significativa".

Sendo assim, percebemos a importância em relação à inovação de processos. A empresa que deseja diferenciarse dos concorrentes por meio dessa inovação ganha mais qualidade, flexibilidade, redução no tempo de produção e obtendo-se maior eficiência em sua produção e, consequentemente, lucrando mais. Por isso, desperta a necessidade de aprofundar nesse tema e demonstrar os benefícios do desenvolvimento de uma inovação baseada nos processos.

A inovação é um dos pilares para a sobrevivência das empresas e, segundo Pierry (2001), a competição é cada vez mais baseada na capacidade de transformar informação em conhecimento, posteriormente em decisões e ações dentro das empresas. O valor agregado dos produtos e serviços na atual conjuntura de mercado depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência incorporada aos produtos e serviços.

Portanto, este artigo investigou como se comporta o Radar da Inovação, mais especificamente uma análise crítica da dimensão processos, no universo das empresas da região do Vale do Itajaí. Tendo como pergunta de pesquisa: Qual é o grau de desenvolvimento da dimensão processos e da sua padronização e documentação no comércio da região do vale do Itajaí?

AUTOR: MOMPEAN, FILIPE LOURENÇÃO ORIENTADORA: MACHADO, ELIZANDRA

Para responder essa pergunta de pesquisa foi necessário atingir o seguinte objetivo geral: analisar o grau de desenvolvimento da dimensão processos e da sua padronização e documentação no comércio do Vale do Itajaí.

Dessa forma, o estudo justifica-se por tratar da padronização e documentação dos processos principais no setor do comércio do Vale do Itajaí. Com o intuito de buscar analisar melhor essa dimensão, verificar se ocorre a padronização e documentação dos processos nas empresas atendidas pelo ALI e identificar possíveis melhorias provenientes da melhoria dessa dimensão.



2. REVISÃO DA LITERATURA

O referencial teórico foi realizado com o intuito de buscar informações e conhecimentos referentes aos temas abordados. Entre os temas relacionados, estão: a inovação nas empresas; as inovações em processos que podem ser realizadas pelas empresas; a própria dimensão avaliada, que no caso é a dimensão processos.

2.1. INOVAÇÃO

A inovação pode ser concebida no produto ou no processo de produção. Os estudos sobre inovação têm seu marco inicial na década de 1930, quando iniciaram a busca por melhorias, com o desenvolvimento das ideias inovadoras, tornou-se "novas combinações", isto é, fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. A combinação de recursos disponíveis pode resultar em algo diferente ou apenas modificar a forma como fazê-lo. Nesse sentido, consideram-se duas vertentes sobre inovação: produto tecnológico e produção tecnológica e, consequentemente, resultando nos termos inovação de produto e inovação de processo, respectivamente (ISIDRO FILHO; GUIMARÃES, 2010).

A inovação nas empresas muitas vezes está relacionada ao conhecimento e ao aprendizado. Com isso, podemos verificar a importância de um estudo com o objetivo de verificar a inovação nas empresas e o desenvolvimento gerado por tais inovações.

Nesse sentido, a inovação é de grande relevância no desenvolvimento das MPE, conforme argumentado anteriormente. No âmbito das dimensões avaliadas no Radar da Inovação, a dimensão processos foi escolhida como tema central deste artigo. A importância dessa dimensão pode ser definida de muitas maneiras, conforme descrito no Manual de Oslo (2007, p. 56):

Inovação tecnológica de processo é a adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo métodos de entrega dos produtos. Tais métodos podem envolver mudanças no equipamento ou na organização da produção, ou uma combinação dessas mudanças, e podem derivar do uso de novo conhecimento.

Conforme descrito acima, fica evidente a importância da dimensão processos dentro de uma empresa. Ainda conforme descrito no Manual de Oslo (2007, p. 56), os métodos e processos podem produzir ou entregar produtos tecnologicamente novos ou aprimorados, os quais não poderiam ser produzidos ou entregues com os métodos convencionais de produção, ou os processos podem buscar um aumento na produção ou eficiência na entrega de produtos já existentes.

Analisando a dimensão processos no âmbito das MPE do comércio varejista, busca-se conhecer mais sobre a inovação em processos e suas diferentes aplicações na prática. A aplicação mais difundida no comércio é o programa 5S, que pode ser utilizado para várias melhorias em processos e na organização da empresa. Conforme descrito por Habu, Koizumi e Ohmori (1992), o 5S é uma ferramenta que tem como objetivo uma melhoria na estrutura da empresa, e visa primeiro à teoria e depois à execução. Com a realização do 5S até o nível de uma crença, os resultados obtidos são extremamente grandes tanto em termos quantitativos quanto qualitativo.

AUTOR: MOMPEAN, FILIPE LOURENÇÃO ORIENTADORA: MACHADO.ELIZANDRA

O 5S é uma metodologia de origem japonesa composta de cinco princípios, cujas palavras iniciam com a letra "S". O objetivo da metodologia é melhorar a eficiência por meio da organização dos materiais, de sua destinação adequada, buscando retirar os materiais desnecessários, a limpeza e identificação de materiais e ambientes dos processos e a manutenção do programa 5S. Com isso o programa 5S busca benefícios, tais como: maior produtividade, melhor aproveitamento de materiais, melhor aproveitamento do tempo, redução nos acidentes de trabalho e um ambiente limpo e organizado.

2.2. PROCESSOS

A dimensão processos é avaliada no Radar da Inovação e, segundo Bachmann e Destefani (2008), esse critério analisa os processos principais do negócio da empresa. São os processos que geram os produtos e os serviços que, entregues aos clientes, satisfazem suas necessidades e expectativas. Avalia o relacionamento da empresa com os fornecedores, por meio de análises constantes. Analisa, também, a gestão das finanças para assegurar os recursos financeiros necessários às operações e aos investimentos da empresa.

Os procedimentos operacionais padronizados –POP– em conjunto com o Manual de Boas Práticas são documentos que auxiliam na documentação dos processos e descrição das atividades da empresa. Esses documentos servem de base para melhorias e manutenção dos padrões, garantindo assim a qualidade e conformidade de todos os processos.

A melhoria dos processos consiste em realizar alterações que buscam maior eficiência, flexibilidade, qualidade dos produtos, redução de custos ou do tempo de produção. Pode-se buscar esses objetivos com soluções criadas internamente na empresa ou de fontes externas, como concorrentes, fornecedores ou instituições de ensino. A seguir apresentam-se alguns exemplos de ações que, quando executadas, proporcionam inovações em processos.

A mudança no *layout* ou arranjo físico, que é retratado por meio do *layout*, é o planejamento do espaço físico a ser ocupado para as operações do negócio. A busca por uma melhor disposição possível das máquinas, equipamentos, móveis e recursos materiais referentes ao processo de produção para tornar mais eficiente o fluxo de trabalho. No comércio varejista, esse arranjo físico é caracterizado pelas gôndolas, estantes e móveis para facilitar a disposição e demonstração dos produtos e auxiliar na venda dos produtos e a passagem das pessoas.

As reformas nas instalações (estruturas) para melhorias na iluminação, climatização ou ambiente externo (vitrine) buscam trazer benefícios para a produtividade e eficiência dos processos. E proporcionam aos colaboradores maior conforto no ambiente de trabalho. Para o comércio varejista, é uma vantagem competitiva ter um ambiente visualmente atrativo e agradável, pois a vitrine é a porta de entrada para a empresa.

Tendo em vista a velocidade das inovações tecnológicas, a melhoria de máquinas e equipamentos podem trazer benefícios significativos aos processos das empresas. A substituição de máquinas, dispositivos e ferramentas para a produção por equipamentos mais modernos e menos dispendiosos.

A automação comercial e informatização dos processos auxiliam na redução de tempo entre as vendas e melhoram o fluxo de produtos e pessoas dentro do comércio varejista. Pode ser utilizado para controles internos e controles gerenciais.



3. DESENVOLVIMENTO

Este artigo teve como objetivo compreender a inovação no contexto das MPE com foco na dimensão processos no universo das empresas da região do Vale do Itajaí e discutir como a inovação na empresa pode se tornar um diferencial competitivo. O trabalho enfoca principalmente a inovação nos processos nas empresas do comércio varejista independentemente da área de atuação da empresa. Esta pesquisa se caracteriza como descritiva, pois descreveu as características inerentes ao contexto da inovação no comércio varejista.

Conforme descrito por Bachmann e Destefani (2008), o formulário criado para operacionalizar o cálculo do grau de inovação levou em conta os diversos aspectos, sendo avaliadas 13 dimensões. A metodologia também adota uma abordagem mais qualitativa que quantitativa para respeitar a menor disponibilidade de informações que é típica das MPE. Para isso, foi avaliado não o simples resultado (número de inovações), mas a maturidade dos processos de inovação das empresas.

Assim, optou-se por dar um escore maior àquelas empresas que têm uma prática estruturada visando à inovação, com documentação e recorrência de ações inovadoras. O horizonte de tempo avaliado é de dois anos. Foi realizada a coleta de informações e dados do instrumento Radar da Inovação e Diagnóstico Empresarial com o objetivo de buscar quantitativamente dados referente à inovação na dimensão processos e sobre a padronização e documentação de processos.

Com dados referentes às características das empresas foi avaliado o perfil da empresa, sendo realizada uma pesquisa nas empresas atendidas pelo programa ALI, em que foi utilizado o questionário de cadastro das empresas, que contém perguntas sobre o número de funcionários, porte da empresa e tempo de existência, entre outras perguntas.

Foram tabulados em uma planilha para demonstrar as dimensões do Radar da Inovação. E foram realizadas perguntas quanto à dimensão estudada com o objetivo de conhecer melhor as empresas.

Em seguida, foram avaliadas qualitativamente as empresas e os aspectos pesquisados, de maneira que fique evidente uma melhor visão sobre a realidade das empresas atendidas. Em relação aos métodos empregados, foram coletados dados por meio de fontes como livros, artigos, revistas, *sites* da internet para obter informações sobre a área pesquisada, ou seja, foi realizada uma pesquisa bibliográfica.

Esta pesquisa foi realizada no período de julho de 2013 a abril de 2014 e teve como universo os empresários ou gestores das empresas atendidas pelo programa ALI na região do Vale do Itajaí, que é conhecido pela colonização alemã e ainda mantém muitos aspectos e costumes típicos dos alemães. Um fator de influência na gestão das empresas é a forte cultura alemã, que é centralizada no patriarca e muitos dos processos ficam centralizados em uma pessoa, normalmente as empresas são mais familiares e de tradição, dificultando a implementação de outras metodologias.

Assim, foram coletadas amostras de 46 empresas de diversos bairros da cidade de Blumenau/SC e um bairro na cidade de Gaspar/SC. A pesquisa foi composta por empresas de vários segmentos diferentes e de várias regiões da cidade com o intuito de buscar diferentes perfis de empreendedores.

AUTOR: MOMPEAN, FILIPE LOURENÇÃO ORIENTADORA: MACHADO,ELIZANDRA

Após finalizar a fase da pesquisa, iniciou-se a tabulação e análise dos dados. A análise, segundo Pesce e Ignácia (2009), consiste em trabalhar o material coletado, buscando tendências, padrões, relações e inferências. A busca de abstração está presente em todas as etapas da pesquisa, ela é mais sistemática após o encerramento da coleta de dados.



4. ANÁLISE DOS DADOS

Para identificar o perfil das empresas pesquisadas e determinar quais os fatores que influenciam na inovação, foi necessário buscar informações básicas das empresas, que foram coletadas durante as visitas e diagnósticos realizados nas empresas. No gráfico a seguir é demonstrado o número de empregados por empresa.

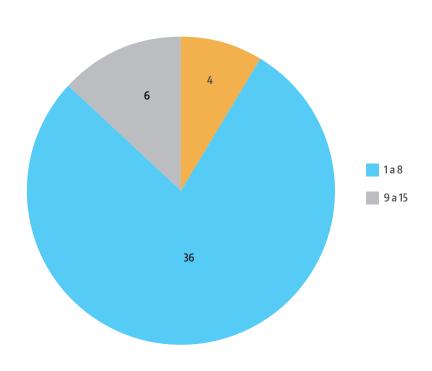


Gráfico 1 – Número de empregados

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Podemos observar que a maior parte (36) das empresas avaliadas tem de 1 a 8 empregados, 6 empresas têm de 9 a 15 empregados e apenas 4 têm mais de 15 funcionários. Com isso, percebemos que as empresas apresentam poucos funcionários. A falta de mão de obra qualificada para a gestão dos negócios influencia diretamente nas inovações em processos, pois é fundamental um responsável para desenvolver as atividades de inovação nessa dimensão.

Ao fazer a pesquisa, foi identificado que as empresas com poucos funcionários tendem a centralizar muitas atividades no proprietário, tornando assim mais difícil a inovação em processos e principalmente sua padronização e documentação.

Outro dado relevante é o tempo de empresa, pois isso revela há quanto tempo está no mercado e quanto tempo obteve para buscar melhorias e inovações, como podemos observar no gráfico abaixo.

AUTOR: MOMPEAN, FILIPE LOURENÇÃO ORIENTADORA: MACHADO, ELIZANDRA

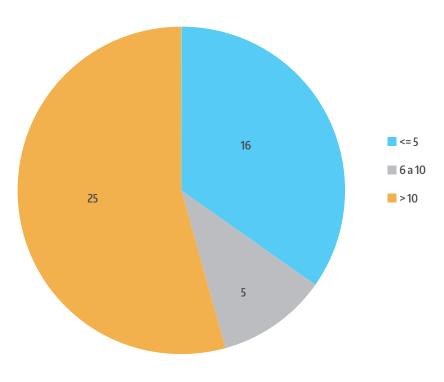


Gráfico 2 – Tempo da empresa (anos)

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Conforme ilustrado no gráfico 2, podemos perceber que a maioria (25) das empresas apresenta mais de 10 anos de mercado, 16 empresas apresentam menos de 5 anos de mercado e 5 empresas apresentam de 6 a 10 anos de mercado. Com esses dados básicos consegue-se verificar o perfil das empresas pesquisadas e se pode observar que são empresas com poucos funcionários, mas com mais tempo de mercado.

Esse perfil demonstra uma tendência a pouco desenvolvimento na dimensão processos, principalmente na padronização e documentação dos processos principais do negócio. Esse fato destaca-se devido à falta de tempo e disponibilidade que empresas com poucos funcionários têm em profissionalizar a gestão, buscando ferramentas para padronizar e documentar seus processos.

Para verificar quantas empresas desenvolvem uma padronização nos processos e o registro dessa padronização, por meio da documentação dos processos, foram pesquisadas no diagnóstico empresarial as empresas que apresentam ou desenvolvem ações de padronização e documentação dos processos principais do negócio. Conforme o gráfico a seguir.



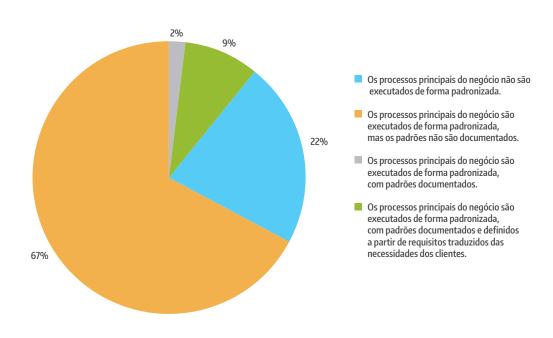


Gráfico 3 – Padronização dos processos e documentação (%)

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

O gráfico 3 evidencia se as empresas possuem padronização ou documentação dos processos principais e das empresas pesquisadas a maior parcela, que representa 67%, apresentou que os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.

Com isso, podemos perceber que a falta de documentação dos processos é muito elevada nas MPE, devido principalmente a fa tores ligados ao pouco interesse dos empresários em documentar e descrever suas principais atividades. Outro fator relevante é a área de atuação das empresas pesquisadas, pois no comércio varejista a relevância em documentar tais processos pelos empresários é muito baixa, sendo designado mais tempo e recursos para outros tipos de atividades.

Em seguida, verificaram-se em quais ramos de atividades dentro do comércio varejista as empresas estavam distribuídas. Na tabela abaixo podemos verificar quantas empresas de cada ramo de atividade foram pesquisadas.

AUTOR: MOMPEAN, FILIPE LOURENÇÃO ORIENTADORA: MACHADO, ELIZANDRA

Tabela 1 – Ramos de atividade

RAMO DE ATIVIDADE	QUANTIDADE DE EMPRESAS ATENDIDAS	RAMO DE ATIVIDADE	QUANTIDADE DE EMPRESAS ATENDIDAS
Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios.	9	Comércio a varejo de pneumáticos e câmaras de ar.	1
Comércio varejista de móveis.	4	Comércio varejista de calçados.	1
Comércio varejista de artigos de joalheria.	3	Comércio varejista de equipamentos para escritório.	1
Comércio varejista de materiais de construção em geral.	3	Comércio varejista de madeira e artefatos.	1
Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – minimercados, mercearias e armazéns.	3	Comércio varejista de material elétrico.	1
Comércio a varejo de peças e acessórios para motocicletas e motonetas.	2	Comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios não especificados anteriormente.	1
Comércio varejista de animais vivos e de artigos e de alimentos para animais de estimação.	2	Comércio varejista de produtos saneantes domissanitários.	1
Comercio varejista de artigos de armarinho.	2	Comércio varejista de tintas e materiais para pintura.	1
Comércio varejista de artigos de papelaria.	2	Comércio varejista de vidros.	1
Comércio varejista de outros produtos não especificados anteriormente.	2	Impressão de material para outros usos.	1
Comércio varejista de plantas e flores naturais.	2	Lojas de variedades, exceto lojas de departamentos ou magazines.	1
Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores.	1		1

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Pode-se observar que os cinco maiores ramos de atividade foram comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios (nove empresas de lojas de roupas); comércio varejista de móveis (quatro empresas de comércio de móveis); comércio varejista de artigos de joalheria (três joalherias); comércio varejista de materiais de construção em geral (três lojas de materiais de construção); comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – minimercados, mercearias e armazéns (três mercados).

Para avaliar as empresas, foi utilizado o Radar da Inovação, que gerou vários tipos de dados, entre eles os dados referentes ao gráfico a seguir.



Oferta Ambiência 5,0 Plataforma Inovadora 4,0 Marca Rede 2,0 1,0 Clientes Presença 0,0 Soluções Cadeia de fornecimento Relacionamento Organização Agregação de valor Processos

Gráfico 4 – Média do Radar da Inovação

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

No gráfico 4, pode-se observar a média das dimensões avaliadas no radar da inovação. Essa média refere-se a empresas do comércio varejista do Vale do Itajaí atendidas pelo programa ALI. A média foi determinada com base nas análises do Radar da Inovação, buscando identificar procedimentos e ações que apresentam indícios de inovações nas empresas. Esse gráfico foi gerado com base nos dados da tabela abaixo.

AUTOR: MOMPEAN, FILIPE LOURENÇÃO ORIENTADORA: MACHADO,ELIZANDRA

Tabela 2 – Dados das empresas Radar da Inovação

	DIMENSÕES/ EMPRESAS	E1	E2	E3	E4	E5	E 6	E 7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16
1	Oferta	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
2	Plataforma	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	1,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
3	Marca	3,0	5,0	4,0	3,0	2,0	5,0	2,0	4,0	5,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0
4	Clientes	3,7	3,7	3,7	1,0	1,7	3,7	2,3	4,3	5,0	1,7	4,3	1,7	3,0	4,3	3,0	2,3
5	Soluções	5,0	5,0	4,0	5,0	4,0	4,0	3,0	4,0	2,0	3,0	4,0	2,0	4,0	5,0	5,0	5,0
6	Relacionamento	3,0	5,0	4,0	4,0	2,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	1,0
7	Agregação de valor	4,0	4,0	2,0	2,0	1,0	3,0	2,0	3,0	3,0	1,0	2,0	4,0	3,0	4,0	2,0	3,0
8	Processos	2,3	3,0	2,3	2,3	2,3	1,3	1,7	2,7	3,3	2,3	2,3	2,0	2,0	2,0	1,3	2,7
9	Organização	2,0	3,5	2,5	3,5	2,5	3,5	2,5	3,5	1,5	3,5	4,5	2,0	2,5	3,5	1,5	4,0
10	Cadeia de fornec.	5,0	3,0	3,0	3,0	3,0	1,0	1,0	5,0	1,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
11	Presença	3,0	2,0	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0	2,0	5,0	3,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0
12	Rede	5,0	3,0	5,0	5,0	3,0	5,0	1,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	3,0	3,0	5,0	1,0
13	Ambiência inovadora	3,0	2,4	2,1	1,3	2,1	2,4	3,0	2,4	3,3	1,9	2,4	2,7	2,4	1,9	1,9	3,0
	Média da empresa	3,8	3,8	3,5	3,2	2,7	3,5	2,3	3,8	3,8	3,2	3,5	3,0	3,3	3,4	3,1	3,1
	DIMENSÕES/ EMPRESAS	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	E25	E26	E27	E28	E29	E30	E31	
1		E17 5,0	E18 5,0	E19 5,0	E20 5,0	E21 5,0	E22 5,0	E23 5,0	E24 5,0	E25 5,0	E26 5,0	E27 5,0	E28 5,0	E29 5,0	E30	E31 5,0	
1 2	EMPRESAS																
	EMPRESAS Oferta	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	
2	EMPRESAS Oferta Plataforma	5,0 5,0	5,0 5,0	5,0 5,0	5,0 5,0	<i>5,0 5,0</i>	5,0 5,0	5,0 5,0	5,0 5,0	<i>5,0 5,0</i>	5,0 5,0	5,0 5,0	5,0 5,0	5,0 5,0	4,0 5,0	5,0 5,0	
2	EMPRESAS Oferta Plataforma Marca	5,0 5,0 4,0	5,0 5,0 5,0	5,0 5,0 5,0	5,0 5,0 4,0	5,0 5,0 2,0	5,0 5,0 3,0	5,0 5,0 4,0	5,0 5,0 4,0	5,0 5,0 2,0	5,0 5,0 4,0	5,0 5,0 5,0	5,0 5,0 4,0	5,0 5,0 4,0	4,0 5,0 4,0	5,0 5,0 3,0	
2 3 4	EMPRESAS Oferta Plataforma Marca Clientes	5,0 5,0 4,0 2,3	5,0 5,0 5,0 5,0	5,0 5,0 5,0 2,3	5,0 5,0 4,0 4,3	5,0 5,0 2,0 3,7	5,0 5,0 3,0 3,0	5,0 5,0 4,0 3,7	5,0 5,0 4,0 3,0	5,0 5,0 2,0 3,0	5,0 5,0 4,0 3,7	5,0 5,0 5,0 4,3	5,0 5,0 4,0 2,3	5,0 5,0 4,0 1,0	4,0 5,0 4,0 2,3	5,0 5,0 3,0 3,0	
2 3 4 5	EMPRESAS Oferta Plataforma Marca Clientes Soluções	5,0 5,0 4,0 2,3 5,0	5,0 5,0 5,0 5,0 5,0	5,0 5,0 5,0 2,3 4,0	5,0 5,0 4,0 4,3 2,0	5,0 5,0 2,0 3,7 4,0	5,0 5,0 3,0 3,0 4,0	5,0 5,0 4,0 3,7 3,0	5,0 5,0 4,0 3,0 4,0	5,0 5,0 2,0 3,0 1,0	5,0 5,0 4,0 3,7 2,0	5,0 5,0 5,0 4,3 5,0	5,0 5,0 4,0 2,3 4,0	5,0 5,0 4,0 1,0 5,0	4,0 5,0 4,0 2,3 5,0	5,0 5,0 3,0 3,0 4,0	
2 3 4 5 6	EMPRESAS Oferta Plataforma Marca Clientes Soluções Relacionamento	5,0 5,0 4,0 2,3 5,0 5,0	5,0 5,0 5,0 5,0 5,0 5,0	5,0 5,0 5,0 2,3 4,0 3,0	5,0 5,0 4,0 4,3 2,0 5,0	5,0 5,0 2,0 3,7 4,0 2,0	5,0 5,0 3,0 3,0 4,0 4,0	5,0 5,0 4,0 3,7 3,0 4,0	5,0 5,0 4,0 3,0 4,0 3,0	5,0 5,0 2,0 3,0 1,0	5,0 5,0 4,0 3,7 2,0 3,0	5,0 5,0 5,0 4,3 5,0 4,0	5,0 5,0 4,0 2,3 4,0 3,0	5,0 5,0 4,0 1,0 5,0 2,0	4,0 5,0 4,0 2,3 5,0 5,0	5,0 5,0 3,0 3,0 4,0 2,0	
2 3 4 5 6 7	EMPRESAS Oferta Plataforma Marca Clientes Soluções Relacionamento Agregação de valor	5,0 5,0 4,0 2,3 5,0 5,0	5,0 5,0 5,0 5,0 5,0 5,0 5,0	5,0 5,0 5,0 2,3 4,0 3,0	5,0 5,0 4,0 4,3 2,0 5,0	5,0 5,0 2,0 3,7 4,0 2,0 2,0	5,0 5,0 3,0 3,0 4,0 4,0	5,0 5,0 4,0 3,7 3,0 4,0	5,0 5,0 4,0 3,0 4,0 3,0 2,0	5,0 5,0 2,0 3,0 1,0 1,0	5,0 5,0 4,0 3,7 2,0 3,0	5,0 5,0 5,0 4,3 5,0 4,0 5,0	5,0 5,0 4,0 2,3 4,0 3,0 4,0	5,0 5,0 4,0 1,0 5,0 2,0	4,0 5,0 4,0 2,3 5,0 5,0	5,0 5,0 3,0 3,0 4,0 2,0	
2 3 4 5 6 7 8	EMPRESAS Oferta Plataforma Marca Clientes Soluções Relacionamento Agregação de valor Processos	5,0 5,0 4,0 2,3 5,0 5,0 2,0 3,0	5,0 5,0 5,0 5,0 5,0 5,0 3,0 2,7	5,0 5,0 5,0 2,3 4,0 3,0 1,0 2,3	5,0 5,0 4,0 4,3 2,0 5,0 2,0 2,0	5,0 5,0 2,0 3,7 4,0 2,0 2,0 1,3	5,0 5,0 3,0 3,0 4,0 4,0 2,0 2,0	5,0 5,0 4,0 3,7 3,0 4,0 1,0 2,0	5,0 5,0 4,0 3,0 4,0 3,0 2,0 2,0	5,0 5,0 2,0 3,0 1,0 1,0 1,0	5,0 5,0 4,0 3,7 2,0 3,0 3,0	5,0 5,0 5,0 4,3 5,0 4,0 5,0 3,7	5,0 5,0 4,0 2,3 4,0 3,0 4,0 2,7	5,0 5,0 4,0 1,0 5,0 2,0 2,0	4,0 5,0 4,0 2,3 5,0 5,0 2,0 2,0	5,0 5,0 3,0 3,0 4,0 2,0 2,0 2,0	
2 3 4 5 6 7 8 9	EMPRESAS Oferta Plataforma Marca Clientes Soluções Relacionamento Agregação de valor Processos Organização	5,0 5,0 4,0 2,3 5,0 5,0 2,0 3,0 2,5	5,0 5,0 5,0 5,0 5,0 5,0 5,0 2,7 4,0	5,0 5,0 5,0 2,3 4,0 3,0 1,0 2,3 2,5	5,0 5,0 4,0 4,3 2,0 5,0 2,0 2,0 3,5	5,0 5,0 2,0 3,7 4,0 2,0 2,0 1,3 1,5	5,0 5,0 3,0 3,0 4,0 4,0 2,0 2,0 4,5	5,0 5,0 4,0 3,7 3,0 4,0 1,0 2,0 2,5	5,0 5,0 4,0 3,0 4,0 3,0 2,0 2,0 3,5	5,0 5,0 2,0 3,0 1,0 1,0 1,0 1,3 2,0	5,0 5,0 4,0 3,7 2,0 3,0 3,0 1,7 2,5	5,0 5,0 5,0 4,3 5,0 4,0 5,0 3,7 4,5	5,0 5,0 4,0 2,3 4,0 3,0 4,0 2,7 3,5	5,0 5,0 4,0 1,0 5,0 2,0 2,0 1,7 2,5	4,0 5,0 4,0 2,3 5,0 5,0 2,0 2,0 2,0	5,0 5,0 3,0 3,0 4,0 2,0 2,0 2,0 2,0	
2 3 4 5 6 7 8 9	EMPRESAS Oferta Plataforma Marca Clientes Soluções Relacionamento Agregação de valor Processos Organização Cadeia de fornec.	5,0 5,0 4,0 2,3 5,0 5,0 2,0 3,0 2,5 5,0	5,0 5,0 5,0 5,0 5,0 5,0 3,0 2,7 4,0 3,0	5,0 5,0 5,0 2,3 4,0 3,0 1,0 2,3 2,5 3,0	5,0 5,0 4,0 4,3 2,0 5,0 2,0 2,0 3,5 3,0	5,0 5,0 2,0 3,7 4,0 2,0 1,3 1,5 1,0	5,0 5,0 3,0 3,0 4,0 4,0 2,0 2,0 4,5 3,0	5,0 5,0 4,0 3,7 3,0 4,0 1,0 2,0 2,5 1,0	5,0 5,0 4,0 3,0 4,0 3,0 2,0 2,0 3,5 3,0	5,0 5,0 2,0 3,0 1,0 1,0 1,0 1,3 2,0 5,0	5,0 5,0 4,0 3,7 2,0 3,0 1,7 2,5 5,0	5,0 5,0 5,0 4,3 5,0 4,0 5,0 3,7 4,5 3,0	5,0 5,0 4,0 2,3 4,0 3,0 4,0 2,7 3,5 5,0	5,0 5,0 4,0 1,0 5,0 2,0 2,0 1,7 2,5 3,0	4,0 5,0 4,0 2,3 5,0 5,0 2,0 2,0 2,0 3,0	5,0 5,0 3,0 3,0 4,0 2,0 2,0 2,0 2,0 3,0	
2 3 4 5 6 7 8 9 10	EMPRESAS Oferta Plataforma Marca Clientes Soluções Relacionamento Agregação de valor Processos Organização Cadeia de fornec. Presença	5,0 5,0 4,0 2,3 5,0 5,0 2,0 3,0 2,5 5,0 2,0	5,0 5,0 5,0 5,0 5,0 5,0 3,0 2,7 4,0 3,0 3,0	5,0 5,0 5,0 2,3 4,0 3,0 1,0 2,3 2,5 3,0 1,0	5,0 5,0 4,0 4,3 2,0 5,0 2,0 2,0 3,5 3,0 1,0	5,0 5,0 2,0 3,7 4,0 2,0 2,0 1,3 1,5 1,0 3,0	5,0 5,0 3,0 3,0 4,0 4,0 2,0 2,0 4,5 3,0 1,0	5,0 5,0 4,0 3,7 3,0 4,0 1,0 2,0 2,5 1,0 2,0	5,0 5,0 4,0 3,0 4,0 3,0 2,0 2,0 3,5 3,0 3,0	5,0 5,0 2,0 3,0 1,0 1,0 1,0 1,3 2,0 5,0	5,0 5,0 4,0 3,7 2,0 3,0 3,0 1,7 2,5 5,0 1,0	5,0 5,0 5,0 4,3 5,0 4,0 5,0 3,7 4,5 3,0	5,0 5,0 4,0 2,3 4,0 3,0 4,0 2,7 3,5 5,0 2,0	5,0 5,0 4,0 1,0 5,0 2,0 2,0 1,7 2,5 3,0 1,0	4,0 5,0 4,0 2,3 5,0 5,0 2,0 2,0 2,0 3,0 1,0	5,0 5,0 3,0 3,0 4,0 2,0 2,0 2,0 2,0 3,0 1,0	



	DIMENSÕES/ EMPRESAS	E32	E33	E34	E35	E36	E37	E38	E39	E40	E41	E42	E43	E44	E45	E46
1	Oferta	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	5,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	1,0	5,0	5,0
2	Plataforma	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
3	Marca	4,0	5,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	1,0	2,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0
4	Clientes	3,7	3,7	3,0	3,0	3,7	1,0	2,3	1,0	3,0	4,3	3,0	1,7	1,0	2,3	3,0
5	Soluções	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	5,0	5,0	4,0	3,0	5,0	5,0	4,0
6	Relacionamento	5,0	5,0	4,0	3,0	5,0	3,0	1,0	2,0	4,0	5,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0
7	Agregação de valor	3,0	2,0	5,0	2,0	4,0	2,0	1,0	1,0	4,0	3,0	2,0	4,0	3,0	3,0	2,0
8	Processos	2,7	3,0	2,7	2,3	2,0	2,0	2,3	2,3	2,3	1,7	2,3	2,0	2,0	2,3	2,0
9	Organização	3,0	4,0	3,5	1,5	3,5	2,0	2,0	1,0	4,0	3,5	2,5	2,5	3,0	3,0	3,5
10	Cadeia de fornec.	3,0	5,0	3,0	3,0	3,0	5,0	3,0	1,0	5,0	3,0	5,0	1,0	5,0	5,0	3,0
11	Presença	1,0	4,0	3,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0	2,0	4,0	5,0	2,0	1,0	1,0	2,0
12	Rede	5,0	5,0	5,0	3,0	5,0	1,0	3,0	1,0	3,0	5,0	5,0	3,0	3,0	1,0	3,0
13	Ambiência inovadora	4,4	3,0	3,0	1,9	2,1	2,4	1,6	1,3	2,1	3,3	2,1	2,1	2,4	2,1	2,4
	Média da empresa	3,8	4,2	3,9	3,1	3,8	2,6	2,7	1,8	3,6	4,0	3,7	2,9	2,9	3,1	3,3

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Na tabela 2, foram tabuladas todas as nOTA atribuídas ao Radar da Inovação das empresas atendidas pelo ALI. Com esses dados percebemos que a dimensão processos está com a segunda menor média, ou seja, nota 2,2. Sendo assim, foi analisada a dimensão processo. Na tabela a seguir ficam evidentes as nOTA das empresas em relação à dimensão processos.

Tabela 3 – Dimensão processos

EMPRESAS	PROCESSOS	EMPRESAS	PROCESSOS	EMPRESAS	PROCESSOS
E1	2,3	E17	3,0	E32	2,7
E2	3,0	E18	2,7	E33	3,0
E3	2,3	E19	2,3	E34	2,7
E4	2,3	E20	2,0	E35	2,3
E5	2,3	E21	1,3	E36	2,0
E6	1,3	E22	2,0	E37	2,0
E7	1,7	E23	2,0	E38	2,3
E8	2,7	E24	2,0	E39	2,3
E9	3,3	E25	1,3	E40	2,3
E10	2,3	E26	1,7	E41	1,7
E11	2,3	E27	3,7	E42	2,3
E12	2,0	E28	2,7	E43	2,0
E13	2,0	E29	1,7	E44	2,0
E14	2,0	E30	2,0	E45	2,3
E15	1,3	E31	2,0	E46	2,0
E16	2,7				

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

AUTOR: MOMPEAN, FILIPE LOURENÇÃO ORIENTADORA: MACHADO, ELIZANDRA

Na tabela 3 ficam evidentes as nOTA atribuídas às empresas na dimensão processos. Pode-se observar que nenhuma empresa tirou a nota máxima 5, sendo que a nota mais alta alcançada pelas empresas foi 3,7. A comparação do desvio padrão, variação, máximo e mínimo é demonstrada na tabela a seguir.

Tabela 4 – Comparação entre dimensões

	DIMENSÕES/ EMPRESAS	MÉDIA	VAR.	DESVIO	V+	V-
1	Oferta	4,8	4,00	0,39	5	1,0
2	Plataforma	4,9	4,00	0,17	5	1,0
3	Marca	3,7	4,00	0,76	5	1,0
4	Clientes	3,0	4,00	0,87	5	1,0
5	Soluções	4,0	4,00	0,77	5	1,0
6	Relacionamento	3,5	4,00	1,00	5	1,0
7	Agregação de valor	2,6	4,00	0,92	5	1,0
8	Processos	2,2	2,40	0,38	3,7	1,3
9	Organização	2,9	3,50	0,77	4,5	1,0
10	Cadeia de fornec.	3,2	4,00	0,93	5	1,0
11	Presença	2,0	4,00	0,89	5	1,0
12	Rede	3,4	4,00	1,29	5	1,0
13	Ambiência inovadora	2,4	3,10	0,51	4,4	1,3
	Média da empresa	3,3	3,8		4,2	1,8
	Desvio Médio	0,7	0,4		1,37	0,72

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Pode-se perceber na tabela 4 a comparação entre as dimensões no que diz respeito a média, variação, desvio padrão e valores máximos e mínimos. Com esses dados é possível verificar que a dimensão processos tem um desempenho ruim no desenvolvimento em relação às práticas inovadoras avaliadas no Radar da Inovação.

O resultado da dimensão processos em relação às outras dimensões deve-se ao fato de que o comércio varejista busca mais inovações em outros quesitos, principalmente em produtos novos ou melhorados, deixando os processos de entrega dos produtos, manutenção dos estoques e práticas de gestão em segundo plano.



5. CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo a análise da dimensão processos do radar 0, que mede o grau de inovação nas MPE. A referida dimensão foi analisada em 46 empresas do segmento do comércio varejista situadas nas cidades de Blumenau e Gaspar.

Verificou-se que as empresas avaliadas tiveram um desempenho ruim na dimensão processos em relação às outras dimensões. Entre a maioria das empresas com mais tempo no mercado, muitas apresentam dificuldades em inovar nos processos, principalmente devido à falta de engajamento por parte dos dirigentes em relação ao desenvolvimento de ações estruturadas e registro das melhorias.

A busca por inovações na dimensão processos no comércio varejista poderia ser incentivada por meio de demonstrações de boas práticas e incentivos governamentais, destinadas às empresas que apresentam um maior controle interno dos processos, um maior número de registros e documentação dos acompanhamentos internos.

Nesse contexto, a dificuldade em inovar em processos é muitas vezes associada à presença de empresas familiares e com poucos funcionários, o que dificulta uma padronização dos processos principais e um número menor de registros e documentação das inovações.

As dificuldades culturais e regionais também influenciaram nos resultados encontrados, pois existe resistência a mudanças e inovações no comércio local. Muitas vezes o empresário parece estar mais disposto em investir seu tempo em tarefas operacionais do que em inovações ou melhorias.

Considerando os dados apresentados neste estudo, tem-se como limitador o número de empresas analisadas, sendo um total de 46. Ou seja, os dados e informações dessas empresas não podem ser considerados como dados que representam a realidade de todas as empresas de mesmo porte e segmento situadas na região do Vale do Itajaí.

Desse modo, pode-se concluir que o estudo apresentou a importância de se inovar nas MPE do comércio varejista.

Uma oportunidade de pesquisa interessante nessa área é a realização de um estudo mais abrangente, em todas as empresas da região em questão, para saber se os fatores observados são referentes aos costumes locais ou são provenientes de outros fatores. Observar esse tipo de comportamento gerencial seria muito útil para futuras políticas públicas de ensino.

AUTOR: MOMPEAN, FILIPE LOURENÇÃO ORIENTADORA: MACHADO, ELIZANDRA

AGRADECIMENTOS

Este artigo é resultado do empenho e dedicação ao projeto ALI. Agradeço inicialmente ao Sebrae de Santa Catarina e ao Sebrae Nacional pela oportunidade, à orientadora Elizandra Machado, pela colaboração na escrita deste material, especialmente ao consultor sênior Odair Lopes do Prado pela paciência e dedicação, à Luciana Oda e Tatiane Carvalho, pelo apoio oferecido durante a caminhada do projeto e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico –CNPq–, por ter possibilitado esta pesquisa.



REFERÊNCIAS

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. **Anais**...Aracaju, 2008.

CUNHA, N.C. V. SANTOS, S. A. As práticas gerenciais e a inovação empresarial: estudo de empresas líderes em inovação. **Alcance – UNIVALI**, v. 12, n. 3, p. 353-372, set./dez. 2005.

HABU, N.; KOIZUMI Y.; OHMORI Y. **Implementação do 5S na prática**. Campinas: Editora Icea, 1992.

ISIDRO-FILHO, A. Guimarães, T. A. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 7, p. 127-149, 2010.

FINEP. MANUAL de Oslo. **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. [S.l.: s.n.], 2007. Disponível em: http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2014.

PESCE, L. IGNÁCIA, S. **Metodologia de pesquisa**. [S.l.: s.n.], 2009. Disponível em: http://www.slideshare.net/lucilapesce/anlise-de-dados>. Acesso em: 21 mar. 2014.

PIERRY, L. I. **Inovação como diferencial competitivo no mercado globalizado**. Porto Alegre: [s.n.], 2001. Disponível em: http://www.enfato.com.br/artigos_det.php?titulo=10. Acesso em: 21 mar. 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, M. J. M. RAPOSO, M. L. B. FERRÃO, M. E. Relacionamentos externos no âmbito da inovação empresarial: modelo aplicado aos avanços inovadores. **Estudos de Gestão Portuguese Journal Of Management Studies**, v. 10, n. 1, 2005.

TIDD, J. BESSANT, I.; PAVITT, K. Gestão da Inovação. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

Análise comparativa do grau de inovação em padarias

AUTORA: BOTOSSI, JENIFER

ORIENTADOR: CLARO, JOSÉ ALBERTO CARVALHO DOS SANTOS

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo apresentar os avanços obtidos por um grupo de padarias composto por 14 empresas de diferentes cidades atendidas pelo Escritório Regional do Sebrae em São José dos Campos, participantes do Programa Agentes Locais de Inovação e que implementaram melhorias propostas a partir de um diagnóstico empresarial e plano de ação personalizado às suas necessidades e prioridades. Para tal, a autora aborda o contexto de implementação do Programa ALI, o cenário de atuação das panificadoras no País e por fim apresenta um estudo de caso com as padarias atendidas pelo projeto. São expressas a evolução de várias áreas das empresas, que são representadas por 13 dimensões de acordo com a metodologia do Programa ALI, e as ações desenvolvidas que resultaram no crescimento, que será exposto, mostrando que a inovação é possível para a pequena empresa e que ações simples podem alavancar o negócio.

PALAVRAS-CHAVE:

Programa ALI. Panificação. Inovação.

ABSTRACT

This article aims to present the progress made by a group of bakeries composed by 14 (fourteen) enterprises from different cities served by the Regional Office of Sebrae in São José dos Campos, participants of Local Agents of Innovation Program, which have implemented the improvement proposed from a business diagnosis and action plan personalized. To this end, the author shows the implementation context of the LAI Program, the action field of the bakeries in the country, and finally presents a case study with bakeries served by the project. The advances are expressed in several areas of the companies, which are represented by 13 (thirteen) dimensions, according the methodology of LAI Program, and the actions that resulted growth will be exposed, showing that innovation is possible for small business and simple actions can leverage the company.

KEYWORDS:

Local Agents of Innovation Program. Panification. Innovation.



1. INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda o impacto do Programa Agentes Locais de Inovação em um grupo de 14 panificadoras atendidas pela autora. As empresas em questão receberam um primeiro diagnóstico empresarial e um plano de ação customizado às suas necessidades e prioridades. Após a implementação das ações, foi aplicado novamente um diagnóstico empresarial a fim de comparar as evoluções conquistadas. A comparação de tal crescimento e o que o motivou são os focos deste artigo.

Em um primeiro momento será exposto o cenário de atuação das panificadoras no país, assim como aspectos da inovação aplicados ao segmento.

Em seguida será abordado o contexto do Programa ALI, como se deu a sua implementação pelo ER de São José dos Campos e a metodologia de diagnóstico empresarial aplicada pelos agentes locais de inovação nas organizações prospectadas.

Logo em sequência um estudo de caso sobre as empresas atendidas mostrará os resultados alcançados e a discussão sobre os avanços obtidos.

Ao final, serão expressas as conclusões apontando as áreas que tiveram maior atuação dos empresários e os benefícios gerados aos participantes.

AUTORA: BOTOSSI, JENIFER ORIENTADOR: CLARO, JOSÉ ALBERTO CARVALHO DOS SANTOS

2. REVISÃO DA LITERATURA

O setor de panificação é um dos seis maiores segmentos industrias do país, com uma contribuição significativa na geração de empregos diretos (802 mil) e indiretos (1,85 milhão), faturamento aproximado de R\$ 70,29 bilhões e participação de 1,72% no PIB nacional em 2012. Atualmente o país tem cerca de 63,2 mil padarias, sendo que 60 mil são micro ou pequenas empresas e a maior concentração encontra-se na região Sudeste, com predominância na cidade de São Paulo. O consumo nacional de pães (33,6kg *per capita* por ano) ainda é baixo comparado a outros países da América Latina, como Chile (93kg *per capita* por ano), o que indica que o setor tem grande potencial de crescimento (PROPAN, 2014).

O segmento sofreu intensas mudanças a partir da década de 1990. O trigo deixou de ser subsidiado pelo governo, e o preço do pão não mais tabelado. O cenário existente permitia que as padarias tivessem um mix reduzido de produtos, com falhas na gestão (como a falta de controles financeiros e sobre estoques) e no processo produtivo (como a ausência de planejamento e controle produtivo e desperdícios). Mesmo com todos esses gargalos era um negócio rentável.

Na última década essa conjuntura mudou, e hoje o segmento de panificação é um dos mais expressivos do país. Atualmente a padaria é o local do almoço, do *happy hour*, e com um grande mix de produtos que vai além da panificação tradicional. Acompanhar essas mudanças é essencial para manter a competitividade das empresas do segmento, visto o incremento do número de panificadoras e empresas ofertando produtos substitutos.

Considerando o consumidor, observa-se a emersão de um novo perfil, com maior grau de exigência, preferência por produtos de consumo imediato, que percebe características internas à empresa, como organização e responsabilidade socioambiental, e que dá mais valor à comodidade (ABIP et al., 2012b). Tendo em vista esse novo perfil, é importante que a empresa busque inovar considerando essas novas tendências.

Ao tratar da questão da inovação tecnológica, o conceito de inovação é discutido com base no referencial do Manual de Oslo¹, que considera inovação como qualquer produto ou processo novo ou significativamente melhorado. Sob essa perspectiva a inovação pode ocorrer em produtos, processos, organização e *marketing* (OCDE, 2012).

De acordo com a Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica do IBGE, presente em um estudo sobre o impacto da inovação no segmento de panificação (ABIP et al., 2012b), considerando o total de 63 mil padarias existentes no País, apenas 1.800 podem ser categorizadas como inovadoras.

Quando se trata de inovações em produtos é possível diversificar as linhas produzidas, mudar receitas e formatos, ou lançar produtos com maior valor agregado. Um fato observado e comprovado em pesquisas do ITPC é que quanto maior o *mix* de produtos e seu valor agregado, maior é o faturamento e lucro bruto da empresa (ABIP et al., 2012b). Hoje há diversas soluções em produtos que auxiliam o desenvolvimento e profissionalização das padarias, resultando em diminuição de desperdícios, padronização e maior qualidade dos produtos. Exemplos de soluções são os fermentos secos, ovos pasteurizados e pré-misturas.

No que tange a processos, é possível identificar várias inovações que impactam padarias, como a adoção de ferramentas de controles e procedimentos de fabricação, padronização e fragmentação de receitas, pré-pesagem,

^{1.} Manual desenvolvido pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE – com o objetivo de orientar e padronizar conceitos relacionados à inovação.



controle de produção e perdas, e congelamento de produtos. Tais inovações possibilitam reduzir custos e tempo de produção, melhorar o planejamento e controle sobre ela, aumentar a produtividade e evitar desperdícios, tornando a padaria mais competitiva.

A inovação organizacional possibilita melhorar e aprimorar as práticas de gestão da empresa. O uso de ferramentas que gerem respostas rápidas para a tomada de decisões é cada vez mais importante no contexto de alta competitividade. O desenvolvimento de indicadores e seu monitoramento contribui com a inovação organizacional. Alguns dados se mostram fundamentais para o bom gerenciamento da padaria, como, por exemplo, o valor do *ticket* médio (valor médio gasto por cada cliente), o –custo de mercadoria vendida–, CMV e o *markup*.

As inovações em *marketing* abrangem aspectos relacionados à promoção e divulgação, a como os produtos são apresentados aos consumidores, a influência que o ponto de venda exerce sobre os clientes, e a como a marca é lembrada e trabalhada. Considerando um novo perfil de consumidores, algumas inovações sobre a forma como os produtos são apresentados podem garantir que as necessidades de nichos de clientes sejam atendidas, como o oferecimento de porções pequenas ou individuais, muito procurado por casais e pessoas que moram sozinhas (ABIP et al., 2012b). Outra inovação em *marketing* que gera impacto ao negócio é o uso de redes sociais para divulgação e promoção da empresa, visto que o acesso à internet é cada vez mais facilitado em plataformas *mobile*.

A gestão para empreendimentos da panificação também sofreu grande evolução e inovações na última década. Podem-se considerar quatro áreas de gestão que são fundamentais às padarias: gestão administrativa e financeira, gestão de pessoas, gestão da produção e gestão de *marketing* (D'ANUNCIAÇÃO et al., 2009). A inovação nessas áreas é importante para gerar diferenciais ao estabelecimento e aumentar sua competitividade frente aos concorrentes.

No que tange à gestão administrativa e financeira, é fundamental que o empresário consiga calcular os custos e as despesas do negócio. É preciso identificar todos os custos fixos e variáveis e as despesas operacionais para a partir disso calcular o ponto de equilíbrio e qual a necessidade de capital de giro do negócio. Um outro controle importante é o resultado operacional da empresa, que considera as vendas, estoques, custo de aquisição de mercadorias e investimentos.

Atualmente muitas padarias têm alto *turnover*, isso faz com que a gestão de pessoas seja fundamental para a empresa. Administrar pessoas é algo complexo, pois lida-se com a diversidade, expectativas e sentimentos individuais dentro de um ambiente coletivo. Tendo em vista esse quadro, é preciso estabelecer critérios e métodos claros para o gerenciamento de pessoas, que envolve os processos de recrutamento e seleção, treinamento, integração, descrição de cargos e funções, política de promoção e monitoramento e avaliação da rotina operacional (D'ANUNCIAÇÃO et al., 2009).

A gestão da produção compreende todo o processo da fabricação de um produto. Controles nessa etapa permitem obter produtos padronizados de acordo com os requisitos de qualidade do estabelecimento e evitando desperdícios. Uma das principais atividades da gestão da produção é o planejamento do que deve ser produzido. Como em muitas padarias o conhecimento produtivo fica centralizado nos padeiros, essa é uma tarefa difícil para o empresário. O planejamento da produção envolve conhecimentos sobre os equipamentos da empresa, mão de obra, matéria-prima e procedimentos.

Em um cenário de grande competitividade a gestão de *marketing* ganha destaque. Tendo isso em vista, há diversas ações que a padaria pode fazer para melhorar sua marca, aumentar sua participação no mercado, além de promover e alavancar suas vendas. Desenvolver um calendário de eventos e criar festivais temáticos são exemplos de ações que contribuem para atrair e fidelizar clientes.

AUTORA: BOTOSSI, JENIFER ORIENTADOR: CLARO, JOSÉ ALBERTO CARVALHO DOS SANTOS

3. DESENVOLVIMENTO

O Programa 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–, com o intuito de levar a cultura da inovação para dentro das empresas.

O programa tem duração de dois anos, e durante esse período as empresas atendidas recebem assessoria gratuita de um Agente Local de Inovação, que faz um diagnóstico empresarial e propõe um plano de ações com o objetivo de indicar caminhos e soluções para a empresa melhorar pontos em que possuem dificuldades e deficiências, além de desenvolver novas oportunidades.

Os Agentes Locais de Inovação são bolsistas do CNPq, graduados nas mais diversas áreas, o que atribui um caráter multidisciplinar à equipe. Todos são capacitados pelo Sebrae em temas como liderança, administração, finanças, recursos humanos, *marketing*, produção e inovação.

No estado de São Paulo o programa atende pequenas empresas de diversos segmentos com faturamento anual entre R\$360.000,00 e R\$3.600.000,00.

O Programa ALI iniciou suas atividades de campo nas cidades atendidas pelo escritório regional do Sebrae de São José dos Campos em outubro de 2012. A partir da data mencionada, os agentes selecionados para atuar no território tiveram que prospectar, cada um, cinquenta pequenas empresas dos segmentos indústria e serviços.

Depois que as empresas são prospectadas, o agente aplica uma metodologia de diagnóstico empresarial, o qual é composto pelo Radar da Inovação. A partir de uma análise sobre a empresa, o agente propõe um plano de ação para alavancar os pontos identificados e auxilia o empresário na implementação de melhorias.

O Radar da Inovação é baseado na metodologia desenvolvida pelo Prof. Mohanbir Sawhney, da Kellogg School of Management, Illinois, EUA. A ferramenta tem como objetivos avaliar os esforços em inovar da pequena empresa e realizar uma análise quantitativa para a inovação em 13 dimensões do negócio, sendo elas:

- 1. Oferta: Analisa os bens e/ou serviços ofertados pela empresa.
- 2. Plataforma: Avalia o conjunto de recursos, equipamentos e métodos usados para produção dos produtos ofertados.
 - 3. Marca: Analisa a forma como a empresa transmite sua imagem e produtos aos clientes.
- 4. Clientes: Avalia como os clientes que consomem os produtos/serviços ofertados pela empresa têm suas necessidades atendidas.
 - 5. Soluções: Analisa a combinação de bens e serviços pela empresa que possam solucionar demandas dos clientes.
 - 6. Relacionamento: Analisa a forma como a empresa interage com os clientes.
- 7. Agregação de valor: Analisa as interações com clientes e parceiros para descobrir e atuar em fluxos de receita não explorados.
 - 8. Processos: Avalia a forma como as atividades necessárias ao funcionamento do negócio são conduzidas.
 - 9. Organização: Avalia o modo como a empresa está organizada.



- 10. Cadeia de fornecimento: Analisa características da logística do negócio (transporte, estocagem, entrega).
- 11. Presença: Considera os canais pelos quais a empresa distribui/vende seus produtos.
- 12. Rede: Analisa os meios que a empresa usa para se conectar-se aos seus clientes.
- 13. Ambiência inovadora: Avalia as características do ambiente favorável à inovação.

Para medir o grau de inovação há 39 perguntas que exploram as dimensões citadas acima. O resultado dos questionamentos gera um escore de 1 a 5. Quanto maior o escore obtido, maior o grau de inovação da empresa, e vice-versa.

AUTORA: BOTOSSI, JENIFER ORIENTADOR: CLARO, JOSÉ ALBERTO CARVALHO DOS SANTOS

4. RESULTADOS

Entre outubro de 2012 e setembro de 2013 foram prospectadas pela autora 14 panificadoras localizadas nas cidades de Taubaté e Caçapava para participarem do Programa ALI. Como parte da metodologia do programa, foi aplicado o primeiro diagnóstico empresarial às empresas participantes, o qual é composto pelo questionário MPE Brasil e pelo Radar da Inovação.

Baseado no diagnóstico da empresa, foi elaborado um plano de ação personalizado às necessidades de cada participante, com o intuito de alavancar dimensões em que a empresa apresentou baixo desempenho.

Com o decorrer do tempo, algumas empresas desistiram de participar do programa. Isso ocorreu com quatro panificadoras prospectadas. O motivo alegado pelos empresários foi a falta de tempo para se dedicar ao programa. Além disso, em um caso a empresa foi vendida, e em outro mudou de segmento.

Das dez padarias que permaneceram no programa, oito empresas conseguiram finalizar o primeiro plano de ação proposto, e por isso foi aplicado um novo diagnóstico Radar da Inovação para comparar os avanços obtidos com a situação inicial da empresa e para desenvolver um novo plano de ação.

Outro evento ocorrido foi a saída de alguns agentes locais de inovação do programa, o que fez com que as empresas anteriormente atendidas por eles fossem remanejadas a outros agentes. Assim, outras quatro padarias das cidades de Tremembé, Taubaté e Ubatuba passaram a compor o grupo de panificadoras atendidas pela autora. Todas as quatro empresas finalizaram com sucesso o primeiro plano de ação, e por isso também foi aplicado um segundo diagnóstico com o intuito de comparar os avanços obtidos e propor um novo plano de ações.

Sendo assim, o grupo final de panificadoras atendidas pela autora que conseguiram finalizar o primeiro plano de ação e avançar para um próximo foi composto por 12 empresas.

De acordo com a metodologia do programa, a partir do segundo diagnóstico empresarial, apenas o Radar da Inovação é aplicado.

Os resultados obtidos com a aplicação do Radar da Inovação no primeiro e segundo diagnóstico empresarial realizado com as 12 padarias seguem elencados adiante. A fim de manter os dados das empresas seguros, os nomes foram substituídos por letras.



Resultados - Grau da inovação em padarias

VARIAÇÃO	%	1,71%	5,45%	12,50%	7,81%	10,34%	44,44%	-3,45%	24,10%	12,07%	23,08%	13,64%	40,00%	23,23%	
MÉDIA R1	R1	4,0	4,8	3,0	3,0	2,7	3,3	2,3	5,6	2,7	2,7	2,1	2,3	2,6	
MÉDIA RO	RO	3,9	4,6	2,7	2,8	2,4	2,3	2,4	2,1	2,4	2,2	1,8	1,7	2,1	
Z	R1	4,6	2,0	3,0	4,3	2,0	2,0	1,0	4,0	4,0	5,0	2,0	2,0	3,8	ĺ
<	RO	4,2	2,0	4,0	3,7	1,0	2,0	2,0	3,0	4,0	5,0	3,0	1,0	2,8	
	R1	3,8	5,0	3,0	3,7	3,0	3,0	2,0	2,3	2,0	1,0	2,0	3,0	2,8	
7	RO	3,4	4,0	3,0	2,3	2,0	2,0	2,0	1,7	1,0	1,0	2,0	3,0	1,8	
	R1	3,4	4,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,3	2,5	3,0	2,0	1,0	2,5	
	RO	4,2	3,0	2,0	2,3	2,0	1,0	3,0	1,3	1,5	3,0	2,0	1,0	2,0	ĺ
	RI	4,6	5,0	3,0	2,3	2,0	2,0	2,0	2,7	2,0	3,0	2,0	1,0	2,8	
	RO	4,2	4,0	3,0	1,7	3,0	1,0	2,0	2,3	2,5	1,0	1,0	1,0	1,8	
H	R1	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	4,3	2,0	5,0	2,0	5,0	4,0	
	RO	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	4,3	2,0	5,0	5,0	5,0	4,0	
9	RI	3,8	5,0	2,0	3,0	4,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,0	
	RO	3,8	5,0	2,0	2,3	4,0	2,0	2,0	1,7	2,0	3,0	2,0	3,0	2,3	
ш	R1	3,4	4,0	2,0	2,3	2,0	2,0	2,0	2,0	2,5	1,0	1,0	1,0	2,0	
	RO	3,4	4,0	2,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,3	1,5	1,0	1,0	1,0	1,5	
ш	R1	3,8	2,0	2,0	2,3	2,0	4,0	1'0	1,3	1,0	1,0	1,0	1,0	1,8	
	RO	3,4	2,0	2,0	2,3	2,0	2,0	1'0	1,3	1,0	1,0	1,0	1,0	1,3	
Q	R1	4,2	2,0	4,0	3,7	1,0	4,0	1'0	2,0	2,0	1,0	1,0	3,0	2,0	
	RO	4,2	2,0	3,0	3,7	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,3	
U	R1	4,2	2,0	4,0	2,3	2,0	2,0	2,0	2,3	2,5	1,0	2,0	3,0	2,5	
	RO	3,8	2,0	3,0	3,7	2,0	2,0	2,0	1,7	2,5	1,0	2,0	1,0	1,8	
В	R1	3,0	2,0	3,0	1,7	3,0	4,0	2,0	3,0	4,0	5,0	1,0	1,0	2,3	
	RO	3,0	2,0	2,0	1,0	3,0	3,0	4,0	2,3	2,5	3,0	1,0	1,0	2,0	
A	R1	3,8	2,0	2,0	2,3	3,0	1,0	2,0	2,7	3,0	3,0	1,0	1,0	2,8	
	RO	4,2	2,0	1,0	2,3	3,0	1,0	3,0	2,0	3,5	1,0	1,0	1,0	2,8	
EMPRESAS:	Dimensões:	Oferta	Plataforma	Marca	Clientes	Soluções	Relacionamento	Agregação de Valor	Processos	Organização	Cadeia de Fornecimento	Presença	Rede	Ambiência Inovadora	

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

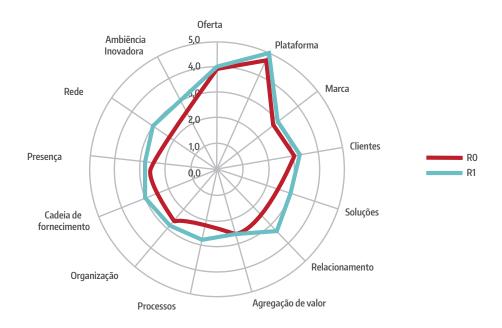
Legenda:

RO: resultados do primeiro Radar da Inovação aplicado na empresa.

R1: resultados do segundo Radar da Inovação aplicado na empresa.

Para comparar a evolução geral do segmento atendido, o gráfico a seguir ilustra o desempenho do grupo com a primeira aplicação do Radar da Inovação (R0) e a segunda (R1).

Grau da inovação em padarias



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.



5. DISCUSSÃO

A partir dos dados expostos acima é possível perceber uma significativa evolução das empresas atendidas, o que aponta que todas as padarias do grupo analisado desenvolveram ações de melhorias em alguma das áreas mensuradas.

A dimensão que apresentou maior evolução geral percentual foi relacionamento, com um aumento de 44,44%. Algumas das melhorias promovidas pelas padarias que desenvolveram essa área foram a inserção de amenidades aos clientes como televisão na área de atendimento, organização de produtos para autosserviço e utilização de redes sociais para se relacionar com clientes.

Outra dimensão com significativo crescimento foi rede (40%), que considera os canais virtuais que a empresa usa para se comunicar e interagir com seus clientes. Por ser um segmento que atua diretamente com o consumidor final, e pela própria dinâmica do negócio em função do grande *mix* de produtos e sazonalidade, a utilização de recursos de internet como as redes sociais mostram-se mais eficientes para a divulgação e promoção da empresa. As ações desenvolvidas pelas empresas atendidas nessa dimensão foram a criação de perfil em redes sociais, a utilização das redes sociais para fazer promoções e para divulgar os produtos que são fabricados diariamente.

É possível observar que as dimensões que apresentaram maior crescimento são aquelas relacionadas à integração do cliente com a empresa (relacionamento e rede). As empresas participantes perceberam que, ao estimular a interação cliente-empresa, obtinham um retorno positivo de publicidade e propaganda, além de estabelecer um contato direto com os consumidores em que é possível ter informações sobre suas preferências e grau de satisfação.

A terceira dimensão que apresentou maior crescimento foi processos com 24,10%, o que é um dado importante visto que afeta todas as áreas da empresa. Essa dimensão está relacionada a melhorias que tornam o negócio mais eficiente, impactam na qualidade, agilizam as operações e geram diferenciais competitivos à empresa.

Algumas das ações desenvolvidas foram melhorias no controle de estoque, utilização de controles financeiros, elaboração de ficha técnica, melhorias no *layout*, implementação de boas práticas na manipulação dos alimentos e adequação de equipamentos à NR 12.

A dimensão ambiência inovadora foi a que apresentou maior evolução na sequência (23,23%), que reflete as formas como os empresários buscam inovações e informações, como a participação em feiras e eventos do segmento, contato com entidades de classe e capacitadoras. Vários empresários participantes do programa visitaram uma padaria considerada modelo em Cotia/SP (Padaria e Confeitaria Le Bon Pain), participaram de cursos e palestras para aprimorar a gestão do negócio e conseguiram aplicar conhecimentos aprendidos em suas empresas.

A evolução da dimensão processos esteve ligada ao desenvolvimento da dimensão ambiência inovadora, pois, uma vez que os empresários entravam em contato com informações provenientes de cursos e palestras que foram indicados nos planos de ação, realizaram visita técnica em padaria modelo para ver a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos e participaram de consultorias individuais de temas como finanças e produção e qualidade, eles foram capazes de implantar melhorias relacionadas a controles produtivos e financeiros.

Em seguida, a dimensão cadeia de fornecimento também apresentou significativa evolução (23,08%). Nesse caso, ações relacionadas a melhorias na gestão de compras impactaram a área. Um exemplo comum foi a utiliza-

AUTORA: BOTOSSI, JENIFER ORIENTADOR: CLARO, JOSÉ ALBERTO CARVALHO DOS SANTOS

ção de canais de venda por telefone para a compra de insumos produtivos e introdução de procedimentos para armazenagem e estocagem de matérias-primas.

A dimensão presença teve moderada evolução de 13,64%. Ela reflete a diversidade de canais de venda que a empresa utiliza e a relação com terceiros para a venda de produtos. No âmbito das padarias analisadas, as ações desenvolvidas foram a introdução do serviço de *delivery* e utilização de redes sociais para estimular a venda de produtos específicos.

Outra dimensão que apresentou moderado crescimento foi organização (12,07%), que diz respeito sobre a forma como a empresa divide e organiza suas atividades, ao desenvolvimento de parcerias, relacionamento com fornecedores e concorrentes com o intuito de agregar informações e estratégia competitiva. As ações mais implantadas foram a redivisão e melhor organização das funções e tarefas de cada funcionário. Em um caso específico de uma padaria atendida, foram desenvolvidas diversas ações relacionadas a gestão da organização como definição do organograma, descrição de cargos, introdução de avaliação de desempenho e reuniões periódicas com a equipe.

No que tange à dimensão marca, que apresentou uma evolução significativa de 12,50%, foi possível observar que a atuação em outras dimensões como relacionamento e rede impactaram seu crescimento. Algumas das ações implementadas nessa área foram a elaboração de etiquetas, embalagens e sacolas com a marca da empresa e utilização de recursos da internet para fazer a divulgação da padaria e promoção de produtos.

A dimensão soluções também apresentou relativo crescimento de 10,34%. Ela aborda a inserção de soluções aos clientes que gerem receitas à empresa ou que integrem recursos do negócio. As ações que contribuíram para a elevação do grau de inovação nessa área foram a introdução de produtos que não são necessariamente de produção própria, mas que se relacionam com o negócio, como massas congeladas e mercadinho, além da iniciação do serviço de autoatendimento.

Por sua vez, a dimensão clientes apresentou um crescimento menor, de 7,81%. Ela está relacionada a como a empresa monitora o grau de satisfação e reclamação de seus clientes, como usa as informações obtidas e a identificação de novos mercados para o negócio. As padarias que implementaram ações nessa área tiveram resultados sobre a percepção do cliente a respeito da empresa. As ações desenvolvidas foram a pesquisa de satisfação junto ao cadastro de clientes e realização de sorteios de brindes para estimular a participação dos clientes na pesquisa.

Tanto a dimensão plataforma como a dimensão oferta apresentaram baixa evolução (5,45% e 1,71%, respectivamente), principalmente pelo fato de o segmento de panificação como um todo já ter tais áreas bem desenvolvidas. Isso ocorre em função da utilização da plataforma produtiva ser a mesma para todas as linhas de produtos e por ter um grande *mix* de produtos. As melhorias promovidas nessas áreas foram a introdução do serviço de refeição e produção de novas linhas de produtos.

A dimensão agregação de valor, por sua vez, apresentou ligeira queda de 3,45%. Ela representa novas formas que a empresa encontra para gerar receitas a partir dos recursos já existentes e do relacionamento com parceiros. O desempenho nessa dimensão foi afetado pelo fato de algumas padarias do grupo em questão pararem de oferecer alguns produtos e serviços que não se mostravam rentáveis e lucrativos para a empresa, como, o serviço de pagamento de contas.

Como resultado do avanço do grau de inovação das dimensões expostas acima, o escore geral apresentou crescimento de 15,51%.



6. CONCLUSÃO

A atuação continuada junto às empresas propiciada pelo Programa ALI possibilitou que as padarias participantes que executaram os planos de ação propostos evoluíssem em diversos aspectos.

As áreas que apresentaram maior desenvolvimento foram as relacionadas com a integração cliente-empresa (relacionamento e rede), em que as empresas implantaram ações relacionadas à utilização de redes sociais como veículo de divulgação, promoção e comunicação com consumidores e também ações que oferecessem comodidades aos clientes, como introdução do autosserviço.

A atuação conjunta nas dimensões processos e ambiência inovadora permitiu que as empresas introduzissem controles e práticas, os quais em muitos casos são exigências legais ao segmento de alimentação, e que só foi possível devido aos conhecimentos adquiridos com cursos e palestras, consultores especializados e visita técnica a uma padaria considerada modelo. Alguns exemplos de ações desenvolvidas nesse âmbito foram a adequação dos equipamentos à NR 12, introdução dos requisitos exigidos pela ANVISA e vigilância sanitária relacionados às boas práticas na manipulação de alimentos e inserção de controles financeiros, de estoques e de produção.

Com os apontamentos realizados e a comparação feita com o gráfico que aponta a situação inicial das empresas e a evolução do grupo após a execução do primeiro plano de ação, percebe-se o impacto positivo gerado pelo Programa ALI nas empresas participantes, provando que a inovação é possível e necessária para a alavancagem das pequenas empresas.

Como forma de dar continuidade às melhorias iniciadas por cada empresa, recomenda-se que a partir do segundo diagnóstico realizado seja implantado um novo plano de ação com o intuito de desenvolver as dimensões que apresentaram menor escore, a exemplo de presença, rede, agregação de valor e processos.

São diversas as oportunidades de melhorias para os negócios do segmento. É preciso, junto ao empresário, identificar a melhor solução levando em consideração sua estrutura, os recursos disponíveis, tanto humanos como físicos e de capital, e o que trará os resultados almejados. Para isso, o *benchmarking*, assim como o envolvimento com outros empresários do ramo, o que o próprio Programa ALI possibilita por meio da execução de ações propostas, são essenciais para o fortalecimento do segmento.

AUTORA: BOTOSSI, JENIFER ORIENTADOR: CLARO, JOSÉ ALBERTO CARVALHO DOS SANTOS

AGRADECIMENTOS

Ao Sebrae, pelo desenvolvimento do Programa ALI e ações para promover a competitividade das pequenas empresas, ao CNPq, pelo apoio à iniciativa, aos gestores que tornaram possível a implementação do Programa ALI, e em especial aos colaboradores do ER de São José dos Campos, pelo apoio aos agentes, por viabilizar a execução dos planos de ações e pelo crescimento conjunto que tivemos ao longo desses dois anos.



REFERÊNCIAS

Associação da Indústria de panificação e confeitaria. Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.. **Estudo de impacto da inovação tecnológica no setor de panificação e confeitaria.** Julho 2012. Disponível em: http://www.abip.org.br/imagens/file/estudoinovatec9a-go12.pdf>. Acessado em: 12/11/2012.

Estudo de tendência: perspectivas para a panificação e confeitaria. Julho 2009. Disponível em: http://www.propan.com.br/noticia.php?id=587#.UV7XnJOTg-I . Acessado em: 20/12/2012.
Central de produção: panificação e confeitaria. Junho 2012. Disponível em: <http: encarte%20t%c3%a9cnico%20central%20producao%20final%2029jun12.pdf="" file="" ima-gens="" www.abip.org.br="">. Acesso em: 28 jan. 2013</http:>
Gestão de custos para redução da ineficiência operacional . Janeiro 2012. Disponível em http://www.pacpme.com.br/pacpme/web/arquivos/Gestao_Custos_Reducao_Ineficiencia_Operacional.pdf . Acesso em 1 fev. 2013.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE**. Curitiba, 2008. Disponível em: http://www.bachmann.com.br/web*site*/documents/ArtigoGraudelnovacaonasMPE.pdf>. Acesso em: 16 set. 2013.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. NR-12 – **Segurança no trabalho em máquinas e equipamentos.** Redação dada pela Portaria SIT nº 197, 2010, Disponível em: http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812DDC-2FF4012DE27B8E752912/NR-12%20(atualizada%202010).pdf. Acesso em 16 set. 2013.

D'ANUNCIAÇÃO, F. OLIVEIRA, J. M.; ROCHA, M. **Como criar um empreendimento de panificação e confeitaria**. Cartilha publicada em outubro de 2009. Disponível em: http://www.abip.org.br/imagens/file/encarte1.pdf>. Aceo em 05 abr. 2013.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo:** Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação. 3ª ed., Tradução FINEP, 2007. Disponível em: http://www.finep.org.br. Acesso em: 30 nov. 2012.

Programa de Apoio ao Panificador. **Performance do setor de panificação e confeitaria brasileiro em 2013**. Abril 2014. Disponível em: http://www.propan.com.br/noticia.php?id=1344#.U8PXuvldWYI . Acesso em: 14 set. 2014.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Programa Agentes Locais de Inovação**. Disponível em - Acesso em: 09 nov. 2014.

Como o ambiente de inovação acontece? Uma análise sobre o mercado do Lago Sul - DF

AUTORA: LIMA, JULIANA BORGES

ORIENTADOR: OLIVEIRA, MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

RESUMO:

Para que uma empresa atinja um grau de maturidade suficiente e necessário para a implementação do processo de gestão da inovação, é importante que se crie um ambiente favorável à geração de boas ideias. O presente artigo se propõe a compreender o espaço corporativo e o comportamento empreendedor estudado através de metodologia exploratória e análise de dados com o objetivo de desenvolver práticas que estimulem a inovação e a ambiência inovadora com foco na região do Lago Sul, região administrativa do Distrito Federal.Resultados da pesquisa mostram que o perfil do empreendedor da região é do empresário que começa seu negócio com algum movimento para inovar e que com uma margem de tempo de mercado vai perdendo a motivação por adquirir certa confiança de mercado. Este empresário considera muitas vezes aspectos externos com maior importância que a estruturação interna

PALAVRAS CHAVE:

Inovação. Ambiência inovadora. Micro empresas. Radar da Inovação.

ABSTRACT

For a company to achieve a sufficient degree of maturity and necessary for the implementation of innovation management process, it is important to create a favorable environment generating good ideas. This article aims to understand the enterprise space and entrepreneurial behavior studied by exploratory methodology and data analysis in order to develop practices that encourage innovation and innovative ambience with a focus on South Lake region, administrative region of the Federal District . Survey results show that the profile of the entrepreneur in the region is the entrepreneur who starts their business with some movement to innovate and with a margin of time to market will lose the motivation to acquire some confidence in the market. This business owner often considers external aspects of greatest importance that the internal structure

KEYWORDS:

Innovation. Innovative ambience. Micro enterprises. Innovation Radar.



1. INTRODUÇÃO

As pequenas empresas em seu contexto amplo, tem sido alvo de pesquisas como potencial solução no desenvolvimento dos países emergentes, por contribuir na geração de renda, de emprego e qualidade de vida das pessoas que atuam nestas empresas além disso, é no ambiente empresarial que é possível a busca pelas potenciais demandas da sociedade e em parceria com instituições de pesquisa e ensino, pode ser uma das principais personagens que reúne condições para avançar no processo de desenvolvimento social, compatibilizando crescimento, distribuição de rendae interesses sociais de forma sustentável através da inovação (CASSIOLATO; LASTRES, 2003).

A inovação como conceito tem o contexto inicial inserido no processo industrial do século XIX e era ligado ao uso de tecnologiasde produção. No século XX, estabeleceu-se umanova relação sociológica do trabalho e a e o processo criativo, colocando a firma como ator erelacionando inovação e empreendedorismo como elemento essencial para que esta ocorra (TIGRE, 1997).

A inovação hoje é tratada como modelo de gestão, o Manual de Oslo (1997) normatiza, desenvolvendo parâmetros que configuram a continuidade do processo, seja através de novos produtos, processos, mercados, insumos e até mesmo em termo de estrutura de negócio, mesclando todos estes itens. A inovação, portanto, é tratada atualmente como um modelo sistematizado e técnico, capaz de ser desenvolvido por qualquer empresa que se disponha a trabalhar com modelos (SEBRAE, 2010).

Diante deste cenário, o Distrito Federal surge como espaço da presente pesquisa, cidade planejada e construída para receber a máquina administrativa federal, que antes de 1956, ficava na cidade do Rio de Janeiro. No seu projeto, o urbanista Lúcio Costa a subdividiu por funcionalidades, no sentido de dar maior ordem à cidade, modelo modernista muito difundindo na época (COSTA,1991).

O Lago Sul é um bairro residencial previsto somente em segundo projeto, o intitulado "Brasília Revisitada", necessário após o crescimento descontrolado da metrópole, planejada para ter uma população de 600 mil habitantes no ano 2000 e que no referido ano conferia 2.469.489 habitantes, bem acima da proposta inicial (IBGE, 2000). Assim como o Lago Sul, bairros e cidades satélites foram se desenvolvendo para abrigar quem trabalha no abastecimento da cidade, que possui o maior índice de Produto Interno Bruto – PIB – per capita do país, por conta dos altos investimentos que a máquina pública proporciona.

Diante deste cenário, surge então a pergunta: Como empreender e inovar diante das dificuldades e aspectos específicos regionais?

O objetivo desta pesquisa é compreender a relação entre o perfil empreendedor local, seus valores e metodologias de trabalho e sua relação com a ambiência inovadora. Como metodologia de pesquisa o estudo adota o método exploratório e de caráter descritivo, utilizando como campo empírico e de levantamento de dados 45 micro e pequenas empresas das regiões Administrativas do Lago Sul e Jardim Botânico, compilando estes dados através do diagnóstico do Radar da Inovação do programa ALI.

O desenvolvimento do trabalho proposto se divide nessa introdução, na explicação e nos conceitos adotados; na contextualização e metodologia de pesquisa que contempla o desenvolvimento; na descrição dos resultados que mostra a coleta de informações e o campo empírico de estudo e finalmente na análise dos dados e gráficos gerados pelas ferramentas de mensuração e suas respectivas conclusões.

AUTORA: LIMA, JULIANA BORGES ORIENTADOR: OLIVEIRA. MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

2. REVISÃO DA LITERATURA

Inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços (Lei de Inovação, 2004).

A inovação é o instrumento específico dos empreendedores , o meio pelo qual eles exploram a mudança como oportunidade. Os empreendedores precisam buscar , de forma deliberada, as fintes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que a inovação aconteça. (DRUCKER, 1990, p 25).

Segundo o Manual de Oslo (2005) nas organizações empresariais, a inovação tem trêspropósitos: criar diferencial, neutralizar a concorrência ou 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, na concorrência ou em outros negócios. Por este motivo, a inovação trabalha as dimensões comuns em todas as empresas juntamente com aspectos ambientais, que se refere a cultura empresarial. O diferencial no processo está na capacidade de lançar novidades completamente diferentes que as anteriores de forma contínua, e ao adotar estas atividades, considerar o grau de risco como parte do método.

A difusão destas novidades acontece, através de canais demercado ou não, para diferentes consumidores, países, regiões, setores, mercados e empresas, exigindo que a gestão de novidades seja contínua e que haja alguma forma de proteção destas ideias sem perder ao caráter acessível, tanto para consumidores comerciais quanto para os consumidores empresariais e desta forma ser estimulante criar.

A função do empreendedor é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, de modo geral, um método tecnológico não experimentado para produzir um novo bem ou um bem antigo de maneira nova, abrindo uma nova fonte de suprimento de materiais ou uma nova comercialização para produtos, e organizando um novo setor (SCHUMPETER, 1952, p. 72).

O ambiente empresarial é um elemento que fornece as condições estruturais nas quais a pode ser propício ao processo de inovação. Segundo o Manual de Oslo, este ambiente é composto por um sistema educacional básico que determina um padrão da força de trabalho utilizada e do mercado consumidor, infra estrutura em comunicação, instituições financeiras que dão acesso ao capital de risco, o contexto legal, a acessibilidade ai mercado incluindo a possibilidade de relações estreitas com clientes e estrutura que inclui o ambiente competitivo, fornecedores em setores complementares e ambiente competitivo (Manual de Oslo, 2005).



3. DESENVOLVIMENTO

O Radar da Inovação é uma metodologia já estudada no âmbito da inovação por diversos especialistas da área e que inicialmente foi definida com 12 dimensões por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) o e teve uma dimensão acrescida por Bachmann e Destefani (2008), em que o conceito da ambiência inovadora complementa os dado da cultura da inovação na empresa.

Para o uso nesta pesquisa, o radar foi utilizado por meio das informações preenchidas em um formulário eletrônico, que além do resultado global, fornece um diagnóstico que observa 13 diferentes dimensões.O Radar da Inovação reúne quatro dimensões principais:

- 1. as ofertas criadas;
- 2. os clientes atendidos;
- 3. os processos empregados;
- 4. os locais de presença usados;

Estas se desdobram em mais oito dimensões, que junto ao conjunto temático ambiente de inovação compõem as 13 dimensões contempladas no Radar da Inovação.

O estudo adotado é do tipo exploratório e de caráter descritivo. Segundo Gil (2008): A pesquisa exploratória estabelece critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa e visa oferecer informações sobre o objeto desta e orientar a formulação de hipóteses. A pesquisa Descritiva "têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis". as pesquisas descritivas geralmente assumem a forma de levantamentos.

Por não se encontrar informações cientificamente produzidas que atendessem as necessidades da pesquisa proposta, estes dados foram levantados através de trabalho e coleta de dados em campo. Para isso, foi realizado um levantamento de dados cadastrais e questionários do tipo radar da inovação, aplicados em 45 empresas das regiões Administrativas do Lago Sul e Jardim Botânico, compilando estes dados em gráficos.

AUTORA: LIMA, JULIANA BORGES ORIENTADOR: OLIVEIRA, MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

4. RESULTADOS

A região pesquisada em termos de abrangência comercial, possui 23 centros de comércio pequenos, dois hospitais particulares, setores clínicos e duas feiras de plantas no caminho para o aeroporto. Apesar dos dados positivos publicados na mídia, as estatísticas apontam que Brasília apresenta a pior distribuição de renda entre as unidades da Federação. A diferença entre os mais ricos e os mais pobres pode chegar à oito vezes, quando se compara o Lago Sul com a Estrutural (CODEPLAN, 2012).

Nos últimos anos, novos centros comerciais foram abertos em Brasília, como o Shopping Iguatemi, o Boulevard Shopping e o Deck Norte, fortalecendo este conceito comercial. Os shoppings antigos expandiram-se, como os expressivos Park Shopping e Taguatinga Shopping (ABRASCE, 2013). O reflexo desta cultura nos comércios de rua são expressivos, já que a própria configuração da cidade setorizada contribui e estimula para o crescimento de centros comerciais isolados. Segundo a Associação Brasileira dos Shoppings Centers, brasilienses gastam em média 24% do orçamento familiar em centros comerciais fechados, percentual acima da média nacional, que é de 18%, dado que confirma este comportamento (ABRASCE, 2013).

4.1. ASPECTOS RELACIONADOS À INOVAÇÃO

Para entender então a profundidade dos conhecimentos gerenciais dos empresários, foi feita uma análise do uso deste por consultorias ou cursos do Sebrae. Este dado gerou os gráficos a seguir.

Comparativo de capacitação

Sem capacitação

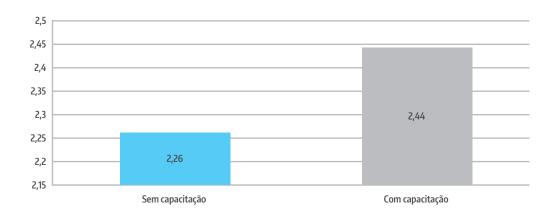
Com capacitação

Gráfico 1 - Pesquisa direta, 2013



Gráfico 2 - Pesquisa direta, 2013

Grau de inovação X capacitação



Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados mostram que no gráfico 1, depreende-se que 52% dos empresários buscam conhecimentos junto ao Sebrae, mas não necessariamente aplica estes conhecimentos para a empresa, pois não há uma sistemática de capacitação dos funcionários.

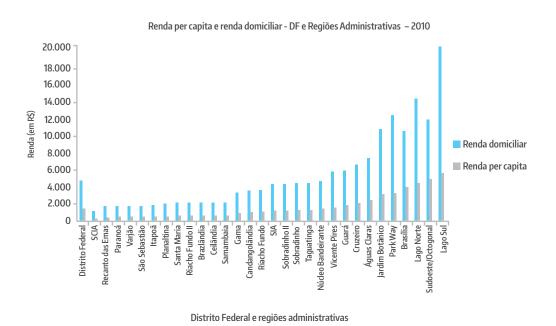
A necessidade da qualificação dos funcionários foi o quesito que mais cresceu (média de 5%) entre os desafios apontados entre março e maio de 2010. Na avaliação, a preocupação com a qualificação da mão de obra cresceu mais de 8% em relação a março (CEBRASSE, 2013).

Observe que o gráfico 2 relaciona a capacitação com as nOTA médias em inovação, o que se pode notar é que, tanto as empresas capacitadas quanto as deficitárias em capacitação, tem nOTA baixas, com uma diferença de apenas 0,18 na média de inovação. A região do Lago Sul tem a peculiaridade da procura chega a ser significativa, considerando que mais da metade da população empresarial conhece as ações do Sebrae e ja utilizou dos seus serviços.

Pode-se relacionar então o gráfico 1 com a figura 1 (GEM) no sentido de que onde há maior renda naturalmente há maior capacitação, o que não significa que toda a empresa esteja capacitada e sim somente parte dela.

AUTORA: LIMA, JULIANA BORGES ORIENTADOR: OLIVEIRA, MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

Figura 1 – RENDA PER CAPITA - DF



Fonte: IBGE, 2010.

Segundo dados obtidos GEM Brasil 2012 plotados na figura 2, a média do Centro-Oeste em capacitação com o Sebrae é em torno de 15% dos empreendedores, sendo que mais de 82% não procura capacitação, o que demonstra que o nível é baixo.

Figura 2 – BUSCA POR ORGÃOS DE APOIO – CO / BRASIL

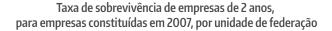
ÓRGÃOS DE APOIO	CENTRO-OESTE	BRASIL		
URGAUS DE APUIU	PROP (%)	PROP (%)		
Não procurou nenhum	82,3	82,1		
associação comercial	0,7	1,8		
SENAC	1,6	1,5		
SEBRAE	15,4	12,9		
SENAI	1,5	1,2		
SENAR	0,2	0,0		
SENAT	0,2	0,2		
SINDICATO	0,8	0,7		
Nenhuma da oções acima	0,7	2,4		

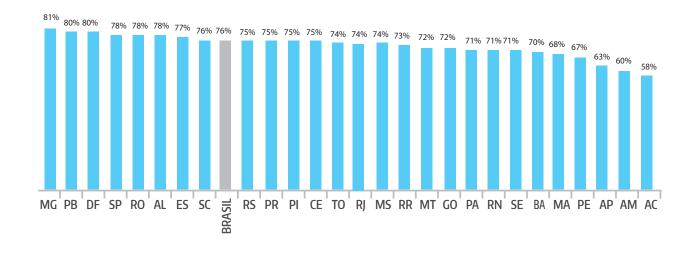
Fonte: GEM Brasil 2012.



Outro dado relevante é que, segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 76% das micro e pequenas empresas criadas no Brasil sobrevivem aos dois primeiros anos de vida. Em Brasília, a taxa de sobrevivência atingiu 79,8%, superior à média, conforme figura 3 abaixo.

Figura 3 – Taxa de sobrevivência por UF



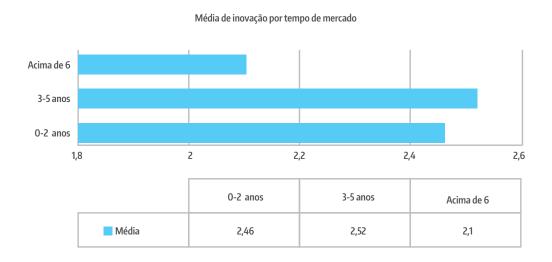


Fonte: IBGE, 2007.

Segundo o gráfico 3 abaixo, apesar dos dados apontados, segundo o Sebrae e sua pesquisa direta, quanto mais velhas as empresas atendidas, menos inovação ela aplica, o que traduz novamente a necessidade de reciclagem e aprendizado.

AUTORA: LIMA, JULIANA BORGES ORIENTADOR: OLIVEIRA, MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

Gráfico 3 – Média de Inovação por tempo de mercado



Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Confere na figura 4 (GEM), que as características dos novos empreendimentos em sua maioria (98%), ninguém considera objeto de trabalho inovador, com grande índice de concorrência, nenhum consumidor no mercado externo, não tem expectativas altas em relação à criação de empregos e utiliza tecnologias com mais de 5 anos de mercado.

Figura 4: Características dos empreendimentos no Centro-Oeste

CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDIMENTO	EMPREENDEDORES INICIAIS (TEA)	EMPREENDEDORES ESTABELECIDOS (TEE)	TOTAL DE EMPREENDEDORES (TEE)
	PROP (%)	PROP (%)	PROP(%)
Conhecimento por produtos ou serviços			
Novo para todos	0,0	0,0	0,0
Novo para alguns	1,5	0,7	1,0
Ninguém considera novo	98,5	99,3	99,0
Concorrência			
Muitos concorrentes	60,9	77,7	68,8
Poucos concorrentes	30,8	16,3	24,0
Nenhum concorrente	8,3	6,0	7,2



CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDIMENTO	EMPREENDEDORES INICIAIS (TEA)	EMPREENDEDORES ESTABELECIDOS (TEE)	TOTAL DE EMPREENDEDORES (TEE)
	PROP (%)	PROP (%)	PROP(%)
Orientação Internacional			
Nenhum consumidor no exterior	98,8	99,0	98,9
De 1% a 25% dos consumidores são do exterior	0,3	1,0	0,6
De 25% a 75% dos consumidores são do exterior	0,9	0,0	0,5
Mais de 75% dos consumidores são do exterior	0,0	0,0	0,0
Expectativa de criação de empregos (cinco anos)			
Nenhum emprego	34,3	54,5	43,4
De 1 a 5 empregos	37,3	29,0	33,7
De 6 a 19 empregos	19,0	11,6	15,5
Mais de 20 empregos	9,3	4,9	7,4
Idade da tecnologia ou processos			
Menos de 1 ano	0,0	0,0	0,0
Entre 1 a 5 anos	0,0	0,0	0,0
Mais de 5 anos	100,0	100,0	100,0

Fonte: GEM Brasil 2012.

Em contraponto à esta lógica, no ponto de vista do cliente, dentre os fatores que mais influenciam a decisão na contratação dos serviços, a qualificação técnica está em primeiro lugar, com mais de 78% de indicações. A seguir, o fator preço, apontado por quase 69%; e o fator experiência, com 34,4% (CEBRASSE, 2013).

AUTORA: LIMA, JULIANA BORGES ORIENTADOR: OLIVEIRA, MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

5. RESULTADOS

Nesse item a discussão restringe-se aos resultados da pesquisa e a análise quantitativa e qualitativa para chegar aos objetivos propostos.

Os resultados apontados pelo gráfico 4 abaixo , dá maiores nOTA para a dimensão plataforma e marca, o que demonstra que o empresário considera de relevante importância o espaço, estrutura física e aspectos estéticos.

Oferta Ambiência 3,50 Plataforma Inovadora 3,00 2,50 Marca Rede 2,00 1.50 1,00 Clientes 0,50 Presenca 0,00 Soluções fornecimento Relacionamento Organização Processos Agregação de valor

Gráfico 4 – Análise média das dimensões do radar

Fonte: Dados da pesquisa.

As dimensões de menor pontuação foram os processos em primeiro lugar e a ambiência inovadora posteriormente, foco deste trabalho, o que leva a interrelação destas duas dimensões; de que a falta em ambiência inovadora pode levar ao empresário desta região a ter dificuldade criar metodologias de trabalho, essenciais para aumentar eficiência e eficácia da empresa e vice e versa.

Observa-se no gráfico 5, a grande diferença de importância entre plataforma e processos, valendo ressaltar que as nOTA obtidas em plataforma ainda não são as máximas, já que nOTA de 0 a 1 indicam inexistência de inovação, nOTA de 1 a 3 indicam inovação incipiente e de 3 a 5 inovação com resultados. A nota máxima obtida foi na dimensão plataforma, que levou a nota de 3,5 (gráfico 4)

Percebe-se que plataforma somente considera as ferramentas e espaço físico, não leva em conta vitrine ou aspectos relacionados à experiência do cliente.



Gráfico 5 – Processos x plataforma e ambiência inovadora

Fonte: Dados da pesquisa.

A escolaridade também é outro quesito no qual a capital federal se mostra superior à média nacional. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA (2013), a média de estudo no DF é de 15 anos ou mais, superior à do Centro-Oeste e à nacional em todos os anos, de 2001 a 2009. Neste ponto podemos compreender que as regiões com empresários de escolaridade mais baixa (Aeroporto) inovam menos que as regiões que a escolaridade é mais alta (Lago Sul).

Por fim, o estudo mostrou outro ponto de interesse. A quantidade de empresas do Lago Sul são em sua maioria Microempresas (ME), com pouca predominância entre setores de serviços (49%) e comércio (51%).

AUTORA: LIMA, JULIANA BORGES ORIENTADOR: OLIVEIRA, MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

Gráfico 6 - Pesquisa direta, 2013

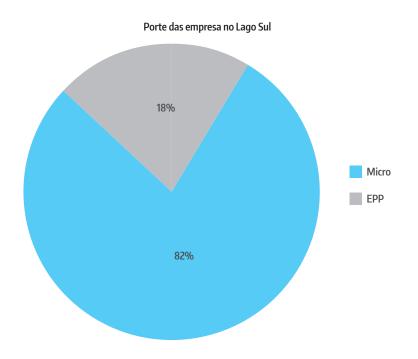
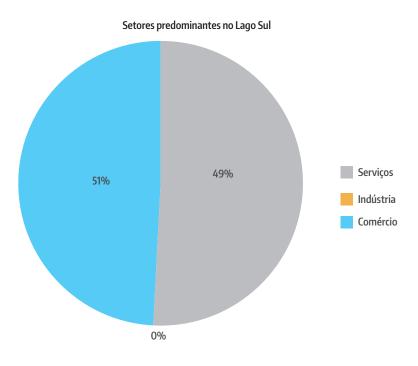


Gráfico 7 - Pesquisa direta, 2013

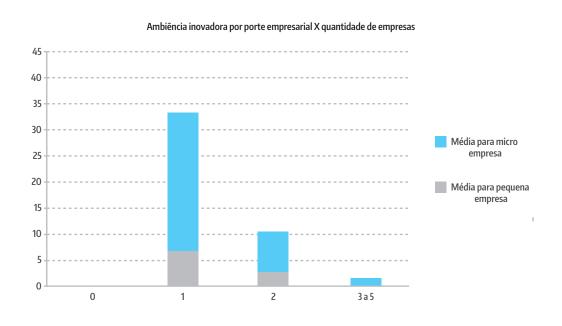


Fonte: Dados da pesquisa.



Algumas peculiaridades chamam a atenção, agrupando as informações apresentadas é possível perceber não necessariamente as maiores nOTA em ambiência inovadora encontram-se em Pequenas empresas (EPP). Segundo o gráfico 8 a média em nOTA da Ambiência inovadora estão em sua maioria com a nota 1, o que significa que estas empresas não inovam, tanto EPP quanto ME, e o mais notável é que independente do porte, todas as empresas tem mais nOTA 1 que nOTA 2, e as micro empresas e que somente as Microempresas chegam às nOTA 3 a 5.

Gráfico 8: Ambiência Inovadora



Fonte: dados da pesquisa.

AUTORA: LIMA, JULIANA BORGES ORIENTADOR: OLIVEIRA. MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

6. CONCLUSÃO

A conclusão que resulta da pesquisa é que o perfil do empreendedor da região é do empresário que começa seu negócio com algum movimento para inovar e que com uma margem de tempo de mercado vai perdendo a motivação por adquirir certa confiança de mercado.

Este empresário considera muitas vezes aspectos externos com maior importância que a estruturação interna. Em geral são empresários com boa qualificação (80% tem curso superior), porém não conseguem passar estes conhecimentos para a equipe de trabalho, devido à diferença educacional entre gestores e colaboradores serem altamente divergentes. Conclui-se também que as empresas atendidas trabalham sem conhecer, no nível necessário, o mercado em que atua e seus procedimentos. Trabalham através de processos intuitivos, pois poucos são aqueles que procuraram consultorias ou órgãos de apoio na hora de montar o seu negócio, eles buscam ajuda quando a necessidade acontece.

A academia é um elemento distante da realidade empresarial. Depois que estes empresários são formados em determinada área, poucos procuram manter o contato com esta universidade (5%). A formação então se torna ineficiente do ponto de vista prático, já que é baseada somente em teorias e pesquisas, e muitas vezes sem matérias e incentivos de fomento relacionadas à gestão empresarial previstas em grade curricular.

Por outro lado, mostra também a ineficiência comercial quando não há inovação e pesquisa, pois a empresa para se manter competitiva, precisa estar constantemente em capacitação, incluindo todos os colaboradores no processo a fim de que a comunicação seja igualitária e nivelada com os gestores.

Para facilitar então este processo de capacitação, surge então a necessidade de integrar teoria e prática, desde o nascimento da empresa até o momento de crescimento. Foi importante notar que as nOTA com maior necessidade de reforço são a Ambiência inovadora e Processos, ou seja, para que uma empresa funcione, ela precisa que todos os agentes envolvidos estejam capacitados para lidar e entender os processos de trabalho de determina o funcionamento da empresa, para que isto ocorra, a ambiência inovadora surge como uma dimensão que ajuda neste processo, pois mantem a equipe comprometida com os ideais da firma.

Outro ponto de conclusão é que por ser uma região de necessidades específicas, a necessidade aqui deve ser tratada atingindo um mercado mais específico, voltado para uma demanda local, que deverá ser objeto de estudo para a próxima pesquisa. Esta seria uma forma de ter maior foco em treinamento e capacidade de concorrência com comércios maiores do centro da cidade. A adoção de processos inovativos vem a ser a solução para as fragilidades deste mercado. Em póstuma pesquisa pretende-se destrinchar as informações obtidas em questionários, fazer comparativos entre empresas com nOTA maiores e menores e relacionar estas nOTA com as respostas obtidas em questionário, sendo assim a pesquisa poderá trazer maiores respostas quanto à ambiência inovadora e o comportamento empreendedor local.



AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Sebrae e CNPq pela a oportunidade de colaborar para um mundo melhor e me fazer acreditar nisso. Pelo meu orientador, que com seus conhecimento aperfeiçoou este trabalho e minha família, que me apoiou em todos os momentos, em especial aos meus pais, Eduardo e Walesca, e os queridos Sandra e Marco Aurélio.

AUTORA: LIMA, JULIANA BORGES ORIENTADOR: OLIVEIRA, MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DO LAGO SUL - Sobre a RA XVI

Disponível em: < www.admlagosul.df.gov.br > Acesso em: 09/2013

ADMINISTRAÇÃO DO REGIONAL DO JARDIM BOTÂNICO - Sobre a RA XXVII

Disponível em: <www.admjardimbotanico.df.gov.br> Acesso em: 09/2013

ANUÁRIO DF – Regiões administrativas – Lago Sul e Jardim Botânico – 2012

Disponível em: http://www.anuariododf.com.br/ Acesso em: 09/2013

AMORIM, M.C.S.; FREDERICO, R., Criatividade, inovação e controle nas organizações. Revista PUCSP, XXXII

ENANPAD, 2008. Disponível em: <revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/download/9014/6623>

Acesso em: 09/09/2013, 08:00:00

BATISTA, E; Fordismo, Taylorismo e Toyotismo: Apontamentos sobre suas rupturas e Continuidades. Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil, CNPq e Universidade Estadual de Londrina. Revista Unicamp, III Simpósio Lutas Sociais da América Latina. GEPAL, 2008.

Disponível em: http://www.histedbr.fae.unicamp.br/acer_histedbr/seminario/seminario8/caderno_resumo.pdf Acesso em: 13/09/2013, 08:00:00

CASSIOLATO, LASTRES H.M.M; **Novas políticas na Era do Conhecimento: o foco em arranjos produtivos e inovativos locais**, Revista Parceiras estratégicas, 2003.

Disponível em: <repositorio.ibict.br/bitstream/123456789/235/1/LASTRESPE2003i.pdf>

Acesso em: 16/09/2013, 08:00:00

CODEPLAN. Companhia de Planejamento do Distrito Federal; **Anuário 2012**; Disponível em: <www.codeplan. df.gov.br > ... > Anuário Estatístico > . Acesso em: 15/10/2013, 08:00:00

COSTA, LÚCIO; ISBN 8585245 06 9. **RELATÓRIO do Plano Piloto de Brasilia.** elaborado pela ArPDF. CODE-PLAN,. DePHA. - Brasília: GDF, 1991. Acesso em: 09/09/2013, 08:00:00. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000186&pid.>

DRUKER, P.F; Inovação e Espírito Empreendedor. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2008.

GIL, A.C; Como classificar as pesquisas? Como elaborar projetos de pesquisas: Ed Atlas, 2010. cap. 04

GIM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR - **Empreendedorismo na região Centro-Oeste do Brasil - 2012.** Disponível em: http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/_GEM_2012_Empreendedorismo_na_regiao_Centro-Oeste_do_Brasil.pdf . Acesso em: 04/11/2013, 08:00:00

IBGE – Instituto Brasileiro de geografia estatística

Disponível em: http://http://www.ibge.gov.br/. Acesso em: 25/11/2013, 08:00:00

IPEA – O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/. Acesso em: 25/11/2013, 08:00:00

IPHAN - Instituto Do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional

Disponível em: http://portal.iphan.gov.br/>. Acesso em: 25/11/2013, 08:00:00



L DI BENEDETTO Fedrizzi; **Redes Horizontais de Cooperação contribuindo para o Processo de Inovação em Micro e Pequenas Empresas Brasileiras**, Revista de Administração da UNIMEP, v. 6, n. 3, 2008.

Disponível em: http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/72

Acesso em: 16/09/2013, 08:00:00.

MANUAL DE OSLO; Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação.

Produção: ARTI e FINEP. 3. Ed, 2005.

Disponível em: <download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf >

Acesso em: 09/12/2013.

SCHUMPETER, J.A; A teoria do desenvolvimento econômico. Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico. Ed Nova Cultural, 1997.

Disponível em:http://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2009/06/s_Schumpeter

Acesso em: 30/09/2013, 08:00:00.

SEBRAE/PR © Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – **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: 04/11/2013, 08:00:00

TIGRE, P. B. **Inovação e Teorias da Firma em três paradigmas.** Revista de Economia Contemporânea. - Instituto de Economia - Universidade Federal do Rio de Janeiro. n. 3, 1997

Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/oldroot/hpp/intranet/pdfs/inovacao_e_teorias_da_firma_em_tres_paradigmaspaulotigre.pdf. Acesso em: 30/09/2013.

Inovação de micro e pequenas empresas na região de São Sebastião no Distrito Federal

AUTORA: GUIMARÃES, KADIJA DE ALMEIDA

ORIENTADOR: OLIVEIRA, MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

RESUMO

O objetivo deste estudo foi mensurar o grau de inovação em MPE localizadas na cidade de São Sebastião/DF nos segmentos de serviço e comércio que aderiram ao Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). Os dois segmentos analisados foram escolhidos por se destacarem pela maior participação na economia local da cidade. A amostra para a realização deste estudo foi constituída de 30 micro e pequenas empresas. A ferramenta utilizada para medir o grau de inovação foi baseada no instrumento Radar da Inovação, desenvolvido por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), e utiliza dimensões pelas quais uma empresa pode procurar caminhos para inovar. O valor 5 é a pontuação máxima que a empresa pode obter em cada uma das 13 dimensões do instrumento. O valor 1 é a pontuação mínima, apontando necessidade e maior atenção para a promoção de ação inovadora. Os resultados analisados em todas as dimensões mostraram que as atividades empresariais inovativas ainda são muito incipientes e necessitam executar novos métodos que possam melhorar o desempenho e competitividade diante do mercado. Os elementos que compõem a dimensão relacionamento foram avaliados e mostraram que essa é uma das áreas que precisa ser trabalhada para alcançar resultado satisfatório.

PALAVRAS-CHAVE:

Competitividade. Relacionamento. Pequena empresa. Inovação. Radar da Inovação.

ABSTRACT

The aim of this study is to measure the degree of innovation in MSE, located in São Sebastião/DF segments of trade and service agents who joined the Local Innovation Program (ALI). The two segments analyzed were chosen for themselves through increased participation in the local economy of the city. The sample for this study consisted of 30 micro and small enterprises. The tool used to measure the degree of innovation was based on the Innovation Radar tool, developed by Sawhney, Wolcott and Arroniz (2006) and uses dimensions by which a company can look for ways to innovate. The value 5 is the highest score a company can get in each of the thirteen dimensions of the instrument. The value 1 is the minimum score, pointing and need more attention to the promotion of innovative action. The results analyzed in all dimensions showed that innovative business activities is still very nascent, and need to run new methods that enhance performance and competitiveness on the market. The elements of the Relationship dimension were evaluated and showed that this is an area that needs to be addressed to achieve satisfactory results.

KEYWORDS:

Competitiveness. Relationship. Small business. Innovation. Innovation Radar.



1. INTRODUÇÃO

O Brasil possui uma dinâmica econômica que depende, em grande parte, das atividades produtivas realizadas pelas micro e pequenas empresas (MPE), que são de fundamental importância para o desenvolvimento econômico e social do País. Tal relevância advém especialmente do fato de serem responsáveis por grande parte dos empregos gerados, conforme mostram os dados apresentados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2011). Segundo o estudo do Sebrae (2011), no ano 2000 cerca de 8,6 milhões de pessoas trabalhavam em MPE em todo o País. Ao passar dos anos os números aumentaram consideravelmente, chegando a 15,6 milhões de trabalhadores em 2011. Tal fato demonstra que as micro e pequenas empresas são os alicerces da economia e vêm crescendo com toda força.

De acordo com pesquisa realizada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – Dieese (2011), o Brasil tem mais de 6 milhões de micro e pequenas empresas, que totalizam 99% dos negócios do País. A região Sudeste abriga 51% delas, seguida por quase 24% na região Sul e outros 15% no Nordeste. Na região Norte estão 3,5%, enquanto 7% estão no Centro-Oeste.

Por mais que as MPE representem tamanha importância e venham crescendo expressivamente, a taxa de mortalidade de empresas no País ainda é alarmante. De cada 100 abertas no Brasil, 73 permanecem em atividade após os primeiros dois anos de existência segundo estudo sobre "Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil", realizado pelo Sebrae (2011). Essa pesquisa ainda revela 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%).

Pode-se observar que ações governamentais estão sendo executadas como forma de auxílio às MPE para aumentar o nível de competitividade e, assim, diminuir cada vez mais esses percentuais de mortalidade. Para isso, programas de apoio ao fomento da inovação empresarial são cada vez mais aceitos e procurados por empreendedores.

Empresários estão percebendo a importância e necessidade de investir em inovação e tecnologias, bem como em criar a cultura da inovação nos processos empresariais. Os colaboradores estão sendo incentivados a participar das mudanças e a contribuir com ideias que possam aprimorar o desenvolvimento das atividades. De acordo com o Sebrae (2010), as empresas que investem em estratégias de inovação se tornam mais competitivas no mercado e, consequentemente, há um aumento nos lucros.

Para identificar o potencial inovador das MPE, o Sebrae utiliza ferramenta conhecida como Radar da Inovação, que analisa 13 dimensões das empresas. Por meio do Radar, podem-se verificar quais áreas são passíveis de melhorias e qual tipo de inovação está apta a receber. Após esse processo de identificação parte-se para a implementação das ações inovadoras. O resultado esperado é uma empresa com maior capacidade competitiva e com maiores chances de permanência no mercado.

O objetivo deste artigo é verificar a situação atual das empresas de comércio e serviço da cidade de São Sebastião/DF quanto à capacidade de inovação nas dimensões analisadas pelo Radar. Para alcançar o escopo, serão inicialmente analisados os resultados dos diagnósticos de 30 empresas que participam do Projeto Agentes Locais de Inovação – ALI.

Este estudo é quantitativo e pode ser classificado como descritivo. A pesquisa descritiva tem como um dos seus objetivos apresentar um perfil exato de um grupo segundo Neuman (1997). Será realizada a soma dos escores das dimensões (ex.: dimensão marca = empresa 1 + empresa 2 + empresa 3 ... 30). Após a soma, o resultado será dividido pela quantidade de empresas. Com os escores obtidos após a equação, os estudos partirão para outra etapa analítica. Todo esse processo possibilitará evidenciar a nota média de cada uma das dimensões do montante de empresas. A partir desse resultado, será possível concluir quais dessas dimensões recebem mais atenção para a inovação e quais são menos incluídas nos processos inovadores.

Os resultados preliminares do acompanhamento das 30 empresas entre 2013-2014 mostram que o grau de inserção de inovações nas atividades empresariais ainda é muito baixo em grande parte das dimensões analisadas. Algumas empresas apresentam certo nível de preocupação com a forma de desenvolvimento das atividades de forma inovadora, mas em uma média geral todas necessitam executar novos métodos que possam melhorar o desempenho e competitividade diante do mercado. Os elementos que compõem a dimensão relacionamento foram avaliados e mostraram que essa é uma das áreas que precisa ser trabalhada para alcançar resultado satisfatório. A inserção de ações que promovem resultados positivos é fundamental.



2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. INOVAÇÃO

A palavra inovação pode ser aplicada em vários contextos, mas dentro do mundo dos negócios é uma denominação imprescindível para o desenvolvimento e permanência das empresas. De acordo com o Manual de Oslo (1992), a inovação é definida como a criação de novos produtos ou tecnologias utilizando a pesquisa e desenvolvimento (P&D) ou o *marketing*.

O número de empresas que percebem a importância da inovação em suas atividades vem crescendo a cada dia. Hamel e Prahalad (2005) observam que a inovação é uma forma de adaptar novas tecnologias que possibilitem aumentar a capacidade de competitividade da empresa. Reforçando essa visão, o Manual de Oslo (1992) cita que a aquisição de tecnologia é uma forma de atividade inovadora e que utilizá-la de novas formas também é uma inovação.

Por mais que existam diversas opiniões, todas acabam levando à percepção de que a inovação consiste basicamente em transformar novas ideias em ações, podendo ser em qualquer área da empresa, tornando-a mais competitiva e que gere bons resultados financeiros.

Seguindo essa percepção, Pierry (2001) destaca a importância de desenvolver produtos e prestar serviços com qualidade, aliando método, ferramentas de qualidade, criatividade e inovação para se diferenciar no mercado.

A empresa que decide inovar não necessariamente precisa estar ligada a altas tecnologias para alcançar o sucesso, o importante é saber gerenciar e traçar os melhores caminhos para obter êxito nas atividades inovadoras segundo publicação de Roque (2010).

Depois de tomada a decisão de implantar um novo método para inovar é necessário saber, de acordo com Lundvall (2001), que a competitividade não está ligada somente a fatores externos, mas na capacidade de superação de problemas técnicos, organizacionais e também na capacidade de sistematicamente desenvolver processos buscando novas oportunidades de inovar. Pode-se observar que fatores externos influenciam a capacidade de inovar levando em consideração o ambiente em que se insere a organização.

Para a tomada de decisões no quesito inovação, as organizações precisam acompanhar todo desenvolvimento dos processos, fatores internos e extenos. É muito importante que haja uma interação com todos os níveis da empresa para que a tomada de decisões possa estar pautada em evidências, evitando que os dirigentes optem por atitudes e caminhos inadequados e errônios.

De acordo com a obra de Araújo e Araújo (2012), quando a empresa planeja desenvolver uma cultura de inovação de processos, existe a necessidade de conscientizar os colaboradores sobre a importância das mudanças que ocorrerão.

Observa-se que os treinamentos e capacitações direcionadas para aqueles que vão lidar diretamente com o processo de inovação facilitam a implementação das ações. Surgirão tarefas e responsabilidades para os colaboradores, delegar a pessoa certa para desenvolver a tarefa correta diminui o risco de erro durante o processo de inovação.

2.2. COMPETITIVIDADE DAS MPE

A competitividade é um dos princípios da economia liberal, que teve como principais precursores David Ricardo e Adam Smith Andrioli (2003). Baseado na obra de Benites e Valério (2004), a competitividade fez com que as empresas despertassem a necessidade de gerir suas competências e adequar recursos para a fomentação, geração e manutenção de vantagem competitiva.

Diante da configuração econômica atual, procura-se adotar a competitividade como estratégia de concorrência determinante que agrega maior valor aos produtos ou serviços. Os investimentos em inovação nos processos produtivos indicam a capacidade de ação estratégica da empresa.

O conceito de competitividade mais aceito e utilizado é de Michael Porter. Segundo Porter (1993), a competitividade é a habilidade ou talento resultante de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência.

Ainda de acordo com Porter (1993), as taxas de câmbio, juros, déficits e políticas governamentais, entre outros, e, acima de tudo, diferenças de práticas administrativas determinam o nível de competitividade das empresas. Quanto maior for o estímulo, maior será a capacidade da empresa em desenvolver diferenciais competitivos.

As diversas etapas do processo produtivo estão correlacionadas ao ambiente social e institucional em que as empresas atuam. Para Porter (1993), a vantagem competitiva se origina com atividades básicas, primárias e de apoio, podendo ser na produção, operações, logística, serviços, gestão de competências, infraestrutura, tecnologia e compras. É muito importante a identificação e adequação das principais competências organizacionais.

Seguindo com semelhança essa linha de pensamento, Souza e Heinzmann (2011), em sua obra, ressaltam que a competitividade é consequência da inovação, sendo indispensável adequada gestão por parte da organização.

Pode-se entender que quanto mais rico o ambiente competitivo, maior o será a chance de proporcionar uma vantagem exclusiva, mas, em contrapartida, mais acirrada será a concorrência.

Benites e Valério (2004) observam que a comunicação com o mercado consumidor, ciclos de produção cada vez mais baratos e curtos conduzem as empresas para o caminho da competição. A procura pela diferenciação e qualidade dos produtos precisa ser constante. A conduta e estratégias adotadas pelas empresas determinam qual será o lucro.

O diferencial é determinante para a sobrevivência de qualquer empreendimento. O processo de implementação da inovação não é tão simples e a capacidade de competitividade é fundamental entre concorrentes. O caminho para a competitividade é determinado pelas observações de ações do passado e identificação das expectativas para o futuro da empresa.

2.3. RADAR DA INOVAÇÃO

O Radar da Inovação é o instrumento desenvolvido por Sawhney (2006) e emprega 12 dimensões em sua composição pelas quais uma empresa pode procurar caminhos para inovar. A ferramenta foi complementada por Bachmann e Destefani (2008) com a dimensão ambiência inovadora. É utilizada para medir e definir um processo inovador. Por meio do Radar, pode-se analisar 13 dimensões dentro da empresa. Cada dimensão possui representatividade distinta, mas todas estão interligadas.



De acordo com a obra de Filho, Gois e Cavalcanti, o Radar pode ser descrito conforme segue abaixo.

Dimensão Oferta – Desenvolvimento de produtos com características inovadoras.

Dimensão Plataforma – Relaciona-se com a adaptabilidade do sistema de produção face à diversidade de produtos demandados.

Dimensão Clientes – Identificar necessidades dos clientes ou novos nichos de mercado.

Dimensão Praça – Identificar novas formas de comercialização e/ou distribuição.

Dimensão Processos – Redesenho dos processos produtivos de modo a permitir incremento de eficiência operacional.

Dimensão Marca – Forma como as empresas transmitem aos clientes seus valores.

Dimensão Soluções – Sistemas ou mecanismos para simplificar as dificuldades do cliente.

Dimensão Relacionamento – Relaciona-se com a experiência do cliente com a empresa.

Dimensão Agregação de Valor – Melhorar a forma de captar o valor dos produtos percebido por cliente e fornecedores.

Dimensão Organização – Melhorar a estrutura da empresa.

Dimensão Cadeia de Fornecimento – Incrementar a logística com os fornecedores e clientes, sejam internos ou externos.

Dimensão Rede – Comunicação entre os elos da cadeia de fornecimento.

Dimensão Ambiência Inovadora – Relaciona-se com os profissionais que compõem a empresa e que colaboram com a cultura da inovação.

São essas dimensões que estabelecem diretrizes para a inovação. Após a coleta de dados, um gráfico radar mostra qual o grau de inovação da empresa e determina em que área pode-se desenvolver ação inovadora.

De acordo com Ketokivi e Ali-Yrkkö (2010), ações de inovação possuem impactos em múltiplas dimensões do radar, mas de forma distinta para cada empresa, ou seja, independem da origem da inovação, quer seja no lançamento de um novo produto ou uma estratégia de venda, ou outra ação, ocorrerá mudança das 13 dimensões. Entretanto, o resultado do impacto entre as dimensões tem efeito distinto entre cada empresa.

Baseado na obra de Néto e Teixeira (2011), o Radar da Inovação tem por finalidade principal reunir informações que facilitem a busca de soluções para o aprimoramento da gestão e que proporcionem a difusão da inovação dentro da empresa.

Por mais que as empresas possuam um alto grau de inovação, o Radar pode ser aplicado a qualquer momento e por várias vezes. Essa ferramenta é um facilitador de identificação de necessidade inovadora e também é um meio de reavaliação para verificar qual o impacto das ações promovidas na empresa.

3. DESENVOLVIMENTO

O Projeto ALI foi criado pelo Sebrae em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq com o objetivo de aumentar a competitividade das micro e pequenas empresas, aplicando inovações em produtos, processo, gestão empresarial e na identificação de novos mercados.

O Projeto contava em 2013 com cerca de cem Agentes Locais de Inovação – ALI, que são profissionais capacitados com o objetivo de disseminar o trabalho do projeto e realizar o atendimento às MPE situadas nas regiões administrativas do Distrito Federal no período de 2013-2014.

O Projeto é dividido em etapas, sendo: sensibilização de empresas, adesão das empresas ao Projeto ALI, aplicação do diagnóstico empresarial, aplicação do diagnóstico de inovação, elaboração do plano de ação, implementação das ações nas empresas e acompanhamento das execuções das ações. Todo o atendimento proposto pelo Projeto é gratuito, somente as ações propostas podem gerar algum tipo de custo para a o empresário, uma vez que se interesse em executar a mudança sugerida pelo ALI.

Inicialmente o ALI realiza a prospecção/sensibilização de empresas que possuem o perfil para participar do Projeto. O momento seguinte é a adesão. Nessa etapa, a empresa se compromete em participar, fornecer as informações necessárias e aplicar as ações propostas após a identificação das necessidades.

O diagnóstico empresarial e o diagnóstico de inovação são aplicados com o objetivo de conhecer e avaliar a organização do negócio a partir da análise de fatores ligados à gestão empresarial, ambiental, valorização da marca, tecnologia da informação, gestão produtiva, saúde e segurança no trabalho, metrologia, qualidade e também para medir o grau de inovação em que a empresa se encontra mensurando quais atividades inovadoras estão sendo desenvolvidas pela empresa.

Após a aplicação dos diagnósticos é possível identificar quais dimensões carecem de soluções para aumentar o desenvolvimento empresarial. A partir do resultado das dimensões é elaborado o plano de ação, que é um conjunto de ações inovadoras a serem inseridas para a melhoria do negócio.

Definido o plano de ação, a etapa de implementação é extremamente calculada. O responsável pela execução das soluções dentro da empresa precisa cumprir os prazos pré-determinados pelo ALI. Esse tempo estabelecido para cada atividade é para disciplinar e programar melhor o tempo que será demandado para a efetivação das ações.

Para garantir a eficácia do projeto, o ALI precisa acompanhar, auxiliar quando necessário e mostrar os melhores caminhos para se conseguir desenvolver as ações propostas para as empresas. Isso pode ocorrer em visitas agendadas, por telefone, *e-mail* e ferramentas que possam conectar o ALI com o empresário.

O universo de pesquisa para o desenvolvimento deste artigo são 30 micro e pequenas empresas dos segmentos de serviço e comércio da cidade de São Sebastião/DF participantes do Projeto ALI.



4. RESULTADOS

De acordo com estudos realizados pelo Dieese (2013), os segmentos de serviço e comércio são os que mais se destacam no Brasil. O setor de serviços ainda lidera. Esses segmentos são tão presentes na vida dos brasileiros que o setor terciário corresponde a quase 70% do Produto Interno Bruto (PIB) – a soma de tudo o que o País produz – e por mais de 75% dos empregos formais, segundo o IBGE.

Estudos realizados pela Companhia de Planejamento do Distrito Federal (Codeplan), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (Dieese) e publicação do Anuário do Distrito Federal 2011 (ADF) mostram o desempenho do setor terciário no Distrito Federal referentes ao comércio e serviços.

Segundo informações da Codeplan e Dieese, a capital federal obteve em 2010 PIB (Produto Interno Bruto) de R\$ 149,906 bilhões, ocupando a oitava colocação no *ranking* das maiores economias do País. Ao todo são cerca de 70 mil empresas operando na capital.

Segundo economistas do IBGE, o melhor desempenho do DF está relacionado ao setor de serviços, por ser predominante na estrutura produtiva brasiliense, sendo responsável por 93,2% da renda produzida em 2010.

Em 2007 o comércio representava 6,6% do PIB do DF. Esse índice subiu para 7,5% em 2008 e vem crescendo timidamente anualmente. Algumas Regiões Administrativas (RA) do Distrito Federal possuem comércio bastante consolidado, entre elas Gama, Sobradinho, Núcleo Bandeirante, Taguatinga, entre outras. Cada RA possui características peculiares quanto ao tipo de comércio.

O segmento de comércio e serviço é responsável por empregar cerca de 450 mil trabalhadores diretamente na capital federal, representando a maior parte do crescimento do nível de emprego, que alcançou 4,2% em 2010. Ao todo 49 mil postos de trabalho foram criados, sendo que 40 mil foram provenientes dos setores de comércio e serviço.

O bom desempenho dos setores de serviço e comércio está atribuído ao alto nível da renda per capita do brasiliense. Quanto maior a renda, maior é o poder de consumo.

Analisando especificamente a RA São Sebastião, pode-se observar que a economia local foi se desenvolvendo à medida que a infraestrutura atraía moradores para a cidade. Atualmente existe cerca de 1,2 mil empresas espalhadas pelos bairros, principalmente supermercados, lojas de materiais para construção, madeireiras e mecânica automobilística. A indústria ainda é um setor pequeno, mas vem crescendo de acordo com as novas demandas ocasionadas pelo "boom" imobiliário nas regiões próximas à cidade.

Situada nas proximidades do Jardim Botânico de Brasília, São Sebastião está localizada em uma das regiões mais bem desenvolvidas do DF. Mesmo com tantos condomínios de classe média alta, classe média e região rural, São Sebastião está entre as cidades com menor índice de desenvolvimento econômico.

Uma pesquisa realizada pela Codeplan mostra que das 31 regiões administrativas, São Sebastião ocupa o 26º lugar no *ranking* com relação à renda per capita e a 21ª posição no que diz respeito às riquezas geradas, cerca de R\$ 45.598.384,86/mês.

Mesmo havendo tal discrepância, a Codeplan revelou em outro estudo que São Sebastião possui comércio autossuficiente, 90,38% da população realizam compras na cidade e não precisam se deslocar para outras regiões. O que acontece é o inverso, moradores de outras localidades como Lago Sul, Jardim Botânico e regiões rurais é que se deslocam para São Sebastião, principalmente pela diversidade de produtos e melhores preços.

Outro fator que contribui para o aquecimento do comércio local, de acordo com a Codeplan, foi o aumento de 34,78% na renda per capita nos últimos dois anos. Isso está atribuído ao aumento da classe média e ao crescimento de pessoas com ensino superior, passando de 2,44% em 2011 para 5,99% em 2013. Além dessas, o número de empregos gerados no comércio local também contribui para o desenvolvimento, 34% da população trabalham na própria cidade, fazendo com que o trabalhador economize com transporte e alimentação.

A população também sofreu aumento; de acordo com os últimos estudos divulgados pela Pesquisa Distrital por Amostra por Domicílios – PDAD, a cidade cresceu 12,23% no último ano, tendo como principal motivo a entrega de parte das moradias do setor Jardins Mangueiral, que ainda está em fase de conclusão.



5. DISCUSSÃO

As sensibilizações, adesões, diagnósticos e planos de ações se iniciaram no fim do mês de janeiro de 2013. Até o final de dezembro do respectivo ano, 60 empresas devem ser atendidas pelo Projeto por casa ALI. Desse montante, 30 já se encontram na fase de implementação das ações, por isso foram selecionadas para ser base inicial de estudo sobre a presença da inovação em seus processos gerenciais e de produção.

Os diagnósticos e as visitas para acompanhamento do plano de ação são agendadas com os responsáveis pela execução do projeto na empresa. A disponibilidade de tempo tanto do ALI quanto do empresário é de extrema importância para garantir a eficácia da implementação das soluções.

Após realizar os diagnósticos, o empresário recebe o resultado por meio de um documento chamado devolutiva, que contém as explicações necessárias para entender o que foi analisado sobre a empresa. Um dos itens que facilitam o entendimento é o gráfico radar, conforme Gráfico 1 abaixo.

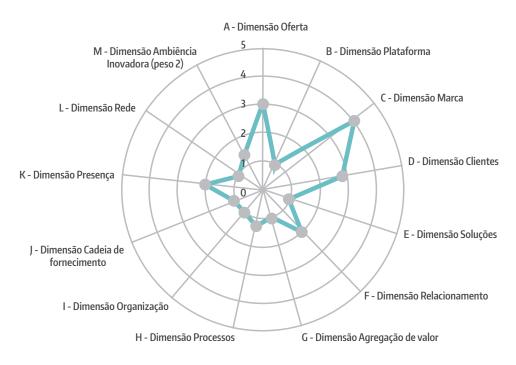


Gráfico 1 – Radar da Inovação e suas dimensões

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela com as dimensões e médias ou escore do grau de inovação também compõe a devolutiva. As nOTA atribuídas variam de 1 (grau de inovação insatisfatório) a 5 (excelente grau de inovação), conforme Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Escores de inovação

GRAU DE INOVAÇÃO	MÉDIAS
A – Dimensão Oferta	3,0
B – Dimensão Plataforma	1,0
C – Dimensão Marca	4,0
D – Dimensão Clientes	2,7
E – Dimensão Soluções	1,0
F – Dimensão Relacionamento	2,0
G – Dimensão Agregação de Valor	1,0
H – Dimensão Processos	1,3
I – Dimensão Organização	1,0
J – Dimensão Cadeia de Fornecimento	1,0
K – Dimensão Presença	2,0
L – Dimensão Rede	1,0
M – Dimensão Ambiência Inovadora (peso 2)	1,3
Grau de Inovação global	1,8

Fonte: Dados da pesquisa

Após a análise dos diagnósticos das 30 empresas, foi possível observar que a maior parte das dimensões apresentara grau de inovação abaixo da média satisfatória. Esse resultado foi atingido pela soma dos valores das dimensões iguais e dividido pela quantidade de empresas, conforme equação.

Dimensão X: <u>emp. 1 + emp. 2 + emp. 3 ... 30 = Y</u>

30

Os resultados obtidos após os cálculos podem ser observados na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 – Resultados médios das dimensões do Radar da Inovação

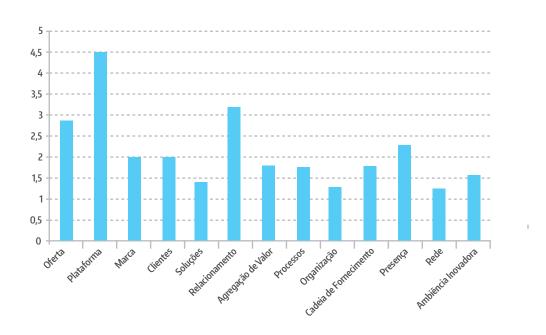
DIMENSÃO	MÉDIA
Dimensão Oferta	2,9
Dimensão Plataforma	4,6
Dimensão Cliente	2,0
Dimensão Praça	1,1
Dimensão Processos	1,4
Dimensão Marca	3,2
Dimensão Soluções	1,8
Dimensão Relacionamento	1,8
Dimensão Agregação de Valor	1,3



DIMENSÃO	MÉDIA
Dimensão Organização	1,8
Dimensão Cadeia de Fornecimento	2,3
Dimensão Rede	1,3
Dimensão Ambiência Inovadora	1,6

Fonte: Dados da pesquisa.

Gráfico 2 – Médias de cada dimensão do Radar da Inovação



Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se observar que as dimensões plataforma e marca se destacam pela nota acima da média considerada satisfatória, caminhando para a excelência. As demais dimensões carecem de atenção para a inovação. Uma empresa precisa equilibrar a atenção para todas as áreas, pois uma dimensão completa a outra. Quando todas estão em sintonia, marchando no mesmo ritmo e com ações inovadoras, os resultados garantem a perenidade das organizações.

Uma empresa que não inova e não possui uma cultura de inovação tem maiores chances de sucumbir com o passar dos anos ou mesmo nunca conseguir evoluir. Por sua vez, os empreendimentos que investem em soluções, aperfeiçoamento das atividades e em mudanças inovadoras aumentam o potencial competitivo. Estas acabam se tornando ameaça para as demais organizações que não se preocupam ou pouco fazem para melhorar as práticas empresariais.

Uma das melhores formas de inovar está na percepção de oportunidades. O olhar diferenciado para o mercado consumidor pode revelar fraquezas dos concorrentes. Quando o empresário percebe que uma necessidade do cliente não está sendo atendida, pode ser o momento de realizar reflexões e pensar em um modo de trabalho com foco nessa nova demanda, diferenciando-se no mercado empresarial. É o que podemos chamar de comércio de nicho. São empresas especializadas em atender necessidades específicas e direcionadas a consumidores com perfil bem definido.

Os dados obtidos sobre as empresas de São Sebastião são típicos de empresas que ainda não se atentaram para inovações em seus processos. Na dimensão relacionamento (1,8) não foi diferente.

Essa é uma dimensão primordial para qualquer tipo de negócio e a nota ficou muito abaixo da média. Originalmente essa dimensão é 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.

O modo como os empreendimentos estão se relacionando com os clientes ainda é insatisfatório. Por falta de informação ou mesmo de investimento nesse setor, o que fica claro é que soluções precisam ser implementadas nas empresas que não atingiram o grau mínimo aceitável de relacionamento com seus consumidores.

Oferecer bons serviços e produtos, apresentar soluções, deixar que se expressem, se comuniquem e sugiram ideias são quesitos que devem ser ofertados pela empresa para com seus clientes. Dessa maneira será muito mais fácil conseguir fidelizar o freguês e identificar suas necessidades.

5.1. DIMENSÃO RELACIONAMENTO

Essa dimensão é o foco específico de estudo para aplicação do Radar da Inovação O e 1. A dimensão plataforma foi escolhida porque não há como uma empresa exercer sua atividade sem possuir contato com os clientes, seja ele direto ou indireto.

A relação que as pessoas possuem com as empresas e com os produtos consumidos tem um forte e intenso caráter emocional. Os clientes consomem X ou Y de determinado empreendimento porque a forma como se adquire o item desejado está associada aos tratamentos oferecidos, sensações, visão, audição, olfato, ambiente, comodidade, toque e presteza, ou seja, o sentimento de estar sendo bem atendido influencia na decisão na hora da compra.

Possuir uma boa equipe de atendimento ao consumidor também é elemento fundamental para o processo de fidelização do cliente. Ofertar tratamento individualizado, facilidades e amenidades gera uma imagem positiva da empresa diante os clientes.



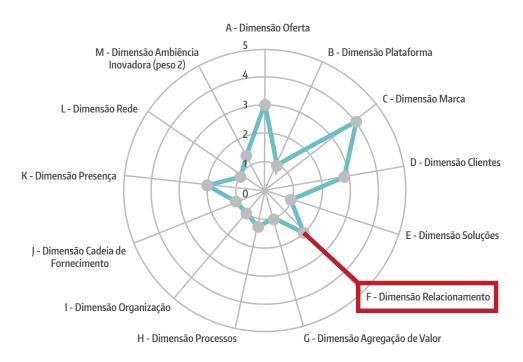


Gráfico 3 – Radar da Inovação, dimensão Relacionamento

A dimensão relacionamento destacada acima é um dos elementos analisados pelo diagnóstico aplicado nas empresas atendidas pelo Agente Local de Inovação – ALI. Quanto mais próximo do centro do radar estiver a pontuação, menor é o grau de inovação da empresa. Pode-se observar na figura que a dimensão não alcançou nota satisfatória, precisando de ações que melhorem os resultados.

6. CONCLUSÃO

Os empreendimentos das áreas de serviço e comércio que aceitaram participar do projeto ALI na cidade de São Sebastião/DF puderam realizar a análise das dimensões por meio de métodos que os ALI utilizam para mensurar o grau de inovação das empresas. A principal ferramenta utilizada para apurar as informações é o Radar da Inovação. Todas as empresas atendidas passaram por esse processo de diagnóstico, que ao final evidenciou quais são os gargalos que os empreendimentos enfrentam.

As informações coletadas serviram como base para a realização deste estudo. Os dados aqui apresentados corroboram o questionamento inicial quanto aos investimentos realizados pelas empresas no que diz respeito à inovação. Até o momento as informações mostram que o grau de inserção de inovações nas atividades empresariais ainda é muito baixo em grande parte das dimensões analisadas. Algumas empresas apresentam certo nível de preocupação com a forma de desenvolvimento das atividades de forma inovadora, mas, em uma média geral, todas necessitam executar novos métodos que possam melhorar o desempenho e competitividade diante do mercado. Os elementos que compõem a dimensão relacionamento foram avaliados e mostraram que essa é uma das áreas que precisa ser trabalhada para alcançar resultado satisfatório. A inserção de ações que promovem resultados positivos é fundamental.

A identificação de necessidades inovadoras nas empresas ocorre quando problemas acontecem ou quando existe por parte do proprietário a cultura de inovação. É primordial e indispensável estar sempre diagnosticando novas possibilidades de atividades que possam melhorar o desempenho da empresa. A conscientização dos empresários é peça-chave para se iniciar o processo de inovação nas diversas áreas do negócio. O ALI possui todas as ferramentas que permitem auxiliar os empreendedores a enxergar o que pode ser melhorado na empresa para torná-la competitiva e assegurar sua perenidade.



AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Sebrae e ao CNPq por proporcionarem as condições necessárias e apropriadas para desempenhar esta pesquisa de campo que tanto acrescentou no conhecimento desta Agente Local de Inovação no decorrer das atividades. O desenvolvimento científico e tecnológico promovido pelo CNPq e o incentivo à inovação e desenvolvimento gerencial empresarial pelo Sebrae faz do projeto ALI um elo entre empresas e instituições de fomento à inovação, possibilitando maior acesso a informações e ferramentas que possam assegurar o crescimento de inúmeros empreendimentos.

Agradeço a possibilidade de realizar pesquisas e disponibilizá-las para os demais interessados. Para o ALI é extremamente enriquecedor, principalmente quando o estudo é realizado em regiões onde pouco existem informações referentes ao objeto de observação.

REFERÊNCIAS

OECD. **Manual de Oslo.** 1992. Disponível em: http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2013.

CANONGIA, Claudia; SANTOS, Dalci M.; SANTOS, Marcio M.; ZACKIEWICZ, Mauro. **Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento**: Instrumentos para a gestão da inovação Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n2/a09v11n2.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2013.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. Competindo pelo Futuro. Campus, 2005.

PIERRY, Luiz Ildebrando. **Inovação como diferencial competitivo no mercado globalizado.** [Porto Alegre: s.n: 2001]. Disponível em: < http://www.enfato.com.br/artigos_det.php?titulo=10>. Acesso em: 23 jul. 2013.

ROQUE, João Nuno Martins. **Empreendedorismo e Inovação Gestão da Inovação.** Fev. 2010. Disponível em: http://comunicaempresa.files.wordpress.com/2010/12/empreendedorismo-e-inovac3a7c3a3o-gestc3a3o-da-inovac3a7c3a3o1.pdf >. Acesso em: 23 jul. 2013.

LUNDVALL, B. Políticas de Inovação na Economia do Aprendizado:

Parcerias Estratégicas, n. 10, p. 200-218, 2001.

ANDRIOLI, A. I. Revista Espaço Acadêmico, ano 2, n. 23, abril 2003. Mensal – ISSN 1519.6186. Disponível em: http://www.espacoacademico.com.br/023/23and.htm. Acesso em: 23 jun. 2013.

BENITES, Anderson Teixeira; VALÉRIO, Luciano Mendes. **Competitividade**: uma abordagem do ponto de vista teórico. Disponível em: http://www.ufms.br/dea/oficial/HTM/artigos/administra%E7%E3o/Pol%EDtica%20de%20 Neg%F3cios%20e%20Economia%20de%20Empresas/competitividade%20art.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2013.

ARAÚJO, Alisson Kemis; ARAÚJO Richard Medeiros. **A Inovação de Processos**: um estudo no segmento de restaurante. Rio Grande do Norte (RN), 2012.

Mobilização Empresarial pela inovação: cartilha gestão da inovação. Nov. 2010. Disponível em: http://www.ipd-maq.org.br/Portal/Principal/Arquivos/Downloads/Documentos/DETI/Cartilha%20Gestao%20Inova%C3%A7%-C3%A3o%20CNI.pdf. Acesso em: 20 jul. 2013.

CAVALCANTI FILHO, A. M.; OLIVEIRA, M. R. G.; CAVALCANTI, A. M. Análise do desempenho em inovação das micro e pequenas empresas de TIC em Pernambuco. **Revista Brasileira de Administração Científica, Aquidabã**, v. 3, n. 2, p. 4156, 2012.

KETOKIVI, M.; ALI-YRKKO, J. **Inovação não é igual a R & D**: perfis estratégicos de inovação e crescimento das empresas. Helsinki, Keskusteluaiheita, Discussion Papers, n. 1220, 2010.

NÉTO, Ana Teresa da S.; TEIXEIRA, Rivanda Meira. RAI – Revista de Administração e Inovação. **Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas**: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. 2011.

PORTAL BRASIL. **Sobrevivência e** Mortalidade. Disponível em: http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedor/sobrevivencia-e-mortalidade. Acesso em: 25 jul. 2013.



AUTORA: ZANIM, LEONOR ARAUJO DOTTO

AGÊNCIA SEBRAE. **Indicadores MPE.** Disponível em: http://www.agenciasebrae.com.br/indicadores/apresenta-0rientadores-par-25 jul. 2013.

PORTAL BRASIL. **O mapa das micro e pequenas empresas**. Disponível em: http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedor/smo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas/print. Acesso em: 23 jul. 2013.

G1.COM. **Micro e pequenas empresas são 99% do total no país, mostra pesquisa**. 2012. Disponível em: http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2012/02/micro-e-pequenas-empresas-sao-99-do-total-no-pais-mostra-pesquisa.html>. Acesso em: 23 jul. 2013.

MARKETING, Mark Comunicação. **Anuário do DF**: Turismo e Desenvolvimento. Brasília: Mark Comunicação e Marketing, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa anual de Serviços 2010**. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Anual_de_Servicos/pas2010/pas2010.pdf>. Acesso em: 25 maio 2013.

A inovação nos supermercados do município de Guaraí/TO

AUTORA: ZANIM, LEONOR ARAUJO DOTTO

ORIENTADOR: PACHECO, FLÁVIO AUGUSTUS DA MOTA

RESUMO

O estudo tem como objetivo apresentar o nível de inovação dos supermercados de Guaraí/TO, enfatizando a dimensão organização, escolhida por sua relevância dentro do segmento, tendo em vista a alta capacidade de gerar resultados com baixos investimentos. Para atingir este objetivo, contou-se com um instrumental chamado Radar da Inovação, utilizado pelo Programa Agentes Locais de Inovação – ALI –, uma parceria do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae – com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico –CNPq. Em se tratando de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa, na tabulação dos dados coletados, pode-se evidenciar o nível de inovação das empresas pesquisadas, bem como traçar algumas considerações a respeito da dimensão organização. Obteve-se como resposta ao questionamento o nível "pouco ou nada inovador" nas oito empresas pesquisadas, tendo chamado a atenção a homogeneidade do nível inovativo. Com base nos resultados, pode-se concluir que os supermercados de Guaraí/TO encontram-se em níveis bem próximos, no que diz respeito a inovações, e que alterações organizacionais podem ser feitas para que cresçam em competitividade.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Supermercados. Organização.

ABSTRACT

The study aims to show the level of innovation of supermarkets Guaraí-TO, emphasizing the dimension organization, chosen for its relevance within the segment, taking into consideration the high capacity to generate results with low investment. To achieve this goal, told with an instrumental called Innovation Radar, used by Local Agent Program Innovation-ALI, a partnership Sebrae with the National Council for Scientific and Technological Development-CNPq. In the case of a descriptive research with quantitative approach, in tabulating the data collected, we can show the level of innovation of the companies surveyed, as well as draw some considerations about the organization dimension. Obtained in response to questioning, the "little or nothing innovative" companies surveyed in 8 level, having drawn attention to the homogeneity of the innovative level. Based on the results, it can be concluded that Guaraí-TO supermarkets are at very close levels with respect to organizational changes and innovations can be made to grow in competitiveness.

KEYWORDS:

Innovation. Supermarkets. Organization



1. INTRODUÇÃO

O setor terciário no Brasil, formado pelo comércio em geral e prestadores de serviços, é responsável pela maior parte da movimentação da economia nacional. Segundo o governo federal (2013), comércio e serviço são tão presentes na vida dos brasileiros que o setor corresponde a quase 70% do produto interno bruto – PIB –, a soma de tudo o que o país produz, e por mais de 75% dos empregos formais, segundo o IBGE.

Dentre os comércios que compõem essa generosa fatia do mercado estão os supermercados. Amparados pela real necessidade de consumo dos gêneros de primeira necessidade, dia após dia esses empreendimentos aproveitam o momento de crescimento econômico nacional para despontar ainda mais.

Pesquisa recente da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (2013) aponta que, em valores nominais, as vendas do setor apresentaram alta de 19,82% em relação ao mês anterior e, quando comparadas a março do ano anterior, aumento de 16,92%. No acumulado do ano as vendas cresceram 10,17%.

Paralelo a esses números nacionais está o crescimento do PIB do município de Guaraí/To. Segundo o governo estadual, por meio da Secretaria do Planejamento e da Modernização da Gestão Pública, o produto interno bruto a preços correntes deste município cresceu mais de sete vezes nos últimos 13 anos, saltando da casa dos 39 milhões em 1999 para 302 milhões em 2010. O município conta com 15 mercados varejistas, entre eles mini e supermercados, gerando emprego e renda. Nesse sentido, é preciso atentar-se ao potencial não explorado pelos empresários Guaraienses do segmento. O que fazer para aumentar a participação nesse movimentado ramo de negócio? De que maneira um supermercado se sobressai ao seu concorrente de maneira lícita e ética?

Os clientes buscam satisfazer suas necessidades nos estabelecimentos que melhor atendem as suas expectativas e procuram se identificar com a empresa em que deixam seus recursos. Dessa forma, os empresários precisam descobrir maneiras de inovar constantemente para ganhar espaço, pois as inovações trazem, intrinsicamente, competitividade.

Segundo o Manual de Oslo, Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica (2005, p. 27), os impactos das inovações no desempenho de uma empresa variam de efeitos sobre as vendas e sobre a fatia de mercado detida a mudanças na produtividade e na eficiência.

É justamente nesse ponto que os empresários sentem-se incapazes. Ao contrário das médias e grandes empresas, que dispõem de recursos financeiros e humanos com mais facilidade para conduzir as inovações, as micro e pequenas empresas sofrem por não saber como fazê-las.

Nesse sentido, questiona-se: os supermercados de Guaraí/To têm conseguido inovar de maneira satisfatória até a presente data? Para responder este questionamento, este estudo possui como objetivo maior e central apresentar o nível de inovação dos supermercados de Guaraí/To.

Este estudo será apresentado em cinco partes: iniciará pela introdução, na qual será mostrada a temática e relevância do trabalho; o referencial teórico será tratado no segundo momento, em que teorias sobre inovação, tipos e exemplos de inovações possíveis em supermercados serão apresentadas; os tipos de pesquisas, bem como a forma e elaboração do estudo serão apresentados na metodologia, terceira etapa; na quarta fase é apresentada a análise e discussão dos resultados; sendo na última fase a apresentação da conclusão relacionada ao tema estudado.

AUTORA: ZANIM, LEONOR ARAUJO DOTTO ORIENTADOR: PACHECO. FLÁVIO AUGUSTUS DA MOTA

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O SETOR VAREJISTA

Com o fenômeno da globalização e aceleração das alterações no mercado atual, novas orientações empresariais se fazem necessárias, tanto nas indústrias quanto no comércio. As indústrias conseguiram ofertar uma maior variedade de produtos ao consumidor e este, agora mais exigente, cobra do setor varejista as inovações necessárias para atender suas necessidades.

A proximidade com o consumidor final é a característica que mais distingue o varejo de outros setores, como ressalta Las Casas (2006, p. 17): "Varejo é uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores". Por esse motivo as adaptações nesse setor são demasiadamente cobradas pelos consumidores.

O que se percebe atualmente é a preocupação dos micro e pequenos empresários em adaptar-se ao novo, ao que "tem dado certo" nas organizações referências em seus segmentos. Observa-os e adaptam, ressalvando as devidas proporções, pois sabem que os seus clientes já os conhecem a ponto de exigir tais modificações. Sobre essa faceta atual, Las Casas (2006) diz que o mundo diminui muito à medida que as informações e sistemas dinâmicos aproximam as nações, globalizando-as e transformando-o em "aldeias". Isto é característica do mercado contemporâneo, tanto das indústrias quanto do comércio. Com o varejo, parte importante dessa cadeia não seria diferente. Infere-se, portanto, que lojas de departamentos, lojas independentes, cadeias de lojas, reembolso postal e lojas virtuais já estejam atentas a esse novo perfil comercial.

Historicamente, sempre houve essas adaptações, conforme o público consumidor. Grandes centros com comércios bem equipados e melhores preparados para o atendimento, enquanto no interior do Brasil caminha-se para isso. Percebe-se que, pela evolução histórica, tanto do varejo brasileiro quanto o de outros países eles estão diretamente relacionados ao cenário em que se assentam, à infraestrutura das cidades. "Basta compararmos o comércio varejista de algumas capitais mais populosas com o das cidades interioranas para constatar essas evoluções" (LAS CASAS, 2006, p. 25).

Outro aspecto tão importante quanto a "cobrança" por parte dos clientes no setor varejista é o espírito inovador dos empreendedores. Alguns empresários conseguem se destacar da grande massa não apenas utilizando-se dos recursos financeiros que dispõem, mas fazendo uma junção inteligente de todos os recursos disponíveis, principalmente em épocas difíceis. Sobre essa capacidade de ajustes, Drucker elucida: "Os empreendedores procuram criar valores novos e diferentes, e satisfações novas e diferentes, convertendo um "material" em um "recurso", ou combinar recursos existentes em uma nova e mais produtiva configuração" (DRUCKER, 2005, p. 45).

Perceptível na época atual, no setor varejista, mudanças e alterações constantes por parte dos empresários, algumas planejadas de forma sistemática e responsável, outras nem tanto. Melhor seria se contassem com a ajuda profissional, minimizando chances de erros e ampliando resultados positivos. A respeito dessas ações e suas implicações, Oliveira (2006) esclarece: os administradores estratégicos trazem dentro de si forte impulso à criação e à descoberta de coisas novas. São pessoas que transformam ideias em realidades lucrativas, a despeito



de barreiras e riscos que possa existir. Essa "inovação deve ser um trabalho organizado, sistemático e racional, estando alicerçado em uma percepção de mudança" (OLIVEIRA, 2011, p. 246).

O mercado como um todo passa por alterações necessárias ao seu crescimento e com o segmento supermercadista não seria diferente, visto a sua representatividade dentro do setor.

2.2. O SEGMENTO SUPERMERCADISTA

Não se tem a pretensão, aqui, de descrever minunciosamente sobre esse segmento. Serão levantadas apenas algumas informações cronológicas e o contexto em que está inserido.

Historicamente, surgiram nos Estados Unidos, na década de 30. No Brasil, os supermercados apareceram na década de 50. Apesar de sua origem caracterizar-se pela venda de produtos alimentícios, no Brasil não foi isso que ocorreu (LAS CASAS, 2006, p. 29). Desde o início o que se viu foi um local que agrupasse as demandas familiares mais básicas. Da alimentação à higiene doméstica e pessoal.

Desenvolveram-se a partir de mercearias que, combinadas com açougues, resultaram em supermercados, implantando o autosserviço. Adicionaram itens fora do ramo alimentício, acompanhando a tendência de conveniência para compras (LAS CASAS, 2006, p. 42).

Conforme observaram as necessidades dos clientes e a disposição em satisfazê-los em um mesmo local, os empresários foram ampliando o leque de ofertas, até que se chegou ao que existe hoje, mercados que mais parecem lojas de departamentos. Nesse tipo de varejo, há um crescimento no formato de hipermercados, uma mistura de supermercado com lojas de descontos, que vendem artigos do lar, eletrodomésticos, alimentos, artigos esportivos etc. (LAS CASAS, 2006, p. 29).

E não se pode negar que esse tipo de negócio seja altamente rentável aos investidores e importante para a economia nacional. Um número animador para esse segmento foi apresentado pela Revista Época Negócios (junho/2012): no Brasil, dentre os setores que tiveram crescimento acima da média, impulsionados pela classe D nos últimos anos, destaca-se o de alimentação com um consumo de R\$63,8 bilhões, seguido pelos medicamentos com R\$16 bilhões, transporte com R\$14,8 bilhões, eletrônicos com R\$10,9 e higiene e beleza com R\$9,6 bilhões. Essa classe social em expansão encontra-se, principalmente, nas regiões norte e nordeste do país, somando 55% do total nacional. Esse cenário favorece grandemente os mercados, sejam eles de pequeno, médio ou grande porte.

Estudo exclusivo da Latin Panel para Super Hiper retrata essa realidade: poucas categorias de produtos têm presença constante em 100% dos lares do país. Porém, à medida que o poder de compra da população se amplia, é nos alimentos, bebidas, itens de higiene e beleza, limpeza doméstica e, não poderia deixar de ser, nos eletroeletrônicos que estão as principais oportunidades de crescimento nas vendas. Enfim, boa parte dos sonhos de consumo do brasileiro está nos supermercados, principalmente nos produtos que oferecem atributos como praticidade, conveniência, diversificação, saudabilidade e tecnologia.

É dentro desse contexto de expansão que estão inseridos os comércios, objetos desse estudo. O que se percebe, porém, é o distanciamento existente entre os níveis empresariais. Uns com gestão profissional, outros nem tanto. Há ainda os que nem de longe sabem o que é gestão, apenas "tocam" seu negócio. E é neste cenário heterogêneo que as inovações ganham força. Surgem pela necessidade de diferenciação para competir ou apenas sobreviver no mercado.

AUTORA: ZANIM, LEONOR ARAUJO DOTTO ORIENTADOR: PACHECO. FLÁVIO AUGUSTUS DA MOTA

Tais alterações no negócio, aqui chamadas de inovações, são sempre impulsionadas pelas exigências do público consumidor, como bem retrata Reis (2008, p. 44): "A inovação adquire importância econômica só por intermédio de um processo exaustivo de redesenho, modificações e numerosas pequenas melhorias para adequação ao mercado consumidor.

2.3. A INOVAÇÃO NOS SUPERMERCADOS

Como anteriormente citado, os supermercados precisam inovar para diferenciar-se da concorrência, e dessa forma aumentar sua fatia de mercado. Mas o que seria inovação, em um ramo de negócio tão simples aos olhos dos consumidores desatentos? Vários conceitos existem. Entre eles, um de fácil entendimento chama a atenção. Drucker (2005, p. 40) propõe: "Qualquer mudança no potencial produtor-de-riqueza de recursos já existentes constitui inovação". Ou seja, se o estabelecimento existe e funciona, pode ser melhorado por meio das inovações, se esse for o anseio do proprietário. Ou ainda, Drucker (apud Reis 2008, p. 40) diz que "a inovação é um esforço para criar alterações úteis ao potencial econômico e social da empresa, além de considerá-la uma indispensável disciplina de gestão empresarial".

Outro aspecto importante a ser tratado é quanto às possíveis formas de inovar dentro das organizações. Segundo o Manual de Oslo, que é uma proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica, que tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa de P&D de países industrializados, quatro tipos de inovações encerram um amplo conjunto de mudanças nas atividades das empresas: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de *marketing* (OCDE, 2005).

Outra conceituação sobre as formas de inovação nos apresenta Reis (2008, p. 44): "A inovação ocorre em tecnologia, métodos, novos produtos, novas formas de administrar e produzir, novas maneiras de comercialização de novos grupos de clientes (nichos), novos esquemas de distribuição, novas formas de alianças estratégicas etc". Todas elas podem ser aplicadas tranquilamente nesse segmento de negócio.

Importante ressaltar a necessidade de planejamento para que as inovações ocorram com sucesso. Trata-se de um processo, portanto obrigatoriamente haverá início, meio e fim. Mas como escolher por onde iniciar as atividades inovativas da empresa? O primeiro passo deverá ser um diagnóstico empresarial. Dessa forma, se clarifica a real situação da organização. Oliveira (2011, p. 241) reforça essa necessidade: "Quando um executivo inteligente identifica quais são suas falhas, pode exercitar sua real inteligência e amenizar seus pontos fracos".

O próximo passo será, então, planejar a inovação. Respostas para o que, quem, quanto e como deverão ser respondidas nessa fase. Atenta-se ao fato de não transformar essa fase em algo interminável e de difícil compreensão. Caso isso ocorra, corre-se o risco de bloquear um dos recursos mais importante das organizações, o humano. Sobre esse risco, Minadeo (2008, p. 141) esclarece: "Uma grande empresa pode sufocar a criatividade através dos processos formais de planejamento, da burocracia, da lentidão das aprovações de projetos ao longo da hierarquia e, em especial, com qualquer tipo de controles que possam manifestar uma atitude de desconfiança da empresa para com seu pessoal criativo".

Para as micro e pequenas empresas, algumas observações são importantes. Não se espera delas descobertas e projetos grandiosos já no início de suas atividades inovadoras. Drucker (2005, p. 191) adverte: "As inovações eficazes começam pequenas. Não são grandiosas. Procuram fazer uma coisa específica". Ressalva-se ainda a ineficiência



comprovada da gestão praticada. Frequentemente, é o que mais se percebe pelos profissionais de inovação. Nesse aspecto, Reis (2008, p. 47) expõe: "As MPE empregam, em sua grande maioria, tecnologias já desenvolvidas. Esse fato não envolve grandes limitações em termos da disponibilidade de conhecimentos da pesquisa básica e depende muito mais da adoção de práticas de gestão e de estratégias de formação tecnológica adequadas".

Sobre estratégia de inovação, que é o que se teria como ideal a ser perseguido pelos empresários, Oliveira (2011) diz que o executivo vai adquirir esse pensamento ao longo do tempo, inclusive com autotreinamento e muita perseverança, mas respeitando a premissa básica para todo processo: ter visão aberta e abrangente da empresa e seu ambiente.

Entre as alegações para a inércia empresarial, certamente as que mais se destacariam seria: 1) falta de recursos financeiros e humanos; e 2) falta de tempo para realizar tudo o que é necessário. Diferentemente das grandes empresas, os gestores precisam exercer atividades dos diferentes níveis gerenciais. Sobre isso, Las Casas (2006, p. 35) diz: "Empresas menores com escassez de recursos exigem muitas vezes que um ou alguns administradores desempenhem várias funções necessárias". Dessa forma, alinhar estruturas, integrar iniciativas do alto e baixo escalão e conhecer seus reais recursos seria o real gargalo das MPE para inovar.

O essencial para quem deseja diferenciar-se da concorrência é iniciar o processo aqui exposto, conforme suas possibilidades e anseios. Os empreendedores bem-sucedidos não esperam até receber o "beijo da Musa" e esta lhe dê a "ideia brilhante". Eles põem-se a trabalhar (DRUCKER, 2005). É, sem dúvidas, um trabalho árduo, mas os resultados são compensadores.

AUTORA: ZANIM, LEONOR ARAUJO DOTTO ORIENTADOR: PACHECO. FLÁVIO AUGUSTUS DA MOTA

3. METODOLOGIA

3.1. TIPOS DE PESQUISA

Este trabalho tem por objetivo apresentar o nível de inovação dos supermercados de Guaraí/To. Para tanto, utilizou-se de pesquisa bibliográfica para obter informações sobre o tema e o segmento estudado, importante nessas situações, pois segundo Lakatos (2010, p. 166) este tipo de pesquisa "não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras". Trata-se também de uma pesquisa descritivas com abordagem quantitativa, fazendo uso do questionário estruturado Radar da Inovação, capaz de apresentar o grau de inovação existente nos supermercados pesquisados. Ainda Segundo Lakatos (2010, p. 170), esse tipo de pesquisa "utiliza várias técnicas, como entrevistas, questionários, formulários etc e empregam procedimentos de amostragem". Nesse estudo o uso de questionários proporcionará a quantificação do comportamento inovador das empresas pesquisadas.

3.2. PROVENIÊNCIA DE DADOS COLETADOS E QUANTIDADE DE EMPRESAS/AMOSTRA

O relatório divulgado pelo Núcleo de Estudos e Pesquisas, membro da Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae To, datado de 30 de setembro de 2013, indica que o município de Guaraí/To possui 539 micro e pequenas empresas – MPE –, das quais 41,07% são do setor de comércio. Dentre os mais variados tipos de comércio, destaca-se, em números, o varejista, em que estão inseridos os mini e supermercados. A mesma pesquisa aponta 72 estabelecimentos comerciais com registro na Classificação Nacional de Atividade Econômica – Cnae – nesse grupo. Diante desses dados e utilizando a metodologia do Programa Agentes Locais de Inovação – ALI – do Sebrae/CNPq estão sendo atendidas oito empresas do segmento supermercadista da cidade de Guaraí/To, às quais são objetos desta pesquisa

Considerando a quantidade e porte das empresas pesquisadas, 50% estão localizadas na principal avenida da cidade, Bernardo Sayão. A outra parte (50%) encontra-se em regiões menos comerciais, porém com grande público consumidor, por se tratar de bairros residenciais.

A pesquisa foi realizada em dois ciclos de atendimento, totalizando oito empresas no universo de 72 com a classificação escolhida no município de Guaraí/To.

As empresas foram escolhidas pelo enquadramento em pequena empresa, e o segmento supermercadista pela sua representatividade no setor de comércio varejista. O tipo de amostra trabalhada foi a não probabilística de conveniência, pois esta tem como característica, segundo PARKER (2000, p. 149) "os entrevistados serem selecionados com base na semelhança presumida com a população útil e na sua disponibilidade imediata".



3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados utilizou-se a metodologia elaborada por Bachmann e Associados (2013) que utiliza um questionário estruturado, em que o resultado deste, ao ser tabulado, determina o grau de inovação da empresa, apresentado graficamente em forma de radar. O Radar da Inovação é a ferramenta utilizada pelos agentes locais de inovação para medir o nível inovativo das empresas atendidas pelo programa ALI, identificar as principais necessidades e propor ações reparadoras ou inovadoras.

O Radar da Inovação trabalha sob três vertentes: o que avaliar (dimensões da inovação), como medir (escala usada) e que período de tempo considerar (últimos 3 anos). O questionário trabalha 13 dimensões da empresa (quadro 1), subdivididas em 42 questões, que são avaliadas independentemente. Para a mensuração, adota-se os seguintes escores: 1 (para pouco ou nada inovador), 3 (inovador ocasional) e 5 (inovador sistemático). O resultado corresponde à média ponderada dos escores de cada uma das 13 dimensões da inovação (BACHMANN, 2011).

Quadro 1 – As 13 dimensões avaliadas e seus aspectos práticos

DIMENSÃO	ASPECTO PRÁTICO
Agregação de valor	Mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado.
Ambiência inovadora	Importância que a empresa dá a inovação.
Cadeia de fornecimento	Aspectos logísticos do negócio, como transporte, estocagem e entrega.
Clientes	Busca da inovação por meio de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos comerciais.
Marca	Uso da marca para alavancar outras oportunidades de negócio ou, inversamente, usar outros negócios para valorizar a marca.
Oferta	Produtos oferecidos pela empresa.
Organização	Mudanças organizacionais pela adoção de diferentes sistemáticas de gestão.
Plataforma	Habilidade de usar uma mesma plataforma para oferecer um maior número de produtos.
Presença (Praça)	Criação de novos pontos, ou a utilização dos já existentes, de forma criativa.
Processos	Reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de ciclo menor.
Rede	Realização de melhorias na rede capazes de ampliar o valor das ofertas da empresa.
Relacionamentos	Tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos.
Soluções	Ofertas complementares aos produtos, trazendo conveniência e conforto aos clientes, que geram receita e são administradas pelo próprio negócio.

Fonte: Elaborado a partir de Bachmann e Associados, 2011.

AUTORA: ZANIM, LEONOR ARAUJO DOTTO ORIENTADOR: PACHECO, FLÁVIO AUGUSTUS DA MOTA

3.4. PRAZO PARA DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Os dados foram coletados entre janeiro e julho de 2013 por meio de visitas aos empresários. Tais visitas foram agendadas previamente com os empresários, e a aplicação dos questionários da metodologia do programa ALI foi realizada em uma única etapa para estimar o grau de inovação momentâneo das pequenas empresas. Após a aplicação dos questionários, as informações foram lançadas em um sistema próprio (Sistemali) a fim de se obter uma tabulação automática. Paralelo a isso, construiu-se uma análise de ambiente (S.W.O.T) para que o resultado fosse ainda mais claro aos empresários.

3.5. ESCOLHA DO MÉTODO DE ANÁLISE

A geração do gráfico radar no Sistemali permitiu a observação e análise das dimensões individualmente em cada empresa pesquisada. Foi considerada a média ponderada das dimensões do Radar da Inovação das oito empresas, e a partir disso selecionada a dimensão de menor valor comum a todas para iniciar o trabalho de inovação. Ainda foi utilizada uma planilha de apoio ao tratamento dos dados dos diagnósticos, que gerou dados, estatísticas, radares por empresa e setoriais.



4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para facilitar o entendimento, a apresentação dos resultados será realizada em duas etapas. A primeira delas, apresentando os *scores* gerais da pesquisa e suas respectivas análises. Na segunda, se dará uma análise mais direcionada sobre a dimensão organização, objeto desse estudo.

4.1. ANÁLISE GERAL DO RADAR DA INOVAÇÃO

Para alcançar o objetivo proposto nessa pesquisa, foram utilizados os questionários próprios do Programa Agentes Locais de Inovação. As observações feitas *in loco* e as informações colhidas do empresário pela agente foram inseridas em *software* próprio, instrumento este capaz de fazer a tabulação dos dados apresentados:

Tabela 1 – Resultados gerais apresentados pelas empresas

DIMENSÕES/EMPRESAS	E1	E2	E 3	E4	E 5	E6	E 7	E 8	MÉDIA
Oferta	4,0	1,0	4,0	2,0	1,0	3,0	3,0	2,0	2,50
Plataforma	5,0	5,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,75
Marca	3,0	2,0	3,0	3,0	4,0	3,0	2,0	3,0	2,87
Clientes	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,7	1,09
Soluções	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	2,0	1,50
Relacionamento	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,25
Agregação de valor	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,50
Processos	1,8	1,0	1,0	1,3	1,0	1,3	1,7	1,7	1,35
Organização	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,5	2,5	1,62
Cadeia de fornecimento	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,25
Presença	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,00
Rede	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,00
Ambiência inovadora	1,0	1,0	2,4	1,3	1,6	1,0	1,3	1,9	1,44
Média da empresa	1,8	1,5	1,8	1,6	1,7	1,7	1,8	2,0	1,74

Fonte: Resultado de pesquisa (2013).

A primeira constatação a ser feita perante a tabela 1 é o baixo nível de inovação das empresas pesquisadas. A média dos *scores* não alcança os 35% (1,74 de 5,0 possível). Em seguida, manifesta-se a pequena variação do grau de inovação entre os supermercados pesquisados de maneira geral. A oscilação do menor *score* para o maior é de 0,5 pontos, o que equivale a 10% do valor total possível, que é cinco pontos. Por outro lado, percebe-se grande diferença entre um estabelecimento e outro, quando observado dimensão a dimensão.

AUTORA: ZANIM, LEONOR ARAUJO DOTTO ORIENTADOR: PACHECO, FLÁVIO AUGUSTUS DA MOTA

Cada dimensão avaliada constitui grande importância para as empresas, porém em alguns segmentos de mercado, algumas se destacam mais que as outras, podendo e devendo convergir esforços por parte dos gestores. Dessa forma, o agente local de inovação, além de verificar os *scores* mais baixos, pode ainda escolher por grau de relevância quais dimensões serão trabalhadas. Por esse motivo, nesse estudo, será focada a dimensão organização.

Observa-se na figura 1, que a dimensão plataforma foi a que apresentou maior *score* entre todas, com média de 4,75. Esta dimensão trata da capacidade da empresa em utilizar os mesmos recursos de produção ou atendimento para o maior número de itens. Nos supermercados pesquisados, pode-se observar a mesma estrutura física, equipamentos e capital humano para a comercialização dos mais diversos produtos.

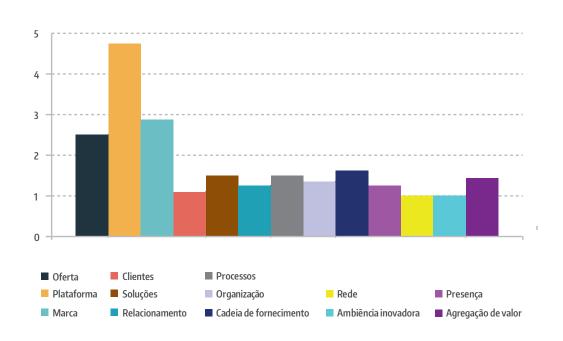


Figura 1 – Média das dimensões nas empresas

Fonte: Resultado de pesquisa (2013).

De encontro a esse cenário, tem-se as dimensões de grande importância com baixos *scores* o que se configura uma situação preocupante e, portanto, foco de atuação do programa ALI. Entre elas, destaca-se:

Ambiência inovadora: com média geral de 1,43 pontos (menos de 30% do total possível), esta dimensão avalia a importância que a empresa dá à inovação. Mede o relacionamento existente com fontes de conhecimento externas à organização, bem como a ousadia da organização em testar produtos e processos ou ainda comprar conhecimento por meio de direitos de exploração de patentes ou contratos de transferência de *know-how*. Nas empresas pesquisadas, pode-se aumentar esta pontuação por meio de viagens técnicas a eventos do segmento supermercadista, realização de consultorias na empresa e participação do empresário em palestras ou seminários;



Clientes: Esta dimensão se difere um pouco das demais, tratando-se de métodos de inovação. Ao contrário de todas as outras já citadas neste trabalho, não busca avanços tecnológicos ou otimização de processos comerciais. Aqui, procura-se identificar as necessidades dos clientes para aumentar competitividade frente aos concorrentes, bem como identificar novos mercados e nichos. Com pontuação pouco acima dos 20% possíveis (1,09 de 5), necessita de atenção com urgência, visto o baixo nível de desenvolvimento desta dimensão e o resultado positivo que ela poderia estar trazendo à organização, caso estivesse sendo melhor trabalhada. Pesquisas para colher informações sobre necessidades dos clientes e até mesmo para reunir sugestões e reclamações dos clientes aumentariam este *score*;

Relacionamento: Utilizando um quarto do total possível (1,25 de 5 pontos), esta dimensão também conhecida como "experiência do cliente", leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo ao interagir com a empresa em todos os momentos. Tudo que o supermercado puder fazer para fornecer experiências positivas ao seu cliente ampliará esta dimensão. Assim sendo, fica evidente a necessidade de trabalhar esta dimensão nos supermercados pesquisados. Importante ressaltar que para melhorar relacionamento, algumas ações de baixo ou nenhum custo são possíveis. Empresas de todo o mundo têm utilizado cada vez com maior frequência as redes sociais para isso. Fan pages proporcionam uma proximidade com o cliente, atualmente essencial ao negócio. Outras ferramentas também podem ser utilizadas nesse sentido, como os planos de fidelidade ou softwares de marketing de relacionamento;

Processos: abaixo dos 30% (1,35 de 5 pontos), esta dimensão trabalha as configurações das atividades usadas na condução das operações internas da empresa. O reprojeto dos processos busca maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de ciclo menor. No segmento supermercadista, pode-se trabalhar esta dimensão por meio de compra, locação de equipamentos que tragam ganho nos aspectos citados, ou ainda com novas práticas de gestão como terceirização, segmentação dos consumidores, planejamento estratégico, remuneração por desempenho etc.

4.2. ANÁLISE COM FOCO NA DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO

Esta dimensão foi selecionada como objeto de estudo por representar grande vulto em uma empresa do segmento supermercadista. Não há como considerar uma empresa competitiva se a sua organização for falha ou ineficiente. Sobre esse aspecto e sua relação com o macroambiente, Cury (2000, p. 121) diz: "Nos diagnósticos de avaliação de efetividade organizacional, é imprescindível a identificação das relações existentes entre os estados e processos da empresa e as demandas externas do ambiente, porque uma importante função de um sistema é a adaptação ao que se passa em seu mundo exterior". Dessa forma, pode-se inferir que os supermercados precisam estar atentos às necessidades internas e externas para melhor se desenhar enquanto organização eficiente. Dentro desta dimensão, os empresários podem, por exemplo, rever a forma como a empresa organiza suas atividades, modificar a forma de trabalhar dos colaboradores para ganhar competitividade e maximizar resultados.

Como resultado desta pesquisa, as empresas pesquisadas apresentaram uma média de 1,62 pontos (32,4% do total possível) nesta dimensão, confirmando o nível pouco ou nada inovador. Observando, individualmente, apenas duas empresas alcançaram *score* acima dos 50% possíveis, chegando ao teto de três pontos. Isso demonstra quão frágil ainda é o entendimento dos empresários sobre este aspecto empresarial.

Nesse sentido, torna-se oportuno o empenho dos empresários pesquisados, uma vez que, segundo Cury (2005, p. 130): "Nos dias atuais, complexos, turbulentos, as empresas que sobrevivem e crescem são aquelas que

AUTORA: ZANIM, LEONOR ARAUJO DOTTO ORIENTADOR: PACHECO, FLÁVIO AUGUSTUS DA MOTA

mais rapidamente se adaptam às mudanças processadas em seu ambiente, ajustando-se no tempo certo, não só em termos de suas políticas e diretrizes gerais, mas também no que tange a sua estrutura, cultura, processos e métodos de trabalho etc., aos novos tempos".

No instrumento utilizado para construir o Radar da Inovação, existem quatro assertivas para se trabalhar a mensuração da dimensão organização, são elas: a questão 27, avalia-se a questão da reorganização, questiona como a empresa aproveita a possibilidade de organizar e reorganizar a forma de trabalhar para conquistar competitividade; a questão 28 avalia a disposição da empresa em fazer uso de parcerias para aumentar a competitividade, entendendo-se que dessa forma seja possível trazer novos conhecimentos tecnológicos ou sobre o mercado; o item 29 trata sobre visão externa, nela, fala-se da possibilidade de a empresa trocar ideias ou informações com os concorrentes ou fornecedores; e, por último, a questão 30, tratando sobre a mudança de estratégia competitiva do negócio. Esse aspecto pode ser a maior inovação de uma pequena empresa, tendo em vista aumentar a competitividade consideravelmente. Um exemplo dessa alteração poderá ser a especialização em um segmento específico de cliente (estratégia de nicho) ou a adoção de uma política de terceirização para obter maior flexibilidade ou reduzir riscos.



5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de apresentar o nível de inovação dos supermercados de Guaraí/
To. Procurou-se evidenciar como e quanto os empresários inovam seus negócios. A dimensão organização foi escolhida como objeto de estudo levando em consideração sua relevância dentro desse segmento empresarial, podendo ser, conforme direcionada, o fator decisivo de sucesso ou fracasso. Para isso, foi utilizado o diagnóstico próprio do Programa Agentes Locais de Inovação, o Radar da Inovação. Este instrumento permitiu avaliar as 13 dimensões das empresas de forma independente e complementar. Foram pesquisadas oito empresas do segmento supermercadista, todas ela da cidade.

Com base nos resultados obtidos, constatou-se o baixo grau inovativo dessas empresas, de maneira geral. A média apresentada entre elas foi de 1,74 pontos, representando 35% do total possível. Da mesma forma, resultados abaixo do pretendido, quando se trata de inovação nas MPE, foram encontrados em 12 dimensões pesquisadas. Apenas uma delas, plataforma, apresentou-se inovadora de forma desejável, atingindo 95% do total possível. As outras dimensões variaram entre 1 e 2,87 pontos, ou seja, abaixo dos 60%.

A média geral dos *scores* não alcançou os 35%. Outro fator que chamou a atenção durante a pesquisa foi a ausência de algum estabelecimento que se destacasse frente aos concorrentes. O distanciamento de *score* entre o mais inovador e o menos inovador foi de 10%. Com estes dados, comprova-se a realidade ocorrida nos grandes centros, em que a concorrência é maior e, consequentemente, os clientes tornam-se mais exigentes. Em uma situação de forte concorrência, os empresários obrigam-se a inovar constantemente. Caso contrário, sua competitividade decresce de forma a extinguir seu negócio.

Por fim, referente à dimensão organização, nesta pesquisa evidenciada mais fortemente, verificou-se o perfil pouco ou nada inovador dessas empresas, por meio do *score* obtido, de 1,62 pontos. Esta dimensão avalia exatamente a forma como a empresa organiza suas atividades, modifica a forma de trabalhar dos colaboradores para ganhar competitividade e maximizar resultados. Com o resultado apresentado, conclui-se que esta deverá ser uma prática a ser repensada pelos empresários, caso desejem permanecer ou crescer no mercado.

AUTORA: ZANIM, LEONOR ARAUJO DOTTO ORIENTADOR: PACHECO, FLÁVIO AUGUSTUS DA MOTA

AGRADECIMENTO

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

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

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



REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Abras Economia**: boletim informativo 27/ Flávio Tayra, Moisés Lira, Fabiana Alves. São Paulo, 2013. Disponível em: http://www.abras.com.br/boletim%2027.pdf>. Acesso em: 26 maio 2013a.

_____. **Pesquisa consumidor**. Disponível em: http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/consumidor/>. Acesso em: 27 maio 2013b.

BRASIL. Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento. **Produto Inter-no Bruto a preços correntes, segundo municípios – Tocantins 1999-2010**. Palmas, 2011. Disponível em: . Acesso em: 27 maio 2013.

CURY, A. Organização e métodos: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DRUCKER, P. F. Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira Thompson, 2005.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECO-NÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de inovação tecnológica 2008**. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/2008/comentarios.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2013.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, A. L. Marketing de varejo. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINADEO, R. Gestão de marketing: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2008.

NÓBREGA, C. Quem cuida da inovação. **Revista Época Negócios**, São Paulo, n. 64, jun. 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 2011.

PARKER, R. A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

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

REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica**. Barueri, SP: Manole, 2008.

Inovações para aumentar o tíquete médio no segmento de panificação

AUTOR: MARCHESI, LUIS FERNANDO GALANTE

ORIENTADOR: RIMOLI, CELSO AUGUSTO

RESUMO

É importante entender o novo perfil das panificadoras e o modo como os consumidores se relacionam com elas, que as frequentam para diferentes fins. Tal entendimento pode revelar oportunidades de melhorar seus resultados, entre outras maneiras, mediante o aumento de seus tíquetes médios (valor gasto por cada consumidor em uma visita à empresa). Sendo assim, este artigo visa expor como inovações relacionadas à dimensão Oferta do Radar da inovação podem contribuir para o crescimento de empresas de pequeno porte, bem como para o aumento da variedade de produtos que compõem seus portfólios. Ele foi desenvolvido de modo descritivo, utilizando informações adquiridas em campo, por meio de entrevistas e observação do autor como Agente Local de Inovação junto a empresários de nove panificadoras de Indaiatuba (SP). Os resultados indicaram que a diversificação de produtos pode auxiliá-las a aumentar o tíquete médio, elevando o faturamento sem a dependência direta do aumento do fluxo de pessoas à empresa.

PALAVRAS-CHAVE:

Panificação. Dimensão Oferta. Tíquete médio. Programa ALI.

ABSTRACT

It is important to understand the new profile of bakeries and the way they establish relationships with customers that visit for different reasons. This understanding could reveal opportunities to enhance their average tickets (money spent by anyone who visit a bakery), among other options. In this context, this article aims to expose how innovations related to the Offer dimension of the Innovation Radar can contribute to the development of small companies and the growing in the variety of products that compose their portfolios. This research was descriptive and used information obtained in the field by interviews and observation of the author as a Local Agent of Innovation with entrepreneurs of nine bakeries at Indaiatuba (SP). Results indicated that product diversification can help elevate the average ticket, elevating also the income of small companies without having direct dependence to the flow of people at them.

KEYWORDS.

Backery. Offer dimension. Average ticket Programa ALI.



1. INTRODUÇÃO

O segmento de panificação se apresenta cada vez mais aquecido e com constante crescimento do faturamento, segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Panificação (ABIP, 2013), tornando a competitividade cada vez mais acirrada e exigindo uma grande quantidade de fatores que atraiam e, principalmente, mantenham os clientes fiéis à empresa.

Esses fatores estão relacionados com diversas áreas das empresas, que neste estudo são tratadas como dimensões, tal como é definido na ferramenta Radar da inovação (BACHMANN, 2010), utilizada no Programa Agentes Locais de Inovação (Programa ALI), desenvolvido por uma pareceria entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). O Radar da inovação conta com 13 diferentes dimensões: Oferta, Plataforma, Marca, Clientes, Soluções, Relacionamento, Agregação de Valor, Processos, Organização, Cadeia de Fornecimento, Presença (Praça), Rede e Ambiência Inovadora.

Nesse contexto, o objetivo deste estudo é expor como as inovações relacionadas à dimensão Oferta podem contribuir para o crescimento de empresas de pequeno porte (EPP) e o aumento da variedade de produtos que compõem seus portfólios.

AUTOR: MARCHESI, LUIS FERNANDO GALANTE ORIENTADOR: RIMOLI, CELSO AUGUSTO

2. INFORMAÇÕES METODOLÓGICAS

O artigo foi desenvolvido de maneira descritiva (GIL, 1997), utilizando informações levantadas ao longo do trabalho do autor como Agente Local de Inovação, por meio de entrevistas com empresários, seguindo a metodologia proposta pelo Programa ALI, desenvolvido pelo Sebrae/CNPq. Foi utilizada a ferramenta "Radar da Inovação" como apoio e orientação ao levantamento de questões, tendo como amostra nove empresas do setor de panificação na cidade de Indaiatuba (SP). Além disso, foram consultados estudos de mercado e pesquisas publicadas por diversos institutos que atuam no segmento. Sendo assim, esse estudo se destina a empresários e trabalhadores do setor de panificação, visando o aumento da competitividade dessas empresas.

As EPP analisadas seguem o padrão de faturamento anual definido pelo Sebrae (2014), ou seja, entre 360 mil a 3,6 milhões de reais; e o número de funcionários delas é em torno de 10. Essas EPP não possuem registros formalizados sobre os produtos lançados ou retirados do mercado.



3. INOVAÇÃO E A DIMENSÃO OFERTA

O primeiro ponto a ser considerado é a desmistificação do conceito de inovação, geralmente atribuído exclusivamente à utilização de tecnologia de ponta ou de produtos nunca vistos antes. Recorreu-se ao Manual de Oslo (2005), que tem como objetivo padronizar conceitos e indicadores relacionados à inovação. De acordo com a publicação, inovação deve ser entendida 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 (MANUAL DE OSLO, 2005, p. 55).

Ainda segundo essa publicação, deve-se entender a inovação em três diferentes níveis, expressos em graus de novidade progressivos: nova para a empresa, para o mercado ou para o mundo. Assim, adotar práticas de mercado ainda não presentes na empresa, mas já conhecidas por quaisquer *stakeholders*, é uma forma de inovar e buscar a manutenção da competitividade da empresa frente ao mercado.

A inovação, neste caso, segundo os próprios empresários, pode ter como resultado percebido a própria satisfação dos clientes, que elogiam os novos produtos e a diversificação de sabores e formatos. Além disso, é percebido o aumento do valor médio de cada compra nos dias que um número maior de tipos de produtos é colocado à venda.

Segundo Bachmann (2010), entende-se por dimensão Oferta todos os serviços ou produtos que a empresa ofereça ao mercado. Novos produtos ou novas versões de produtos devem ser considerados inovações, bem como o oferecimento de novos serviços, caso seja compatível com a empresa, podendo ser ou não destinados a novos públicos. Essa dimensão faz parte da ferramenta Radar da inovação, anteriormente citada, e considera quais produtos deixaram de fazer parte do portfólio da empresa; se algum dos produtos já foi alterado devido a uma necessidade ambiental (ecológica); alterações significativas no *design* devido à estética ou facilidade de uso, além de outros benefícios e diferenciações a serem oferecidos aos clientes.

AUTOR: MARCHESI, LUIS FERNANDO GALANTE ORIENTADOR: RIMOLI, CELSO AUGUSTO

4. INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS DE INDAIATUBA (SP)

Para maior contextualização do conteúdo, serão apresentadas características demográficas da cidade de Indaiatuba (SP), local onde estão localizadas as empresas envolvidas neste estudo. A cidade possui uma população estimada de cerca de 222.000 habitantes (IBGE, 2010) e está localizada a 90km da capital São Paulo e a 25km de Campinas. A proximidade da capital bem como do Aeroporto Internacional de Viracopos aliada a uma lei de incentivos às indústrias que se estabelecessem na cidade, a criação do Distrito Industrial de Indaiatuba e outros fatores determinantes vêm incrementando o polo industrial da cidade. Muitas empresas de grande porte e de diferentes segmentos já migraram para o município.

Mais alguns números sobre a cidade: o Produto Interno Bruto (PIB) municipal é de cerca de R\$ 4064,76, e seu índice de desenvolvimento humano municipal é de 0,814 (CIDADES PAULISTAS, 2014).

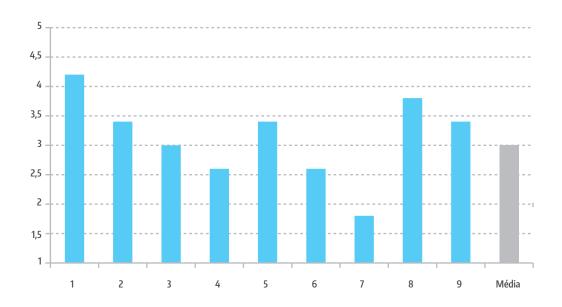


5. A DIMENSÃO OFERTA NAS PANIFICADORAS ESTUDADAS

A dimensão Oferta, como dito anteriormente, faz referência ao portfólio de produtos da empresa e, no caso de uma panificadora, é consideravelmente ampla. As EPP estudadas contam, no geral, com variedade de pães, doces, salgados, frios, produtos de revenda, produtos sazonais de datas comemorativas, pizzas, lanches rápidos e bebidas variadas, como sucos e cafés; algumas empresas também servem refeições completas, sejam elas *a la carte* ou *self-service*; de maneira bem comum, também podem ser encontrados salgados e bolos para festas.

Para melhor exemplificar a forma como as empresas do segmento de panificação estão trabalhando, é possível visualizar no Gráfico 1, a seguir, o valor atribuído à dimensão Oferta para cada uma das nove empresas estudadas que geraram informações para este artigo. Em conjunto, essas EPP perfazem a média de 3,1 para a dimensão Oferta.

Gráfico 1 – Dimensão Oferta



Fonte: o Autor.

Observa-se na Figura 1 que o valor da dimensão Oferta tem amplitude de cinco pontos (varia de 1 a 5) para cada empresa analisada (seus nomes foram ocultados e elas estão referidas pelos números de 1 a 9). Pode-se notar que seis dessas EPP estão acima da média que estabeleceram, evidenciando a oportunidade anteriormente identificada

AUTOR: MARCHESI, LUIS FERNANDO GALANTE ORIENTADOR: RIMOLI, CELSO AUGUSTO

de promover ações que ocasionem mudanças na dimensão oferta. Entretanto, por meio da análise das respostas da entrevista, notou-se que grande parte dessas ações estão restritas a novos produtos e à retirada dos mais antigos. Isso ocorre pelo movimento natural do mercado ou de terceiros (como a troca de um colaborador da produção, único detentor do conhecimento do processo de fabricação de determinado produto).

Como é possível notar por meio do trabalho em campo, as padarias estão, ao longo dos anos, modificando-se, agregando produtos a seus portfólios e sendo capazes de atender clientes com diversas motivações e necessidades. Segundo os empresários entrevistados, os negócios estão deixando de lado a imagem de uma simples venda de pães para se tornarem centros alimentícios. Em alguns casos, com áreas para consumo imediato mais desenvolvidas, até mesmo sociais, promovendo encontros amigáveis, reuniões de negócios etc.

Dessa forma, constatou-se na coleta de dados a necessidade de essas EPP diversificarem seus produtos para atender às diversas motivações que levam clientes até o estabelecimento. No mesmo sentido, é preciso oferecer variedade de produtos para garantir que diferentes gostos e preferências alimentares sejam satisfeitos. Com boa variedade, são criados atrativos específicos e desperta-se a curiosidade dos clientes por experimentar algo novo. Isso os leva a adquirir não apenas os produtos que inicialmente buscavam, mas também outros produtos complementares; para isso, a atenção à aparência do produto é fundamental, entre outras coisas.

Outro ponto importante a ser destacado quanto à variedade de produtos oferecidos é a constante busca dos clientes por novidades e a necessidade de variar as compras para ter opções sempre diferentes à mesa. Isso foi percebido pelos próprios empresários de diferentes estabelecimentos, por meio de conversas informais com seus clientes, que muitas vezes clamam por diversificação e até mesmo sugerem produtos que passam a fazer parte do portfólio das panificadoras. Algumas vezes, tais produtos são novos ou versões de produtos anteriormente existentes, substituídos por causa do baixo número de vendas.

As variações, por sua vez, foram observadas nas empresas estudadas sendo produzidas com a pretensão de atender a diversos estímulos ou atributos, como sabores e dimensões específicos, entre outros. No caso de uma torta doce, por exemplo, podem ser usadas frutas variadas e que sejam condizentes com a estação do ano, ou sabores mais clássicos, como limão, morango, maçã, etc. Outro atributo é o tamanho: o mesmo pão de queijo pode ter pequeno tamanho para venda por peso e também apresentar versão maior para a venda unitária. Em termos de aparência, pode-se adicionar um pedaço de chocolate ou fruta em cima de um bolo, por exemplo. É possível ainda criar produtos novos, como um novo salgado, um lanche diferente etc.

Além dessas opções, há outras motivações bastante notórias por parte dos clientes, como a busca das pessoas por produtos mais saudáveis. Portanto, é importante sempre estar atento a opções que sejam mais adequadas para pessoas com preocupação ou condição que exija um cuidado maior com a saúde. Nessa mesma linha, encontramse as pessoas que dedicam maior atenção a questões estéticas, e por isso é oportuno acrescentar produtos que se adéquem a elas, como é caso de produtos dietéticos e *light*, feitos com ingredientes orgânicos, entre outros. No caso de uma empresa que serve lanches, pode-se pensar em adicionar ao cardápio lanches naturais, que utilizem ingredientes mais saudáveis como atum, verduras etc.

De acordo com a ferramenta Radar da Inovação, a dimensão Oferta também pode ser trabalhada realizando alterações na forma como são comercializados os produtos, aproveitando tendências (BACHMANN, 2010). Exemplos de nova forma de comercializar um produto existente encontrados nas empresas estudadas são os *Kit*-Festas: conjuntos de produtos para diferentes quantidades de pessoas que incluem salgadinhos, lanches, docinhos, refrigerantes e bolos, produtos já comercializados pelo estabelecimento, mas que são agregados e vendidos como



um pacote, com um nome que transmite facilidade e praticidade: *kit*, tornando-o mais atrativo que os mesmos itens vendidos separadamente.

Por meio dessa dimensão, também é possível reposicionar a empresa, visando alcançar outros públicos. É o caso, por exemplo, para essas EPP, do acréscimo de produtos que seguem uma estratégia de apresentação e custo mais elevados, como os conhecidos produtos *gourmets*, itens de qualidade superior, destinados a pessoas de paladar e hábitos mais exigentes. Nesse caso, pode-se optar pela inserção de alguns itens, como uma nova sessão da empresa, ou o investimento na mudança de público-alvo. Na segunda opção, é preciso rever todo o planejamento estratégico, uma vez que, em sua maioria, essas empresas seguem um modelo de negócio de vizinhança, priorizando as pessoas que estão em sua região.

Cabe também à dimensão Oferta a retirada de produtos da linha de produção, seja esse por um ciclo de vida natural do produto (lançamento, crescimento, maturidade e declínio), por desinteresse do público, por estratégia da empresa ou qualquer outro motivo. Quando se busca a diversificação dos produtos de uma panificadora, é importante abrir mão de alguns itens do cardápio conforme outros são adicionados, evitando que ela fique com uma produção gigantesca. Isso não significa que tais produtos não possam ser recolocados à venda futuramente, dependendo, é claro, da demanda dos clientes.

A retirada ou modificação de produtos (apenas produtos, não processos neste momento) pode ocorrer também por questões ecológicas no âmbito da dimensão Oferta. É relativamente raro que uma modificação seja causada por questões ambientais, estando esses casos geralmente restritos a embalagens mais amigáveis ao meio ambiente. Um fator impactante para que as empresas não invistam nessas modificações é em relação ao custo final. Por outro lado, a demonstração de preocupação ambiental por parte da panificadora pode melhorar sua imagem junto a seus públicos-alvos.

AUTOR: MARCHESI, LUIS FERNANDO GALANTE ORIENTADOR: RIMOLI, CELSO AUGUSTO

6. OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES PARA DIVERSIFICAÇÃO

Comumente, o portfólio de produtos de panificadoras fica restrito aos conhecimentos prévios dos colaboradores (padeiros e confeiteiros), o que pode restringir o controle e a administração por parte dos empresários. A variação dos produtos pode ser realizada de várias maneiras e para diferentes objetivos, mas o primeiro passo para a administração eficaz de produtos novos e existentes é a decisão pela linha de produtos que será alterada. As entrevistas com os empresários no trabalho em campo revelaram que é grande o número de opções de gestão de produtos, sendo que algumas das utilizadas por eles foram descritas e sistematizadas a seguir.

6.1. CONVERSE COM O CLIENTE

A primeira maneira de identificar quais produtos podem ser adicionados ao portfólio da empresa tende também a garantir que eles terão saída: converse com o cliente. O empresário poderá obter informações do cliente quando ele manifestar, de maneira voluntária, alguma opinião ou solicitação. Para empresas menores, é bastante comum a presença do empresário na maior parte do tempo, gerando intimidade e permitindo que o cliente se sinta confortável para comentar, opinar, solicitar e até mesmo ensinar alguma receita. Outra forma de obter informações dos clientes é por meio de diferentes *inputs* que façam com que ele emita sua opinião: para um cliente recorrente, uma pergunta sutil sobre o produto que ele adquiriu recentemente pode encorajá-lo a falar; é possível também criar uma caixa de sugestões, com um formulário simples no qual se investiga a satisfação dos clientes e pode-se incluir sugestões e requisições.

Deve-se estar atento também para oportunidades de lançamento de produtos de acordo com a sazonalidade (sopas no frio, lanches naturais no calor, etc.) e datas comemorativas, com lançamento de produtos especiais, como Páscoa, Natal, entre outras. É necessário estar atento à mídia em geral, pois matérias sobre determinado produto podem causar aumento de procura por ele, ou ao menos instigar a curiosidade, significativamente.

6.2. EXTRAIA INFORMAÇÕES DE FORNECEDORES

Uma forma interessante de se manter atualizado é desenvolver um bom relacionamento com os fornecedores. Assim, o empresário terá não apenas um vendedor batendo à sua porta, mas um "consultor", que poderá indicar produtos e tendências. Além disso, muitas empresas hoje se preocupam com a formação da equipe da empresa que está atendendo, sendo uma prática comum que se realizem treinamentos e *workshops* para ensinar melhores práticas de confeitaria e panificação. Muitas dessas capacitações são realizadas *in loco*, isto é, dentro da própria panificadora.



6.3. PUBLICAÇÕES ESPECÍFICAS DO SEGMENTO

Existem também diversas publicações específicas do segmento, como revistas e portais que fornecem conteúdos gratuitos e pagos sobre todo o setor: produtos, receitas, tendências, atendimento, equipamentos etc., além de associações e cooperativas que focam no aumento da competitividade das empresas do setor de panificação.

6.4. INTERNET PARA BUSCAR INFORMAÇÕES

A internet também é uma ótima fonte de informações sobre variedade de produtos e, principalmente, sobre o modo de fabricação deles. Na internet, podem ser encontradas diversas receitas que poderão fazer parte do cardápio. Além dos tradicionais *site*s de receitas, pode-se utilizar também o YouTube para explicações em vídeos, as mídias sociais e até mesmo os portais especializados em gastronomia.

AUTOR: MARCHESI, LUIS FERNANDO GALANTE ORIENTADOR: RIMOLI. CELSO AUGUSTO

7. REGISTRO E PADRONIZAÇÃO DE PRODUTOS

A diversificação dos produtos é de total importância para o aumento da competitividade da empresa, porém, é importante ressaltar que essa diversificação deve ser feita de maneira organizada e consciente. A padronização de produtos é a garantia de que a qualidade será mantida, de que os custos irão caber no bolso do empresário e que a receita tende a ser mantida mesmo com eventuais trocas na equipe.

Para garantir a padronização, sugere-se a criação de fichas-técnicas, instrumento que deve incluir com exatidão ingredientes, quantidades, modo de preparo e, se possível, uma foto do produto finalizado. Pensando em um modelo mais complexo, pode-se incluir um espaço para inserção dos custos dos ingredientes. Desse modo, é possível adequar quais produtos serão fabricados frente a uma variação muito significativa dos valores dos ingredientes.

A ficha-técnica garante também que diferentes pessoas possam fabricar o mesmo produto sem que exista diferença entre eles, o que poderia causar desconforto para os clientes. Dessa forma, evita-se que a troca de colaboradores da equipe ou mesmo equipes de turnos diferentes resultem em produtos que não possuam as mesmas características, como formato, quantidade de recheio e até mesmo sabor.

A padronização dos produtos deve ser realizada e, principalmente, utilizada. É importante manter todas as receitas à disposição dos colaboradores, para garantir que eles as produzam de acordo com o padrão estabelecido pela empresa. De qualquer forma, é interessante ressaltar que a empresa deve manter-se aberta a sugestões, ideias e experimentações.



8. ESTÍMULOS AO CONSUMO

A atuação na dimensão Oferta raramente é realizada com sucesso sem que exista uma integração de outros aspectos da empresa, sendo necessário que existam estímulos para que os clientes, ao menos no início, tomem conhecimento dos novos produtos que estão sendo ofertados pela empresa. Esses estímulos, segundo as empresas estudadas, podem ser feitos de inúmeras maneiras, de acordo com o tipo de produto e o quão diferenciado ele é.

8.1. DEMONSTRAÇÃO

Um método bastante comum de estimular o consumidor é o oferecimento gratuito do produto, seja no formato de degustação ou mesmo de amostra grátis. No primeiro caso, é interessante que se crie uma plataforma para acomodação e exibição do produto, se possível próximo ao balcão e ao produto novo; e no segundo, a inserção de uma unidade da novidade junto aos produtos que já estão sendo adquiridos. Em ambos os casos, é extremamente importante que a equipe de colaboradores seja orientada a comunicar e oferecer o produto aos clientes, especialmente no segundo caso, em que se deve pedir a permissão para incluir a amostra. Pode-se também instruir a equipe de colaboradores a comunicar a novidade e, em seguida, oferecer o produto aos consumidores.

8.2. MATERIAIS DE DIVULGAÇÃO

Outra opção é a produção de material para divulgação interna, como cartazes ou encartes especiais para serem colocados em áreas de grande visibilidade ou, caso exista, na área de consumo imediato, quando as pessoas estão mais suscetíveis a receber diferentes estímulos.

Por fim, existem os meios mais simples, que não oferecem tanta ênfase à novidade, mas podem garantir que as pessoas tomem conhecimento dos produtos oferecidos: placas de identificação dos produtos no balcão, inserção do item no cardápio e nos letreiros de divulgação interna.

8.3. INTERNET PARA DIVULGAÇÃO

As empresas que utilizam mídias sociais para se comunicarem com seus clientes também não podem se esquecer de divulgar as novidades nessas mídias, preferencialmente com fotos, tornando a divulgação mais atrativa.

8.4. FAÇA O ESPAÇO SE COMUNICAR COM O CLIENTE

É importante pensar que não apenas estes novos produtos, mas toda a empresa deve favorecer e prezar pelo aumento do tíquete médio de cada venda. O aumento do valor vendido pela empresa não deve estar exclusivamente relacionado ao aumento do fluxo de clientes pela loja, e por isso a diversificação deve entrar como um atrativo para aumento do consumo por cliente, buscando despertar o desejo do consumidor em adquirir não

AUTOR: MARCHESI, LUIS FERNANDO GALANTE ORIENTADOR: RIMOLI, CELSO AUGUSTO

apenas o que previamente fez com que ele viesse até a loja, mas também outros itens que sejam de seu agrado. Em grande parte dos casos, esse estímulo é visual, portanto, uma boa apresentação do produto, bem como do estabelecimento, poderá motivar os clientes a passarem mais tempo no local, a terem contato com novas opções e, assim, a consumirem mais.



9. CONCLUSÃO

Este artigo objetivou expor como as inovações relacionadas à dimensão Oferta podem contribuir para o crescimento de empresas de pequeno porte (EPP) e o aumento da variedade de produtos que compõem seus portfólios Após análise do material disponível em diversas publicações e do estudo em campo com os empresários de nove empresas do setor de panificação da cidade de Indaiatuba, pode-se confirmar que o papel da dimensão Oferta na busca por diversificação de produtos disponibilizados ao cliente é vital para o ramo de atuação. Assim sendo, conclui-se que o objetivo proposto pelo artigo foi alcançado, pois foram expostos diversos pontos que relacionam o desenvolvimento da dimensão Oferta com o crescimento das nove EPP.

É importante ressaltar que essa dimensão não deve ser trabalhada de maneira independente, sendo necessária sua integração com as demais dimensões que fazem parte da ferramenta Radar da Inovação, que abordam diferentes aspectos das EPP.

O aumento da variedade de produtos oferecidos objetiva despertar a curiosidade dos clientes, oferecendo opções adicionais para que algumas delas possam agradar ao gosto individual de cada um. Produtos novos também tendem a despertar o desejo de experimentação por parte dos clientes, principalmente para itens com um visual atrativo e cuidadosamente produzido. Eles também suprem também a necessidade das pessoas de variar os itens que estão adquirindo, buscando diferentes sabores e texturas para que não enjoem da alimentação cotidiana.

A diversificação como alternativa para se manter competitivo no mercado fica mais evidente quando se constata que as panificadoras tiveram seu perfil modificado, deixando de ser fornecedoras de pão para atenderem seus consumidores mediante diferentes estímulos e necessidades. Possuir em seu portfólio de produtos opções para diferentes situações poderá ajudar a modelar o negócio planejado: lanches rápidos podem atrair pessoas com pouco tempo para o almoço, por exemplo. Em complementação, maior variedade de sucos, cafés, salgados e doces podem motivar as pessoas a utilizar a área de consumo imediato, onde elas tendem a permanecer mais tempo e, com isso, aumentar o tíquete médio da visita.

Vê-se também a necessidade de criar diferentes estímulos para esses clientes, primeiramente, para que ao menos tomem conhecimento dos novos produtos, mas também para instigá-los à experimentação. Se eles apreciarem, devem realizar a compra, mesmo que anteriormente não tivessem a intenção de adquirir tais produtos. Esse seria o caso de um cliente que busca a padaria para comprar pães franceses e adquire um novo tipo de pão diferenciado e com custo superior; ou então, que adquire também uma sobremesa.

Pode-se observar ainda que existem outros meios para obtenção de conhecimento específico para variar os produtos, aplicáveis por qualquer pessoa, de acordo com a ferramenta ou técnica que considerar mais eficiente. Tais conhecimentos são importantes para adaptar o produto da maneira mais adequada e então criar um registro padronizado de sua execução. Essas providências tendem a garantir a qualidade e o valor dos produtos para os clientes, mesmo que diferentes pessoas os produzam, e garantem que a receita não se perca caso algum colaborador deixe a EPP.

AUTOR: MARCHESI, LUIS FERNANDO GALANTE ORIENTADOR: RIMOLI, CELSO AUGUSTO

AGRADECIMENTOS

Primeiramente ao Sebrae, por permitir a execução do trabalho de campo, realizar um estudo vivencial com as empresas e garantir todo o suporte teórico e técnico para sua realização, bem como a realização deste artigo.

Ao CNPq, por viabilizar, junto ao Sebrae, a existência do programa Agentes Locais de Inovação e, consequentemente, das atividades agregadas a este programa.

Aos empresários das empresas analisadas, que concordaram em participar do programa Agentes Locais de Inovação e cederam informações e experiências úteis para a execução do programa e a confecção deste artigo.



REFERÊNCIAS

AMAS: mudança de hábito do consumidor impõe a remodelação na venda de Hortifrutis. **A Crítica**, 24 jul. 2011. Disponível em: http://www.acritica.net/index.php?conteudo=Noticias&id=45675&edicao=1546 Acesso em: 15 jan. 2014.

ABIP. Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. **Perfil da panificação: performance do setor de panificação e confeitaria brasileiro em 2013.** Disponível em:http://www.abip.org.br/perfil.aspx. Acesso em: 10 set. 2014.

CIDADES PAULISTAS: **Indaiatuba**. Disponível em: http://www.cidadespaulistas.com.br/cid/default.asp?c=238&pagina=6; Acesso em 10 set. 2014.

FERNANDES, Laís; FIGUEIRA, Eliandro. Associação indica que quase 100% da população economicamente ativa de Indaiatuba têm uma ocupação. **Jornal RMC**, 19 mai. 2005. Disponível em: http://www.jornalrmc.com.br/noticias/noticia_4630.php>. Acesso em: 15 jan. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

IBGE – Instituo Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Disponível em: http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=352050>. Acesso em 24/06/2014.

IPTC. DESEMPENHO DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA BRASILEIRO 2012. **ABIP**, fev. 2013. Disponível em: http://www.abip.org.br/perfil_internas.aspx?cod=418>. Acesso em 15 jan. 2014.

ITPC. **O LUGAR CERTO PARA CADA COISA.** Disponível em: http://gestaoportal.sebrae.com.br/setor/panifica-cao/o-setor/gestao/administracao/23%20artigo%20organizacao%2026mar12.pdf. Acesso em: 15 jan. 2014.

MANUAL DE OSLO: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. OCDE **Ministério da Ciência e Tecnologia**. 3ª.ed., 2005. Disponível em: http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/44912.html Acesso em: 15 jan. 2014.

BACHMANN, D.**Guia para a Inovação: Instrumento de orientação de ações para melhorias das dimensões de inovação,** 2010. Disponível em: http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Guia_para_inovacao_instrumento_de_orientacao.pdf Acesso em 15 jan. 2014.

SEBRAE. **Impacto da inovação tecnológica no setor de panificação.** Disponível em: http://www.sebrae.com.br/setor/panificacao/o-setor/inovacao-e-tecnologia/bia-208-01-impacto-da-inovacao-tecnologica-no-setor-de-pan/BIA_20801. Acesso em: 15 jan. 2014.

Inovação e serviços: abordagem econométrica em micro e pequenas empresas de Taguatinga/DF

AUTORA: COSTA, LUMA CORDEIRO

ORIENTADOR: OLIVEIRA, MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

RESUMO

Esse artigo demonstra uma análise sobre a inovação em micro e pequenas empresas na região administrativa de Taquatinga/DF nos anos de 2013-2014 sob o aspecto quantitativo e exploratório. A metodologia foi baseada na abordagem teórica a partir da pesquisa exploratória e de caráter qualitativo por meio da aplicação do Radar da Inovação em 16 empresas prestadoras de serviços, para corroborar com a análise foi testada uma abordagem econométrica para amostra de 46 empresas incluindo comércio, serviço e indústria. Os resultados do Radar da Inovação mostram que mesmo com resultado acima da média, a cultura da inovação é um processo distante em grande parte das empresas e que existe um campo amplo a ser trabalhado, já que a inovação é estimulada geralmente pela necessidade nas 16 prestadoras de serviços. Os resultados econométricos confirmam os resultados do Radar da Inovação e incorpora novas variáveis que impactam no grau de inovação das 46 empresas.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Competitividade. Radar da Inovação. Econometria. Dimensão Oferta.

ABSTRACT

This article demonstrates an analysis of innovation in micro and small enterprises in Taguatinga Administrative Region - DF in the years 2013-2014 under the exploratory and quantitative aspect. The methodology was based on the theoretical approach from the exploratory research and qualitative character through the application of Innovation Radar 16 service providers, to corroborate the analysis, we tested an econometric approach for sample of 46 companies including trade, service and industry. The results of the Innovation Radar show that even with above average result, a culture of innovation is a distant process in most companies and there is a wide field to be worked, since innovation is often driven by the need in the 16 providers services. The econometric results confirm the results of the Innovation Radar and incorporates new variables that impact the degree of innovation of the 46 companies.

KEYWORDS:

Innovation. Competitiveness. Innovation Radar. Econometrics. Dimension offer.



1. INTRODUÇÃO

A evolução do processo de inovação evidencia que este processo é diretamente proporcional à evolução da economia mundial e principalmente local. Devido à globalização, os fluxos de informações e de benefícios da tecnologia desenvolveram o processo de inovação, que deve estimular a participação de diversos agentes da organização na contribuição de novas ideias. A compreensão das dimensões da empresa por diversas perspectivas é primordial para a busca desse processo.

A evolução histórica do conceito de inovação e competitividade desencadeou uma preocupação com a padronização da terminologia pelos diversos países membros da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico – OCDE –, dando origem ao Manual Frascati, o documento precursor do Manual de Oslo, contendo diretrizes para a mensuração da inovação.

O Radar da Inovação é compreendido, com suas 13 dimensões para demonstração da metodologia utilizada para o comparativo do Radar O e 1 das empresas apresentadas no presente trabalho. Além disso, destaca-se a importância da metodologia que possibilita o nível de inovação nas dimensões: oferta, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede, ambiência inovadora (peso 2).

Dentro do cenário envolvendo os setores é possível analisar sua evolução em detrimento do avanço tecnológico e o desempenho dos investimentos realizados. Segundo OCDE (2005, p. 15) o setor terciário, o qual inclui a comercialização de produtos e os serviços comerciais oferecidos, é o que mais gera emprego e renda na economia brasileira, mas nos últimos meses foi possível perceber o impacto do atual cenário econômico desacelerando o setor de serviço, e apresentando o mesmo impacto no setor da indústria. Apesar dos impactos, o melhor desempenho do DF está relacionado, segundo economistas do IBGE, ao comportamento do setor de serviços.

Utilizando a ferramenta Radar da Inovação avaliou-se o comparativo do grau de inovação nas micro e pequenas empresas na região administrativa de Taguatinga/DF sob o aspecto quantitativo e exploratório. A pesquisa avaliou 46 estabelecimentos atendidos pelo Programa Agentes Locais de Inovação do Distrito Federal no ano de 2013-2014 por meio da aplicação de um diagnóstico com 39 questões objetivas. Dentro dessa demonstração foi estratificada uma amostra com 16 prestadoras de serviços, e foi realizado o diagnóstico por meio do Radar da Inovação. As 46 empresas de comércio, serviço e indústria formaram uma amostra para teste e aplicação econométrica, uma estimativa estatística muito utilizada na literatura econômica para avaliar o impacto das dimensões sobre o grau de inovação, além de outras variáveis relevantes para o estudo.

A contribuição e inovação científica do trabalho provém da iniciativa inédita de utilizar uma abordagem estatística econométrica para medir o impacto da inovação, e para esse objetivo foi criado dois modelos (equações) que compõe: as dimensões da inovação e os impactos de outras variáveis relevantes.

O presente artigo está divido em cinco seções. A primeira descreve a evolução histórica, as contribuições conceituais e os tipos de inovação considerada atualmente pela metodologia adotada; a segunda considera um estudo dos setores nas diversas escalas, em âmbito nacional e regional; e a última apresenta a análise comparativa entre dois períodos e a identificação das dimensões que contribuem para o processo de inovação nas empresas na região de Taguatinga.

AUTORA: COSTA, LUMA CORDEIRO ORIENTADOR: OLIVEIRA. MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Inovação: conceituação e evolução

O conceito de inovação é apresentado desde o surgimento da revolução industrial por Adam Smith, com o reconhecimento da relação entre a mudança tecnológica e o crescimento econômico, em que à introdução da máquina e à divisão do trabalho são atribuídos como duas "inovações" que favoreciam o crescimento da produtividade. As condições favoráveis ao processo de inovação tecnológica desse período foram motivadas por transformações econômicas, sociais e institucionais, necessitando de regimes jurídicos e condições políticas institucionais e econômicas (TIGRE, 2006).

Somente a partir da teoria do desenvolvimento econômico, de Joseph Schumpeter, em 1911, a relação entre inovação e desenvolvimento econômico determina a inovação como processo de desenvolvimento de algo novo, destruindo o que está se tornando obsoleto. A teoria da "destruição criativa" considera que a combustão da estrutura econômica é continuamente desenvolvida pelo sistema capitalista, do qual as novas empresas, tecnologias e produtos estão substituindo constantemente os antigos.

Schumpeter (1988) define a inovação como a alteração dos métodos de produção por meio de um conjunto de novas funções evolutivas, em que ocorre o surgimento de novas formas de organização do trabalho pela produção de novos produtos, possibilitando a atuação em novos mercados, a conquista de uma nova fonte de fornecimento de matéria, ou a consumação de uma nova forma de organização de uma indústria pela criação de novos usos e necessidades de consumo.

A partir dos primeiros conceitos, a inovação é compreendida como um novo ou aprimorado produto e um novo método de produção, proporcionando a atuação em novos mercados. A inovação também poderia ocorrer por meio da conquista de nova fonte de suprimento de insumos ou pelo surgimento de uma nova estrutura de organização de um setor.

A inovação, entre as décadas de 50 e 60, era concebida como resultado de um processo linear, em que existia um método da produção do conhecimento científico até a execução, passando pela pesquisa básica, pesquisa aplicada, desenvolvimento experimental, engenharia do produto e do processo e execução e lançamento comercial, ou seja, quanto mais pesquisa e desenvolvimento –P&D – mais inovação (STOECKICHT; SOARES, 2010).

A partir da década de 70 o modelo linear torna-se inverso, em que o mercado se transforma em fonte principal para a captação das necessidades ou problemas de execução, direcionando às atividades de pesquisa e desenvolvimento e se apresentando como *market pull* (STOECKICHT; SOARES, 2010).

A inovação da década de 90 volta-se à capacitação tecnológica e aos recursos internos da empresa para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e competências, elaborando estratégias para sustentar a competitividade e o sucesso a longo prazo por meio da capacidade de gerar conhecimento e transformá-lo em valor para o mercado (STOECKICHT; SOARES, 2010).



É possível observar que a inovação é um processo que inicialmente ocorria de maneira linear e baseado em soluções tecnológicas de especialistas, que não interagiam com os processos da empresa, evoluindo para um processo interativo e dinâmico, em que a participação e o intercâmbio de conhecimentos entre os diversos agentes da organização contribuem com novas ideias. A compreensão das dimensões da empresa por diversas perspectivas é primordial para a busca do processo de inovação que aumente a competitividade da empresa.

Dentre toda a evolução do conceito de inovação houve uma preocupação com a padronização da terminologia pelos diversos países membros da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico – OCDE – desde a década de 60, a primeira versão oficial da proposta de práticas exemplares para inquéritos de investigação e desenvolvimento experimental, mais conhecida como o Manual Frascati, possibilitando estatísticas de investigação e desenvolvimento e de indicadores fiáveis e comparáveis em diversos países (OCDE, 2002).

O Manual de Frascati é essencialmente técnico, propondo uma metodologia para a definição da investigação e o desenvolvimento experimental, em que a característica principal da ID é a produção de novos conhecimentos. Seu sucessor é o Manual de Oslo, que apresenta diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação (OCDE, 1997).

O Manual de Oslo determina todas as etapas científicas, técnicas, comerciais e financeiras que não são ID, em que a definição de inovação considera atividades tais como a formação e a elaboração de ferramentas relacionadas com a inovação, incluindo a aquisição de tecnologia (incorporada e não incorporada), as ferramentas e a engenharia industrial, o desenho industrial, outras aquisições de capital, o arranque do processo de fabricação e a comercialização dos produtos novos e melhorados (OCDE, 1997).

Os quatro tipos de inovação são determinados pelo Manual de Oslo e compreendidos como: inovações de produto, que incluem bens e serviços totalmente novos ou significamente melhorados; as inovações de processo, representando mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição; inovações organizacionais, referindo-se a novos métodos organizacionais e das práticas de negócios, nas relações internas e externas da empresa; inovações de *marketing*, que envolvem a implementação de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças estéticas do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços (OCDE, 1997).

AUTORA: COSTA, LUMA CORDEIRO ORIENTADOR: OLIVEIRA. MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

3. DESENVOLVIMENTO

Uma das metodologias utilizadas na pesquisa é a pesquisa bibliográfica que permite contribuir para as reflexões a partir da revisão da literatura, compilando ideias e opiniões de diferentes autores para a compreensão da inovação nas dimensões apresentadas pelo Radar da Inovação, ferramenta utilizada para mensuração do nível de inovação nas empresas, que permitiu a análise sob o aspecto quantitativo e exploratório.

A metodologia utilizada para a obtenção dos dados, proposta pelo Manual de Oslo e implantada no Programa Agentes Locais de Inovação – ALI – do Sebrae DF, permite a avaliação de 13 dimensões da inovação, obtidas por meio da aplicação do diagnóstico composto com 39 questões objetivas, denominado Radar da Inovação.

Utilizando a ferramenta Radar da Inovação avaliou-se o grau de inovação em micro e pequenas empresas da administrativa de Taguatinga/DF. A pesquisa avaliou 46 empresas prestadoras de serviços, comércio e indústria, atendidas pelo Programa ALI nos anos de 2013-2014.

O sistema de cadastramento das empresas, fornecido pelo Sebrae DF é uma inovação no Programa ALI, que está em sua terceira edição, e gera o gráfico do grau de inovação das empresas, destacando-se a importância da metodologia, que proporcionará um comparativo ao longo do período de acompanhamento dessas empresas, à medida que elas executem as ações prioritárias identificadas no diagnóstico.

3.1. ABORDAGEM ECONOMÉTRICA

A análise das dimensões que impactam na inovação das MPE foi estimada por meio de uma regressão linear (OLS), por meio do *software Stata10*, com os dados da média global de cada empresa (grau de inovação) em relação aos *scores* de cada dimensão. Em estatística ou econometria, regressão linear é um método para se estimar a condicional (valor esperado) de uma variável y, dados os valores de algumas outras variáveis x. O coeficiente β (beta) que tiver maior percentual e estatisticamente significante indicará qual a dimensão deve ser estudada.

A ampliação da análise ocorreu por meio de uma nova equação, incluindo novas variáveis com a finalidade de avaliar como estas impactam na inovação das MPE: número de empregados, obtenção ou não de financiamento, gestão financeira, *software* de gestão e planejamento estratégico.

3.1.1. MODELOS ECONOMÉTRICOS UTILIZADOS

Modelo 1: Para estimar o impacto de cada dimensão do Radar da Inovação no grau de inovação foi utilizada a equação a seguir:

O modelo padrão de regressão linear é utilizado na literatura dessa forma: $Y_i = \alpha + \beta X_i + \epsilon_i$, em que Y_i é a variável dependente, ou seja, o grau de inovação medido pelo Radar da Inovação; a variável α é uma constante, que representa a interceptação da reta com o eixo vertical; o β é o coeficiente angular da reta; o X_i representa todas as variáveis independentes, ou seja, que impactam na variável dependente Y_i ; e o ϵ_i é o termo de erro, e inclui todos os fatores residuais mais os possíveis erros de medição. Então o modelo 1 ou equação 1 fica dessa forma:



$$gi_{i} = \alpha_{i} + \beta_{1}of_{i} + \beta_{1}pl_{i} + \beta_{1}mk_{i} + \beta_{1}cl_{i} + \beta_{1}sol_{i} + \beta_{1}rel_{i} + \beta_{1}agr_{i} + \beta_{1}pro_{i} + \beta_{1}or_{i} + \beta_{1}cad_{i} + \beta_{1}pre_{i} + \beta_{1}red_{i} + \beta_{1}amb_{i} + \epsilon_{i}$$
(1)

```
gi = grau de inovação da empresa i; of_i = dimensão oferta; pl_i = dimensão plataforma; mk_i = dimensão marca; cl_i = dimensão clientes; sol_i = dimensão solução; rel_i = dimensão relacionamento; agr_i = dimensão agregação de valor; pro_i = dimensão processos; or_i = dimensão organização; cad_i = dimensão cadeia de fornecimento; pre_i = dimensão presença; red_i = dimensão rede; amb_i = dimensão ambiência inovadora.
```

Modelo 2: Para estimar o impacto das variáveis: número de empregados (emp.), obtenção ou não de financiamento (fin.), gestão financeira (gf), software de gestão (soft.) e planejamento estratégico (pe) no grau de inovação (gi) foi utilizada a equação a seguir:

$$gi_i = \alpha_i + \beta_1 emp_i + \beta_1 fin_i + \beta_1 gf_i + \beta_1 sof_i + \beta_1 pe_i + \epsilon_i$$
 (2)

AUTORA: COSTA, LUMA CORDEIRO ORIENTADOR: OLIVEIRA. MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

4. RESULTADOS

4.1. EMPRESAS DE TAGUATINGA: PANORAMA, DESENVOLVIMENTO E ESTATÍSTICA

As empresas em análise comtemplam o setor de serviços, comércio e indústria do Distrito Federal, mais especificamente na região da cidade satélite de Taguatinga. Os serviços estão cada vez mais presentes no cotidiano dos brasileiros e é possível avaliar a utilização de um número cada vez mais variado de serviços, sejam eles produtivos, de distribuição de bens, sociais e pessoais. Segundo Ipea as empresas formalizadas representam 55% do setor de serviço, 16% da indústria da transformação, 15% do setor do comércio, 7% do setor da construção civil e 7% de outros setores da economia.

O setor de serviços no Brasil, segundo o IBGE (2010), apresentou um desenvolvimento crescente no período de 2007 a 2011, com uma queda por conta da crise econômica em 2008. O setor de serviços ajudou o país a sentir menos os efeitos da crise econômica mundial de 2008, destacando o bom desempenho dos serviços prestados às famílias, que tiveram taxa de variação crescente ano após ano, ou seja, eles não espelharam os efeitos da crise, nesse período houve uma evolução do emprego, da renda, do crédito, que acabou impulsionando esse segmento dos serviços prestados às famílias.

O Distrito Federal se destaca e apresenta grande potencial de crescimento dentro da região Centro-Oeste. Empresas do DF geram 45% da receita bruta de serviços no Centro-Oeste. O setor gerou R\$28,5 bilhões em receita, dos cerca de R\$62,6 bilhões gerados na região por esse tipo de empresa em 2010. O número de empresas de serviços chegou a quase 23 mil no mesmo ano (IBGE, 2012).

O melhor desempenho do DF está relacionado, segundo economistas do IBGE, ao comportamento do setor de serviços. Esse é o segmento que ainda predomina na estrutura produtiva brasiliense, sendo responsável por 93,3% da renda produzida em 2008, um crescimento de 3,7% (ANUARIO DO DF, 2013).

As 46 empresas da amostra apresentaram pela experiência e convívio por parte do ALI uma deficiência e importância fundamental na dimensão oferta, o qual foi escolhido para desenvolver a análise. A pesquisa levou em conta a primeira abordagem, utilizando a aplicação do diagnóstico utilizado no programa ALI, e a inovação desse estudo é a utilização da nova abordagem econométrica, utilizando o *software* reconhecido na literatura econômica, *Stata10*. O sumário estatístico dos dados econométricos é apresentado na tabela 1.

Tabela 1 – Estatística descritiva dos dados econométricos

VARIÁVEIS	OBS.	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MIN.	MÁX.
gi	46	2.74	0.42	1.91	3.39
of	46	3.02	0.94	1	5
pl	46	4.71	0.58	3	5
mk	46	3.63	0.77	3	5
cl	46	2.78	0.89	1	4.3



VARIÁVEIS	OBS.	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO	MIN.	MÁX.
sol	46	2.82	0.99	1	5
rel	46	3.26	1.16	1	5
agr	46	1.66	0.66	1	3
pro	46	1.94	0.51	1	2.7
or	46	2.68	0.66	1	4
cad	46	2.26	0.97	1	3
pre	46	1.97	1.18	1	5
red	46	2.78	1.2	1	5
amb	46	2.04	0.43	1.3	3.3
emp	46	6.30	4.36	1	2.3
fin	46	0.50	0.50	0	1
gf	46	0.69	0.46	0	1
sof	46	0.28	0.45	0	1
pe	46	0.26	0.44	0	1

Fonte: Dados da pesquisa.

AUTORA: COSTA, LUMA CORDEIRO ORIENTADOR: OLIVEIRA, MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

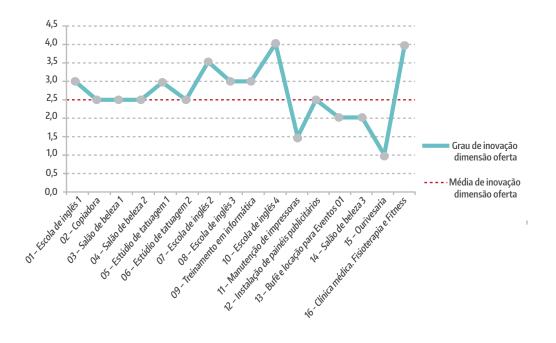
5. DISCUSSÃO

5.1. DISCUSSÃO DO RADAR DA INOVAÇÃO

Conforme objetivo do estudo e previsto no programa ALI, foi aplicado entre 2013 e 2014 a metodologia e acompanhamento das empresas, a primeira amostra foi analisada a partir da abordagem do diagnóstico do radar. Foram selecionadas 16 empresas prestadoras de serviços e que a dimensão oferta escolhida foi avaliada identificando os subitens novos produtos, ousadia, resposta ao meio ambiente e *design*; os resultados são plotados na figura 1 e tabela 2.

Os principais resultados das visitas realizadas entre 2013 e 2014 com as empresas estão expostos por meio da figura 1 e tabela 2 que demonstram o grau da inovação das empresas atendidas e o segmento comercial de cada uma:

Figura 1 – Grau de inovação: dimensão oferta das empresas prestadoras de serviços da cidade de Taguatinga/DF, 2013-2014



Fonte: Elaboração própria.

Para corroborar com o objetivo da análise foi elaborada a tabela 2 que avalia os subitens da dimensão oferta escolhida, que são novos produtos, ousadia, resposta ao meio ambiente e *design*, e são fundamentais para o processo inovativo.



Tabela 2 – Grau de inovação: subitens da dimensão oferta das empresas

EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇO	NOVOS PRODUTOS	OUSADIA	RESPOSTA AO MEIO AMBIENTE	DESIGN	GRAU DE INOVAÇÃO DIMENSÃO OFERTA	GRAU DE INOVAÇÃO GLOBAL	NÚMERO DE DIMENSÕES DO RADAR ACIMA DA MÉDIA (TOTAL=13)
01 – Escola de inglês	5,0	1,0	1,0	5,0	3,0	2,9	8 Dimensões
02 – Copiadora	3,0	1,0	3,0	3,0	2,5	2,0	6 Dimensões
03 – Salão de beleza 1	5,0	3,0	1,0	1,0	2,5	2,1	4 Dimensões
04 – Salão de beleza 2	3,0	3,0	1,0	3,0	2,5	2,2	5 Dimensões
05 – Estúdio de tatuagem 1	3,0	3,0	1,0	5,0	3,0	2,6	6 Dimensões
06 – Estúdio de tatuagem 2	3,0	1,0	1,0	5,0	2,5	2,5	6 Dimensões
07 – Escola de inglês 2	5,0	3,0	1,0	5,0	3,5	3,2	10 Dimensões
08 – Escola de inglês 3	5,0	1,0	1,0	5,0	3,0	3,3	9 Dimensões
09 – Treinamento em informática	5,0	1,0	1,0	5,0	3,0	3,3	10 Dimensões
10 – Escola de inglês 4	5,0	5,0	1,0	5,0	4,0	3,3	10 Dimensões
11 – Manutenção de impressoras	3,0	1,0	1,0	1,0	1,5	2,7	8 Dimensões
12 – Instalação de painéis publicitários	5,0	1,0	1,0	3,0	2,5	2,8	8 Dimensões
13 – Bufê e locação para eventos 01	3,0	1,0	1,0	3,0	2,0	2,5	7 Dimensões
14 – Salão de beleza 3	3,0	1,0	1,0	3,0	2,0	2,1	5 Dimensões
15 – Ourivesaria	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,3	5 Dimensões
16 - Clínica médica. Fisioterapia e Fitness	5,0	3,0	3,0	5,0	4,0	2,8	9 Dimensões
Média Total	5,2	2,5	1,7	4,8	2,7		

Fonte: Elaboração própria.

Três empresas foram classificadas abaixo da média por apresentarem escore 1 em pelo menos dois dos quatro subitens da dimensão oferta, além de não corresponderem ao mesmo segmento elas representam mercados com alto nível de concorrência na região, segundo estudos apresentados pelo Sebrae DF. Nove empresas foram

AUTORA: COSTA, LUMA CORDEIRO ORIENTADOR: OLIVEIRA, MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

classificadas acima da média por apresentarem escore 3 em pelo menos três dos quatro subitens ou escore 3 e 5 em dois dos quatro subitens da dimensão oferta.

As empresas identificadas como abaixo da média na dimensão oferta, em sua totalidade, apresentam *score 1* nos subitens ousadia e resposta ao meio ambiente, demonstrando a dificuldade de inovação nesses subitens, já que apenas seis das 16 empresas se apresentam acima da média no subitem ousadia e, no subitem resposta ao meio ambiente, o número se reduz a duas empresas que inovaram, mas que não o realizam de maneira sistemática.

As 11 empresas que se encontram acima da média apresentam inovação principalmente nos subitens novos produtos de *design*, demonstrando não apenas a facilidade de implementação de inovação nesses subitens como a qualidade percebida pelo cliente, já que o serviço não pode ser mensurado antes do consumo, e as mais importantes teorias sobre o serviço afirmam que o cliente projeta a qualidade do serviço prestado a um nível melhor ou igual às suas expectativas.

5.2. DISCUSSÃO ECONOMÉTRICA DO IMPACTO DAS DIMENSÕES NA INOVAÇÃO

Para medir o real impacto esperado de uma variável em outra variável é prudente encontrar um método estatisticamente correto, as análises que procuram responder a importância de um processo de forma apenas qualitativa podem resultar em vieses e resposta sem nexo e sem embasamento metodológico consistente. A econometria é uma fusão entre a estatística e a economia para aplicar uma metodologia que é exaustivamente utilizada na literatura econômica, sendo comprovado matematicamente seu poder de resposta e sua robustez metodológica.

Para essa pesquisa foi utilizada uma amostra de 46 empresas de comércio, indústria e serviços que tinham todos os dados completos e confiáveis para a estimação econométrica. As estatísticas descritivas desses dados estão na tabela 1 anterior, mostrando que os dados estão completos, com baixo desvio padrão e bem comportados estatisticamente.

Foram elaborados dois modelos para a estimação, caracterizados pelas equações 1 e 2 descritas na metodologia (desenvolvimento).

A primeira estimação está na tabela 3 a seguir:

Tabela 3 – Estimação OLS

VARIÁVEIS	COEFICIENTE (DESVIO PADRÃO)	P-VALOR
gi		
of	.0776866 [001616]	0.000
pl	.0781505 [.0019963]	0.000
mk	.0773603 [.0019609]	0.000
cl	.0766419 [.0017958]	0.000
sol	.0760636 [.0011724]	0.000



VARIÁVEIS	COEFICIENTE (DESVIO PADRÃO)	P-VALOR
rel	.0763461 [.0016184]	0.000
agr	.0757314 [.0019022]	0.000
pro	.0776622 [.0030731]	0.000
or	.0773206 [.0021644]	0.000
cad	.0747138 [.0011684]	0.000
pre	.0777649 [.0011684]	0.000
red	.0753845 [.0014781]	0.000
amb	.0776584 [.0035953]	0.000

Fonte: Estimação com dados da pesquisa.

A primeira coluna da tabela 3 representa todas as variáveis utilizadas na equação estimada, a primeira variável é o grau de inovação, ou seja, a variável dependente. As demais variáveis são as 13 dimensões do Radar da Inovação, que são estimadas para saber qual o impacto na variável dependente (gi).

A segunda coluna são os coeficientes estimados e seus desvios-padrão dentro do colchete, que resulta em todos os coeficientes positivos (+), que é o sinal esperado, mostrando que todas as dimensões impactam positivamente no grau de inovação das empresas da amostra. Para saber o percentual de impacto de cada variável é só pegar o coeficiente e multiplicar por 100, por exemplo na variável oferta, que é a dimensão escolhida, ela impacta em aproximadamente 7,78% no grau de inovação das empresas. As demais variáveis têm um impacto percentual semelhante estatisticamente.

Todas as variáveis foram significantes, estatisticamente, pois o P-Valor descrito na coluna 3 mostra que nenhuma está acima de 10% de significância.

Analisando outras variáveis relevantes, temos a tabela 4 que estima como o número de empregados (emp.), obtenção de financiamento (fin.), gestão financeira (gf), software de gestão (soft.) e planejamento estratégico (pe) impactam no grau de inovação (gi); para essa estimação foi utilizada a segunda equação.

AUTORA: COSTA, LUMA CORDEIRO ORIENTADOR: OLIVEIRA, MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

Tabela 4 – Estimação variáveis endógenas

VARIÁVEIS	COEFICIENTE (DESVIO PADRÃO)	P-VALOR
gi		
emp	.0048611 [.011344]	0.671
fin	.122861 [.0960061]	0.208
gf	.2426964 [.1111146]	0.035
sof	.238304 [.130088]	0.074
pe	.2754814 [.1365462]	0.050

Fonte: Estimação com dados da pesquisa.

Os dados estimados mostram que todas as variáveis impactam positivamente (+) no grau de inovação das MPE escolhidas. Porém o número de empregados (emp.) não foi estatisticamente significante e nem o financiamento, ficando acima do percentual tolerável de erro de 15% no p- valor. A gestão financeira, o uso de algum tipo de *software* de gestão e o planejamento estratégico mostraram sua importância positiva e foram estatisticamente significantes.



6. CONCLUSÃO

É possível avaliar que as empresas exclusivamente prestadoras de serviços possuem certas limitações quanto ao subitem ousadia, em que se avalia a retirada de serviços que não tiveram sucesso no mercado, e o subitem resposta ao meio ambiente, em que se avalia mudanças de características por razões ambientais.

As empresas que se destacam na dimensão oferta apresentam inovação no subitem novos produtos, em que se avalia o lançamento de novos serviços/produtos, e no subitem *design*, em que se avalia mudanças significativas na estética, que no caso do setor de serviço é um aspecto que agrega valor à qualidade do serviço, já que a qualidade percebida pelos clientes é subjetiva e muitas vezes empresas prestadoras de serviços refletem sua identidade por meio do *design* do espaço, fachada, vitrine, embalagens etc.

As inovações identificadas no subitem *design* em grande parte das empresas atendidas ocorreu no *design* de interior ou na identidade visual, demostrando que a percepção estética é imprescindível à apresentação de sua identidade visual e ao *marketing* direcionado, influenciando nas vendas e na captação de clientes, além de interferir na produtividade dos funcionários e bem-estar na realização das atividades da empresa.

O lançamento de novos produtos/serviços, baseado na compreensão do mercado e necessidades dos clientes, possui maior influência para as pequenas empresas do que para grandes organizações, já que as pequenas empresas não possuem solidez financeira para enfrentar qualquer tipo de fracasso (MOTTA et al., 2007 apud DUTRA; GUAGLIARDI; HERNANDES, 1986).

A sistematização das necessidades, sugestões e reclamações dos clientes também são fundamentais para a comparação com a capacidade da empresa e o potencial do mercado. É possível observar que as empresas apresentadas, que possuem os *scores* mais altos na dimensão oferta, geralmente apresentam um *score* acima da média na dimensão clientes, demonstrando a influência da compreensão das necessidades dos consumidores no lançamento de novos produtos/serviços.

As empresas atendidas apresentam certas limitações ao desenvolvimento de novos produtos/serviços que condizem com o estudo de caso apresentado por Motta et al. (2007), que avalia como principal limitador das pequenas empresas no desenvolvimento de novos produtos, a escassez dos recursos financeiros. Limitações que podem ser contornadas por meio de linhas de financiamento disponibilizadas por instituições de fomento a inovação às micro e pequenas empresas, objetivando o desenvolvimento e a sustentabilidade das empresas.

Para a abordagem econométrica é possível concluir que as dimensões do Radar da Inovação têm papel fundamental no grau de inovação e que outras variáveis da empresa (endógenas) devem ser incluídas na análise para conhecer outros aspectos inovativos.

AUTORA: COSTA, LUMA CORDEIRO ORIENTADOR: OLIVEIRA, MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, ao Criador, à minha Mãe e Família e Leandro, por todo apoio. Ao Sebrae DF e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, pela oportunidade de participação em um projeto de grande importância ao desenvolvimento das MPE do DF e ao meu desenvolvimento profissional e pessoal. Ao meu orientador Michel Ângelo, por todo auxílio e apoio na realização deste trabalho, à minha consultora sênior, Edna Maia, que acompanha e orienta todo o trabalho em campo primordial para realização deste e aos empresários atendidos, que proporcionam a troca de experiências enriquecedoras e responsáveis ao processo de inovação de ambos.



REFERÊNCIAS

ARRIGHI, G. O longo século XX: dinheiro, poder e as origens de nosso tempo. São Paulo: Unesp; Contraponto, 1996.

BELL, D. **The Coming of Post-Industrial Society**: a Venture in Social Forecasting. **The Professional Journal**, New York, 1973.

BENITES, A.; VALÉRIO, L. Competitividade: uma abordagem do ponto de vista teórico. In: IV JCEA, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Mato Grosso do Sul, 2004. **Anais...** Mato Grosso do Sul, 2004.

BILIBIO, C. Competitividade no empreendimento agrícola. São Luís: Edufma, 2009, 146p.

CENTRO DE EXCELÊNCIA EM TURISMO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Indicadores econômicos para o planejamento do turismo no Distrito Federal 2007/2008**. Brasília, p. 13, 2008.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE SERVIÇOS. Departamento Econômico. **Boletim de conjuntura econômica PIB 1º Trim**. 2011.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO. **A competitividade nos setores de comércio, de serviços e do turismo no Brasil**: perspectivas até 2015. Relatório Executivo. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Brasília: CNC; Sebrae, 2008. 120p.

CRUZ FILHO, R. et al. Competitividade sustentável: um desafio permanente. Revista ENEGEP. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., Ouro Preto, out. 2003.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Sondagem de serviços**: índice de confiança de serviços. Rio de Janeiro, maio 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.

Pesquisa Anual de Serviços 2009. Rio de Janeiro, v. 11, p. 1-210, 2009.
Pesquisa Anual de Serviços 2010 . Rio de Janeiro, v. 12, p. 1-215, 2010.
Pesquisa Anual de Serviços 2012 . Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 1-225, 2012.
Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008/2009 : despesas, rendimentos e condições de vida. Rio de Janeiro, 2010.
MOTTA, S. L. S. et al. Processo de lançamento de novos produtos em pequena empresa: um estudo de caso. Revista de Administração , São Paulo, v. 42, n. 3, p. 373-383, jul./ago./set. 2007.
ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DE DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO. Manual de Oslo : diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 1997.
Manual de Frascati : proposta de práticas exemplares para inquéritos sobre investigação e desenvolvimento experimental. Coimbra: Editora F-Iniciativas, 2002.
Estudos econômicos da OCDE : Brasil 2005. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 244p.
PORTER, M. E. A vantagem competitiva das nações . Campus: Rio de Janeiro, 1993.

AUTORA: COSTA, LUMA CORDEIRO ORIENTADOR: OLIVEIRA, MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

Competição : estratégias competitivas essenciais. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
SCHUMPETER, J. A. Capitalismo, socialismo e democracia . Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.
A teoria do desenvolvimento econômico : uma investigação sobre lucros, capital, credito, juro e o ciclo econômico. 3. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
Capitalismo, sociedade e democracia. São Paulo: Abril Cultural, 1988.
STOECKICHT, I. P.; SOARES, C. A. P. A importância da gestão do capital social para o desenvolvimento da capacidade de inovar em empresas brasileiras. Revista Ingepro , v. 2, n. 10, p. 25, out. 2010.
TIGRE, P. B.; Gestão da inovação : a economia tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier; Campus, 2006.

Mensuração da inovação em pequenas empresas de Brasília/DF: uma análise multidimensional emprestadoras de serviços

AUTOR: SIMÕES, LEANDRO CUNHA

ORIENTADOR: OLIVEIRA, MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

RESUMO

A inovação tem surgido como estratégia de diferenciação e de aperfeiçoamento frente à grande competitividade que as micro e pequenas empresas se deparam nos dias atuais. O objetivo deste trabalho é mensurar o grau de inovação em MPE do setor de serviços que participam do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) no bairro da Asa Norte, Brasília/DF. O setor de serviços é atualmente o que mais emprega no Distrito Federal e representa 36,5% do total de MPE do estado. A amostra contemplou30 micro e pequenas empresas de serviços do bairro Asa Norte, dos mais diversos segmentos. A ferramenta utilizada para medir o grau de inovação é o instrumento Radar da Inovação, originalmente concebida por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006). A pontuação varia de 1 a 5 para cada dimensão, que ao total são trezedimensões. O grau de inovação médio das empresas analisadas foi de 2,4, indicando que a inovação ainda é rudimentar nesse grupo de empresas. Das empresas que ficaram com grau de inovação acima da média (2,5 pontos) podemos destacar Bares e Restaurantes (46%), Salões de beleza (15%) e Tecnologia (15%), estes obtiveram os melhores resultados do total da população pesquisada.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Pequena Empresa. Grau de inovação. Serviços. ALI.

ABSTRACT

Innovation has emerged as a differentiation strategy and improvement due to the high competitiveness that micro and small businesses face today. The objective of this study is to measure the degree of innovation in micro and small businesses of the service sector that participates of the Local Innovation Agents Program in the neighborhood of Asa Norte, Brasilia/DF. The service sector is currently employing more than the others in the state of Federal District and represents 36,5% of total micro and small businesses. The tool used to measure the degree of innovation is the Innovation Radar tool, originally designed by Sawhney, Wolcott and Arroniz (2006). The score ranges are from 1 to 5 for each dimension, which in total are thirteen. The average degree of innovation of the companies analyzed was 2,4, indicating that innovation is still rudimentary in this group of companies. The companies that were with the average degree of innovation above average (2,5 points) was Bars and Restaurants (46%), Beauty Salons (15%) and Tecnology-based (15%), they had the best results of the total population surveyed.

KEYWORDS:

Innovation. Small Business. Innovation Degree. Services. ALI.

AUTOR: SIMÕES, LEANDRO CUNHA ORIENTADOR: OLIVEIRA, MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPE) são de fundamental importância para o desenvolvimento econômico e social do Brasil e seus estados, especialmente para a geração de empregos. Segundo dados recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2010), as MPE representam 20% do produto interno bruto –PIB– e são responsáveis por 60% dos empregos gerados no país, além de representarem 99% dos seis milhões de estabelecimentos formais existentes no território brasileiro (GEM 2012).

Ao avaliar o contexto econômico nacional, observa-se que as MPE representam um dos principais pilares de sustentação da economia brasileira, seja pela sua enorme capacidade geradora de empregos, ou ainda pelo infindável número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente (KOTESKI, 2004). As MPE do setor de serviços são as que mais empregam no DF; são distribuídas geograficamente em todos os pontos do estado, porém muitas se aglomeram em pontos específicos de um segmento específico, em que competem diretamente, e no estado podem-se encontrar serviços dos mais distintos ramos.

Gambin (1998) propõe que ao inovar uma empresa cria condições de sustentar o seu crescimento e a sua lucratividade, o que revela a importância da inovação como elemento competitivo das empresas diante do segmento e mercado no qual atuam. Em meio a isto, pode-se considerar que as MPE na região central de Brasília utilizam-se da inovação para se diferenciar ou alcançar vantagem competitiva em seus mercados?

Segundo Bachmann e Destefani (2008), a principal referência internacional para a medição da inovação é o Manual de Oslo. O documento fornece suporte conceitual e diretrizes que viabilizam comparações entre trabalhos de pesquisa realizados no mundo todo, porém, não bastando somente este instrumento, foram utilizados outros meios de informação, como, por exemplo, o Radar da Inovação, que é um instrumento de medição da inovação aplicável às empresas de diversos segmentos, e utilizado como instrumento de medição neste trabalho.

O objetivo deste artigo é mensurar o grau de inovação de prestadoras de serviços que participam do Programa Agentes Locais de Inovação – ALI no período entre 2013-2014 no bairro da Asa Norte, Brasília/DF. O campo empírico de estudo engloba a participação de uma amostra em que foram objeto da pesquisa 30 MPE selecionadas aleatoriamente pelo sistema ALI. Para essa pesquisa, o caráter metodológico foi multidimensional, por concluir que as características peculiares dessas empresas, formam um constructo para análise, e apenas uma dimensão deixaria uma lacuna na abordagem. O grau de inovação foi aferido por meio de análise de quatro dimensões do Radar da Inovação, são elas: oferta, marca, clientes e ambiência inovadora.

Por meio do resultado desta pesquisa foi possível identificar as maiores deficiências e progressos das empresas em relação à gestão da inovação e comparar com outros empreendimentos.

O presente trabalho foi dividido nessa introdução, na revisão da literatura, no desenvolvimento, nos resultados, discussões, conclusão e referências.



2. REVISÃO DA LITERATURA

Geralmente assume-se que o empreendedorismo se encontra sempre e em qualquer lugar associado ao progresso econômico, embora ausente da vasta maioria dos modelos econômicos. Na sua obra clássica de 1911, Teoria do desenvolvimento econômico, Schumpeter argumenta que os empreendedores são a força motriz do crescimento econômico, ao introduzir no mercado inovações que tornam obsoletos os produtos e as tecnologias existentes (SCHUMPETER, 1934).

Na visão do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa –Sebrae–, uma micro ou pequena empresa é distinguida pela receita bruta atingida anualmente. Uma micro empresa –ME– pode faturar no máximo R\$ 360 mil, já a Pequena Empresa (EPP) deve faturar entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões. Para o IBGE, a empresa é ME ou EPP dependendo da quantidade de empregos gerados e ocupados, sendo para o comércio e serviços o número de zero a nove empregados para a ME e de 10 a 49 para EPP, conforme tabela a seguir.

Tabela 1 – Critérios para classificação de MPE no Brasil

INSTITUIÇÃO	ATIVIDADE ECONÔMICA				
PORTE	INDÚSTRIA	COMÉRCIO/SERVIÇOS			
IBGE	Número de pes	soas ocupadas			
Micro	0 a 19	0 a 9			
Pequena	20 a 99 10 a 49				
Sebrae	Receita Bruta Anual				
Micro	menor ou igual a R\$360 mil				
Pequena	maior que R\$360 mil e menor que R\$ 3,6 milhões				

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações obtidas no Sebrae DF e IBGE.

O cenário atual de grande concorrência enfrentado pelas MPE acaba por gerar a necessidade das empresas em buscar a diferenciação, deixando de lado a forma tradicional de desenvolver suas atividades, para se criar e manter vantagens competitivas e se obter, consequentemente, o sucesso empresarial. Com base no exposto, a inovação surge como estratégia de crescimento e ampliação das margens de lucro, e muitas vezes como alternativa para viabilizar a continuidade dos negócios. Isso demonstra a sua relevância, principalmente para os micro e pequenos empreendimentos, por causa de sua flexibilidade às mudanças e pelo baixo custo das operações (NÉTO; TEIXEIRA, 2011; SOUZA, 2012).

Porter (1996) afirma que uma empresa apenas obterá melhores resultados do que os seus concorrentes se conseguir criar um diferencial que se mantenha ao longo do tempo, sendo o principal instrumento de criação dessa vantagem competitiva a inovação. Segundo Tigre (2006), as empresas em maior destaque em termos de dinamismo e rentabilidade são as inovadoras, porque ao invés de competir em mercados já saturados pela concorrência, criam novos nichos e gozam de exclusividade temporária por meio de patentes e segredo industrial.

AUTOR: SIMÕES, LEANDRO CUNHA ORIENTADOR: OLIVEIRA. MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

De acordo comSundbo e Gallouj (1998) apud Vargas e Zawislak (2006), a inovação em serviços pode ser tipificada da seguinte forma:

- » Inovações de produto: refere-se à oferta de um novo serviço, como, por exemplo, nova linha de serviços cabeleireiros, restaurantes que oferecem agora a opção de rodízio, venda *online* pelo website, entre outros.
- **»** *Inovações de processo:* refere-se à alteração da forma (processos) como são elaborados ou produzidos um serviço ou atendimento ao cliente e de *delivery*, por exemplo.
- » Inovações organizacionais: refere-se à utilização de novas ferramentas de apoio à gestão ou introdução de novos modelos de gestão. Por exemplo: benchmarking, gestão da qualidade total, 5S, gestão descentralizada, para citar alguns.
- >> Inovações de mercado: refere-se à identificação de novos mercados ou nicho de clientes para a venda de seus serviços, ou um novo comportamento da empresa relacionado àquele mercado em específico. Por exemplo: descoberta de novo mercado: idosos com mobilidade restrita, estrangeiros jovens, público LGBT, entre outros.
- » De acordo com a Revista HSM Management (2005), a inovação foi separada em 3(três) zonas. São elas:
- » Zona 1 Inovação básica
- >> Pequenas melhorias no produto/serviço, baseadas em extensão das linhas ofertadas ou melhorias incrementais, mas sempre tendo como primícia a existência de produtos/serviços similares.
- » Zona 2 Inovação relativa
- » Inovações que se baseiam em produtos/serviços existentes, voltados para novos mercados, ou seja, melhorias significativas a um produto/serviço que já existe.
- » Zona 3 Inovação conceitual
- >> Produtos ou serviços com um novo conceito, propostas de valor e modelos de negócio revolucionários, ou seja, produtos/serviços radicalmente novos.

Segundo definição do Manual de Oslo, e esta é a definição que será adotada neste trabalho, a inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um novo método de *marketing* ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (ODEI, 2005).

Segundo pesquisa realizada pela PwC (PERCIVAL; SHELTON, 2013) com 246 empresas dos mais variados tamanhos, segmentos e países do mundo, os entrevistados (CEO) responderam que as principais barreiras à inovação referem-se a recursos financeiros (43%), cultura organizacional existente (41%), escassez de talento (30%), fatores políticos e regulatórios (21%), tecnologia inadequada (18%), liderança ou governança fraca (9%) e, por fim, 14% disseram que não há nenhuma barreira à inovação.

Destacando a busca por conhecimento e informações em órgãos de apoio, segundo a pesquisa GEM (2012), apenas 15,4% das MPE do Centro-Oeste procuraram o Sebrae, e impressionantes 82,3% não buscaram apoio em nenhum órgão, dados estes que não são distantes se analisarmos em esfera nacional, na qual foi de 12,9% e 82,1%, respectivamente, dados estes que reforçam a ideia de que o pequeno empresário brasileiro conduz os negócios segundo seu próprio método e conhecimentos adquiridos no decorrer do tempo, sua experiência, não buscando novos conhecimentos, apoio externo ou aperfeiçoamento de sua gestão.



3. DESENVOLVIMENTO

O Programa ALI foi criado pelo Sebrae com o intuito de aumentar a competitividade das MPE por meio da difusão de informações sobre inovação, tecnologia e aplicação de soluções, de acordo com as características específicas de cada negócio, gerando impacto direto na gestão empresarial e na cultura organizacional, principalmente relacionados a inovação. A principal finalidade do programa é promover a inovação nas MPE por meio de agentes locais de inovação, que são profissionais capacitados e têm o propósito de facilitar a busca de soluções para as demandas de cada empresa atendida, previamente identificadas por meio de diagnóstico.

O processo metodológico utilizado de abordagem às empresas, uso do critério de atendimento pelo Programa ALI,é composto de seis etapas, distribuídas da seguinte forma:

Na etapa 1, ocorre a sensibilização de empresários para a adesão ao Programa ALI. São diversas as formas utilizadas para sensibilizar as empresas, tais como: palestras, indicações, fonovisitas, visitas *in loco* e parcerias com sindicatos.

Na etapa 2, ocorre a adesão das empresas ao Programa ALI. As empresas assinam um termo de adesão comprometendo-se a fornecer as informações para o agente e colaborar no avanço da execução das ações propostas pelo agente e validadas pelo empresário.

Na etapa 3, o diagnóstico empresarial é aplicado, trata-se de um questionário com aproximadamente 87 perguntas com o objetivo de conhecer e avaliar a administração do negócio sob muitos aspectos, entre eles: gestão empresarial, responsabilidade social, práticas de inovação, entre outros.

Na etapa 4 é aplicada a ferramenta de diagnóstico radar de inovação, composta de 39 perguntas, com o objetivo de medir o grau de inovação em que a empresa se encontra e mensurar quais atividades inovadoras estão sendo desenvolvidas pela empresa, ou que estão sendo priorizadas por ela.

Na etapa 5 é elaborado um documento de devolutiva, ou seja, de apresentação dos resultados colhidos nas 2(duas) etapas de diagnóstico, além de uma análise *SWOT* ou, no português, FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Essa análise visa levantar pontos positivos e negativos no ambiente interno e externo da empresa em questão.

Na etapa 6, ocorre a sugestão de ações aos empresários, que serão analisadas e definidas conjuntamente. Após definidas as ações, é elaborado um documento de plano de ação contendo principalmente as ações, subações, os responsáveis, custos e data de início e término. Em seguida, o acompanhamento é realizado periodicamente, tentando verificar dificuldades na execução das ações pelos empresários e ajudá-los a completar aquele objetivo. Quando as ações tiverem sido concluídas, as etapas de 4 a 6 são repetidas, chamando-se de Radar 1 ou R1, e repetidas novamente até chegar ao R3 ou Radar 3, tudo isso para garantir a eficácia da participação da empresa ao programa e aferir quantitativamente se a empresa está evoluindo em relação às melhorias de gestão e de práticas de inovação.

AUTOR: SIMÕES, LEANDRO CUNHA ORIENTADOR: OLIVEIRA. MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

3.1. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste trabalho foram objetos da pesquisa 30 MPE prestadoras de serviços, localizadas no bairro da Asa Norte, em Brasília/DF, estudadas segundo análises multidimensionais. Enquadra-se como pesquisa exploratória, que buscou por meio de métodos quantitativos mensurar os resultados do grau de inovação das organizações em questão. Cada entrevista para aplicação do radar teve duração de aproximadamente 30 a 50 minutos. A coleta de dados foi realizada no período compreendido entre janeiro de 2013 e março de 2014.

O instrumento para aferição dos dados é o diagnóstico Radar da Inovação, que contempla uma análise de 13 dimensões, mas que no presente trabalho serão focadas quatro delas, que são: dimensão oferta, clientes, marca e ambiência inovadora. Para cada dimensão, a empresa, com base no questionário respondido, obtém uma pontuação que varia de 1 a 5, sendo que a pontuação 1 indica que a empresa não inovou naquela dimensão, 3 indica que inovou de maneira incipiente e 5 que inovou de maneira sistemática e consistente.

Com relação à dimensão oferta, foram analisados itens como introdução de novos produtos/serviços com sucesso; retirada de produtos/serviços que não tiveram sucesso; alteração da característica de seus produtos por razões ambientais e alterações no *design*. Na dimensão marca foi analisado se a empresa possui registro de marca e se utiliza a marca em propaganda ou em seus produtos/negócios. Com respeito à dimensão clientes foram observados se a empresa identificou alguma necessidade não atendida por seus clientes e a identificação de novos mercados para seus produtos, lançamento de algum novo produto, ou versão, em decorrência de alguma necessidade dos clientes.

Já na dimensão ambiência inovadora foi avaliado se fez ou faz uso de consultorias ou apoio de entidades como Sebrae, Senai, Senac, empresas juniores, sindicatos patronais etc; busca de informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos etc) e associações; procura de conhecimentos/tecnologias junto a fornecedores ou clientes; se adquiriu informações pagando taxas ou *royalties* por invenções patenteadas, ou absorve *know-how* e competências; se possui depósito de patente; se realizou um projeto para desenvolver produto, processo, modo de trabalhar, novo ou aprimorado e se utilizou/solicitou apoio financeiro para o governo para atividades inovadoras e se possui um instrumento de coleta de ideias, formal ou informal.



4. RESULTADOS

Segundo PIERRY (2012), de acordo com boletim da Confederação Nacional de Serviços –CNS–, em 2012 o gasto da classe média com despesas tidas como desnecessárias ou supérfluas, como, por exemplo, cabeleireiro e manicure, ocupa a segunda maior fatia entre desembolsos com serviços, atrás apenas de manutenção do lar. Da renda total da classe média, 22,6% é alocado nesses serviços. Já na classe baixa, esse gasto também é o segundo maior, consumindo 12,8% da renda dessas famílias. De acordo com a CNS, o PIB dos serviços privados não financeiros tinha a estimativa de crescer 12,8% em 2013, alcançando 1,361 trilhão, o que corresponderia a quase 30% do PIB Brasileiro.

No período de junho/2012 a junho/2013, o setor de serviços foi o 1º colocado no total do saldo de geração de empregos (admissões menos desligamentos), com total de 17.398 empregos, sendo que o total de admissões foi de 196.336 empregos. Em abril de 2013, 48% das empresas de pequeno porte do DF afirmaram ter tido estabilidade no seu faturamento, contra 28% de diminuição e 21% de aumento. No Distrito Federal –DF–, há 112.730 MPE, destas, 41.199 são do setor de serviços. O total de empregados pelas MPE do DF já somam 386.808 pessoas. (Sebrae, 2013; IBGE, 2010).

Sundbo e Gallouj (1998) apud Vargas e Zawislak(2006) afirmam que o processo de inovação em serviços é essencialmente um processo interativo (social), em que o provedor dos serviços mantém ligações internas e externas que conduzem à inovação.

De acordo com a tabela abaixo, que compara o desempenho de vendas mensal, podemos observar que o setor de serviços teve variação acumulada positiva de 10,69% de comportamento entre abril de 2012 e maio de 2013, no Distrito Federal. Podemos observar também a variação do desempenho de vendas total, ou seja, de todo o DF, que ao final se assemelhou muito com a taxa observada em Brasília (Plano Piloto), apenas com acréscimo de 0,01%, demonstrando, assim, que as vendas de serviços em Brasília obtiveram o mesmo crescimento que no estado.

Tabela 2 – Desempenho das vendas do setor de serviços em Brasília-DF (Plano Piloto)

	DESEMPENHO DE VENDAS														
90	Período	mai12 x abr12	jun12 x mai12	jul12 x jun12	ago12 x jul12	set12 x ago12	out12 x set12	nov12 x out12	dez12 x nov12	jan13 x dez12	fev13 x jan13	mar13 x fev13	abr13 x mar13	mai13 x abr13	Variação
Serviços	Plano Piloto	5,80%	24,44%	-9,24%	-4,70%	6,42%	1,85%	12,31%	5,37%	-16,22%	-20,05%	7,01%	-1,54%	-0,76%	10,69%
	Total	3,63%	13,87%	-5,44%	-3,12%	3,23%	0,14%	9,61%	8,34%	-8,50%	-16,29%	3,80%	-2,59%	4,02%	10,70%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com dados obtidos no Fecomério/DF.

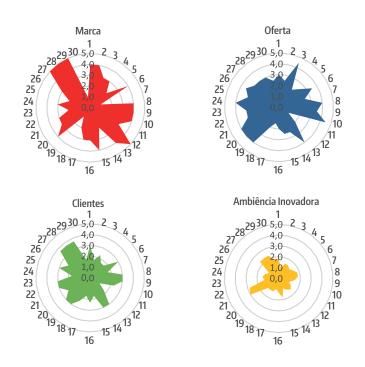
AUTOR: SIMÕES, LEANDRO CUNHA ORIENTADOR: OLIVEIRA. MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

5. DISCUSSÃO

Este item mostra os resultados empíricos da pesquisa e acompanhamento das micro e pequenas empresas estudadas na amostra. Foi aplicada a análise multidimensional com as 4 dimensões escolhidas, principalmente porque as três primeiras (oferta, marca e clientes) representam as dimensões com as maiores pontuações de inovação obtidas nas empresas pesquisadas, excluindo a dimensão plataforma, que trata genericamente de infraestrutura e customização de produtos/serviços. E a última, ambiência inovadora, que recebeu atenção especial, que representa a pior pontuação obtida pelas empresas e que ao mesmo tempo, é tratada como a mais importante, mediante explicação exposta a seguir.

É possível perceber, por meio da figura 1 a seguir, que a amostra das micro e pequenas empresas em geral tem aplicado mais empenho e recursos para inovação de marca (média de 3,2 pontos), em primeiro lugar, seguida por oferta (3,0), clientes (2,5) e, por último, ambiência inovadora (1,6). Originalmente a dimensão ambiência inovadora é a única dimensão que possui peso duplo ao calcular o grau de inovação global, e se pudermos generalizar, demonstra ser a dimensão que merece mais atenção, principalmente devido à implantação da cultura de inovação. A pontuação média de todas as empresas foi de 2,4, indicando que a inovação ainda é realizada de maneira muito rudimentar e intuitiva nesse grupo de empresas.

Figura 1 - Resultado das dimensões analisadas isoladamente



Fonte: Elaborado pelo autor.



A figura 2 facilita a compreensão das pontuações obtidas em cada dimensão de análise, comparando umas com as outras. Vale destacar que, com algumas exceções, as empresas alcançaram uma pontuação semelhante em cada uma das dimensões, fato que pode ser percebido considerando que cada traço, que representa uma dimensão, está relativamente agrupado na média das pontuações obtidas.

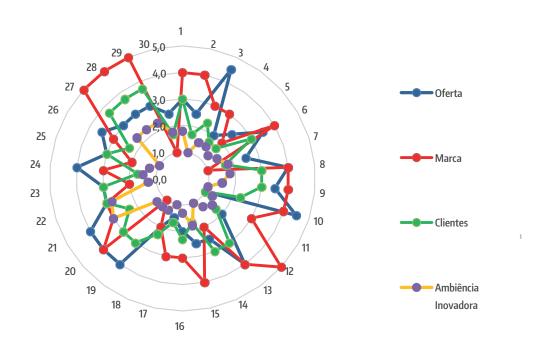


Figura 2 - Comparativo geral, resultado conjunto das dimensões analisadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para complementar a análise das empresas pesquisadas, foi avaliado o grau médio de inovação considerando somente as quatro dimensões estudadas, e da população total, 37% são bares e restaurantes, 20% salões de beleza e outros serviços (fragmentados), 43%. Um indicador curioso é que das empresas que apresentaram o grau médio de inovação acima de 2,5 pontos, 46% delas são representadas por bares e restaurantes, 15% por salões de beleza e 15% por empresas de tecnologia, destacando assim a importância dada pelos trêssetores à inovação. A medição pode ser vista na figura 3 a seguir:

AUTOR: SIMÕES, LEANDRO CUNHA ORIENTADOR: OLIVEIRA, MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

5,0 4,5 4,6 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30

Figura 3 – Grau médio de inovação, média do grau de inovação individual

Fonte: Elaborado pelo autor.

A dimensão ambiência inovadora, como foi visto na figura 1 e figura 2, foi o principal fator de rebaixamento do grau de inovação médio das empresas pesquisadas, por ter sido evidenciado seu baixo grau em relação às demais dimensões. Não é de se impressionar, pois conforme a pesquisa exposta anteriormente da PwC (PERCIVAL; SHELTON, 2013), 41% das dificuldades para inovar referem-se à cultura organizacional existente. Para garantir que a empresa possua um processo amplo (atingindo diversos setores) e contínuo de inovação, deverá promover uma cultura inovadora na empresa. Sem essa consideração serão apenas ações pontuais de inovação que no futuro serão substituídas por outras melhores por seus concorrentes, e conforme análise de Van de Ven, Angle e Poole (2000), o processo de inovação consiste na motivação e na coordenação de pessoas para desenvolver e implementar ideias por meio do engajamento em relacionamento com outros e fazendo as adaptações necessárias para se chegar aos resultados desejados dentro de um contexto organizacional. Caso o empresário não perceba essa necessidade, o processo de inovação será interrompido imediatamente após o lançamento de sua última inovação e irá fracassar na sua tentativa de inovar constantemente e de maneira saudável e sustentável.



6. CONCLUSÃO

O estudo mostra que embora existam esforços para inovar nas MPE pesquisadas, ainda há muito que melhorar e avançar, principalmente com relação à sistematização e formalização das inovações e à criação de uma cultura organizacional inovadora. Muitas inovações aparecem por intuição do próprio proprietário, raríssimas vezes surgem inovações decorrentes de ideias dadas por colaboradores ou clientes ou por meio de pesquisa, de experimentação, de análises financeiras precisas e planejamento prévio; na realidade são empresas que perceberam uma forma de aumentar seu faturamento sem aumentar muito seus custos e fazendo uma análise de risco intuitiva.

Com as visitas de acompanhamento às empresas e a análise dos dados, foi possível perceber que a interpretação dada pelo empresário ao conceito de inovação é completamente distinta ao conceito do Manual de Oslo. Para muitos empresários, a inovação ainda requer utilização de grande quantidade de recursos e de tecnologias que irão tornar seus processos cada vez mais complexos e muitas vezes até mais burocrático.

A amostra de empresas pesquisadas na Asa Norte precisa de atenção especial e acompanhamento rigoroso. O programa ALI é fundamental para alavancar esses estabelecimentos de serviços e contribuir para uma cultura inovadora, que é a necessidade principal.

Para futuras discussões, coloca-se que não foi objeto deste estudo a realização de uma análise do risco das MPE. Riscos ligados com o processo de inovação sem a realização de planejamento, análises mercadológicas, pesquisas, análises de viabilidade financeira, relação custo e benefício, análises sistêmicas e assim por diante.

AUTOR: SIMÕES, LEANDRO CUNHA ORIENTADOR: OLIVEIRA, MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

AGRADECIMENTO

Agradecemos às pessoas envolvidas no programa ALI de todo o território nacional, aos empresários que participam e auxiliam com suas informações e experiências e, principalmente, ao Sebrae e ao CNPq pela oportunidade e apoio financeiro.



REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. Metodologia para estimar o grau de inovaçãonas MPE.In: XVIII SEMINÁRIO Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Aracajú, 2008.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE SERVIÇOS. **Boletim de Conjuntura**. jul. 2013.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE SERVIÇOS. **Boletim de Conjuntura**. Dez. 2012.

GAMBIN, A. J. **The Value of Innovation.** Management Accounting. Montvale, 1998.

GEM. Empreendedorismo no Brasil: 2012 Curitiba: IBQP, 2012.

HSM MANAGEMENT. Incremental ou Radical? p. 52-57, mar./abr., 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Anual de Serviços 2010**. 2010. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2010/defaulttabpdf.shtm>. Acesso em: 13 novembro 2013.

KOTESKI, M. A. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro: pequenos empreendimentos geram emprego e renda, apesar do insuficiente apoio governamental. Revista FAE BUSINESS, n. 8, p.16-18, maio, 2004.

MACHADO, D. D.P.N.; CARVALHO, L. C.; HEINZMANN, Lí. M. Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações e cultura organizacional: integração de duas perspectivas de análise. Rev. Adm. (São Paulo). 47, n. 4, p. 715-729. São Paulo, 2012.

NÉTO, A.T.S. TEIXEIRA, R. M. Mensuração do Grau de Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Estudo em Empresas da Cadeia Têxtil- Confecção em Sergipe. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 205-229, jul./set., 2011.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Trad.. 3ª ed. Brasília, DF: FINEP, 2005.

PERCIVAL, D. SHELTON, R.**Unleashing the Power of Innovation**. 2013. Disponível em: http://www.pwc.com/gx/en/consulting-services/innovation/unleashing-the-power-of-innovation.jhtml: Acesso em 13 nov. 2013.

PIERRY, F. Setor de serviços deve crescer o dobro do PIB, puxado por turismo, restaurantes, internet e salões de beleza. [2013] **Jornal O Globo**. Disponível em: http://oglobo.globo.com/economia/setor-de-servicos-deve-crescer-dobro-do-pib-puxado-por-turismo-restaurantes-internet-saloes-de-beleza-6265715#ixzz28LObuxSR. Acesso em: 30 jun. 2013.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74 n. 6, p. 61-78. 1996.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I.The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47 n. 3, p. 75-81. 2006.

SCHUMPETER, J. A. The theory of economic development. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA. **Inovação e competitividade nas MPE brasileiras.** Brasília, DF, 2009.

AUTOR: SIMÕES, LEANDRO CUNHA ORIENTADOR: OLIVEIRA, MICHEL ANGELO CONSTANTINO DE

·	Anuário do trabalho na micro e pequena empresa . 3. ed. Brasília, 2010.
·	Radar Econômico da MPE do Distrito Federal, Brasília, n. 10, jul. ago. 2013.

SOUZA, D.B. A Inovação como elemento de competitividade nas micro e pequenas empresas. 2012.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro. Elsevier: 2006.

VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H.L.; POOLE, M.S. Research on the management of innovation: the Minnesota studies. **New York**: Oxford University, 2000.

VARGAS, E. R.ZAWISLAK, P. A. Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 1, mar. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415=65552006000100008-&Ing=pt&nrm-iso. Acesso em: 1 mar. 2014.

Inovação nos canais de reservas hoteleiros: estudo de caso de empresas da região das Hortênsias

AUTORA: GUEX, NATALIA DA ROCHA

ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

RESUMO

Diante da forte concorrência e a instabilidade do mercado, uma empresa precisa inovar, a fim de se manter competitiva e lucrativa. A inovação de marketing possibilita o aumento do volume das vendas ou uma fatia do mercado; e um dos caminhos para essa mudança seria o estudo de novos pontos e canais de distribuição (praça) – tornando os bens e serviços disponíveis nas quantidades e nos locais corretos, quando os consumidores o desejarem. No contexto do turismo, principalmente do setor hoteleiro, os canais de distribuição dos serviços ainda têm as agências de viagens como grande intermediador; entretanto, a internet vem ocupando posição de destaque de forma veloz.

Diante desse cenário, o presente estudo apresenta uma análise das empresas de pequeno porte do setor hoteleiro da região das Hortênsias, com foco na dimensão Presença do Radar de Inovação, ferramenta que avalia o grau de inovação de uma empresa, desenvolvida pelo Sebrae em parceria com Bachmann & Associados. Essa pesquisa possui método exploratório e qualitativo, do tipo estudo de caso, e tem como objetivo verificar se as empresas de pequeno porto do setor hoteleiro da Região das Hortênsias no Rio Grande do Sul podem ser consideradas inovadoras e mais competitivas ao investirem em novos pontos e canais de vendas. Os resultados indicam que as empresas realizam poucas ações de inovação nessa área; entretanto, o retorno gerado por essas pode ser considerado positivo para o aumento da sua competitividade.

PALAVRAS-CHAVE:

inovação. presença. turismo. meios de hospedagem.

ABSTRACT

Faced of the intense competition and market instability, a company needs to innovate in order to remain competitive and profitable. Marketing innovation may increase sales. Studying the marketing channels and distribution, the company can providing products and at a place which is convenient for consumers to access. In tourism, lodging establishments have travel agencies as the principal marketing channels, although internet have occupied a prominent position. This study presents an analysis of small businesses of hospitality industry at Hortênsias Region. Focusing on Presence dimension of the Innovation Radar tool that assesses the degree of innovation of a company. This radar was developed by SEBRAE in partnership with Bachmann & Associates. This research was developed using exploratory and qualitative method by case study. The main goal of this study is verify if small business of hospitality industry at Hortênsias Region can be consider innovative and competitive by creating new marketing channels. The results indicate that few firms undertake innovative actions in this area, but the return generated by these can be considered positive for increasing its competitiveness.

KEYWORDS:

innovation. place. tourism. lodging establishments.

AUTORA: GUEX, NATALIA DA ROCHA ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

1. INTRODUÇÃO

A inovação é uma forma pela qual as empresas mantêm-se competitivas e lucrativas. A inovação de *marke-ting* objetiva o aumento do volume das vendas ou uma fatia do mercado por meio de mudanças significativas na embalagem, concepção, promoção e posicionamento de um produto. O estudo da presença (praça) possibilita a inovação no ponto de venda, canais de distribuição, fazendo com que o produto chegue ao local onde o consumidor deseja encontrá-lo.

No contexto do Turismo, as inovações nos canais de distribuição são constantes. As agências de viagens, que ora representaram a principal via de acesso aos produtos e serviços turísticos, hoje compartilham seu mercado com a internet. Como resultado, os meios de hospedagem têm ampliado seus canais de reservas com a finalidade de manter os clientes habituais e buscar novos.

Este trabalho consiste em um estudo de caso realizado em cinco empresas de pequeno porte do setor hoteleiro da Região das Hortênsias do Estado do Rio Grande do Sul, participantes do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI). Desenvolvido pelo Sebrae, em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o Programa ALI disponibiliza assessoria especializada e gratuita para o desenvolvimento de inovações tecnológicas em produtos e processos nos setores da Indústria, Comércio e Serviços.

Esse estudo foi desenvolvido a partir do trabalho em campo da Agente Local de Inovação, autora desse artigo. Tem por objetivo verificar se as empresas de pequeno porto do setor hoteleiro da Região das Hortênsias no Rio Grande do Sul podem ser consideradas inovadoras e mais competitivas ao investirem em novos pontos e canais de vendas.

A fim de estudar os conceitos e abordagens de inovação de *marketing*, realizou-se pesquisa bibliográfica. Para verificar a ocorrência e os resultados gerados pela criação de novos pontos de vendas e canais de distribuição, utilizou-se método exploratório e qualitativo. Este estudo está focado na dimensão Presença do Radar da Inovação. O Radar de Inovação determina o grau de inovação de pequenas empresas, por meio da avaliação de treze dimensões: Oferta; Plataforma; Marca; Clientes; Soluções; Relacionamento; Agregação de Valor; Processos; Organização; Cadeia de Fornecimento; Presença; Rede; e Ambiência Inovadora.

Nesta pesquisa busca-se responder a seguinte questão: Até que ponto a criação de novos pontos e canais de vendas pelas empresas de pequeno porte do setor hoteleiro da Região das Hortênsias pode ser caracterizada como inovação de *marketing*?

Além dessa Introdução, o artigo é composto pela revisão da literatura sobre os temas: Inovação – conceitos, classificações e tipologia; Praça (também chamada de "presença" neste estudo) e a relação entre presença e Meios de Hospedagem. O método de pesquisa é apresentado e, em seguida, os resultados desse estudo, sua discussão e, finalmente, a conclusão.



2. REVISÃO DA LITERATURA

Para melhor analisar a situação das empresas objeto de estudo deste artigo, buscou-se, por meio de pesquisa bibliográfica, a revisão teórica do que já foi publicado sobre os temas em questão, como inovação, tipos de inovação, praça (presença) e meios de hospedagem.

2.1. INOVAÇÃO

Diante da forte concorrência e a instabilidade do mercado, uma empresa precisa desenvolver ideias e conceitos novos, a fim de se manter competitiva e lucrativa. A inovação é uma forma pela qual as empresas podem criar valor e diferenciar seus produtos e serviços em sua área de atuação (SARKAR, 2008).

O tema inovação tem Joseph Schumpeter como um de seus principais difusores e influenciadores. 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 como "destruição criadora" (OCDE, 2007).

Por algum tempo, a inovação foi sinônimo de inovação tecnológica, entretanto, conforme salientam Kotler e De Bes (2011), em muitos casos, a inovação não requer novas tecnologias, mas novos modos de aproveitar as tecnologias existentes.

A inovação poderia ser tão simplesmente a substituição de um material por outro mais barato em um produto existente, ou uma maneira melhor de comercializar, distribuir ou apoiar um produto ou serviço (MATTOS e GUI-MARÃES, 2005).

Neste contexto, a inovação pode ser caracterizada incremental, radical ou semirradical. Embora a inovação, algumas vezes, envolva uma mudança descontínua – algo completamente novo ou uma resposta a condições profundamente alteradas – na maioria das vezes, ela ocorre de forma incremental (TIDD et. al., 2008). Isso se deve, principalmente, ao fato de que as inovações radicais envolvem muito investimento, levam tempo para converter em lucro e, além disso, inevitavelmente, representam uma grande aposta (KOTLER e DE BES, 2011).

As inovações podem ser classificadas conforme seu grau de novidade, da seguinte forma: nova para a empresa, nova para o mercado e nova para o mundo. Nova para a empresa diz respeito à inovação que já foi implementada por outras empresas, mas que para essa empresa é algo novo. As inovações são novas para o mercado quando a empresa é a primeira a introduzi-la no mercado em que atua. E é nova para o mundo quando a empresa é a primeira a introduzir a inovação em todos os mercados e indústrias, domésticos ou internacionais (OCDE, 2007).

2.1.1. TIPOS DE INOVAÇÃO

De acordo com o Manual de Oslo (2007), uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, 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).

AUTORA: GUEX, NATALIA DA ROCHA ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

A inovação de processo é colocar em prática um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares (OCDE, 2007).

Já a inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou que tenha suas características e usos significativamente melhorados. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais (OCDE, 2007).

Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método nas práticas de negócios da empresa, na estruturação do seu local de trabalho ou em suas relações externas (OCDE, 2007).

A inovação de *marketing* objetiva o aumento do volume das vendas ou uma fatia do mercado. O Manual de Oslo (2007) a define como o uso 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 (OCDE, 2007).

O conjunto de variáveis a serem analisadas para a definição das estratégias de *marketing* são os "4Ps": produto, ponto (praça), promoção e preço (MCCARTHY, 1976). Desta forma, para a implementação de novos métodos de *marketing* em posicionamento de produtos – que envolvem primordialmente a introdução de novos canais de vendas – se faz necessário o estudo da Praça.

2.2. PRAÇA (PRESENÇA)

Oferecer aos clientes produtos ou serviços com qualidade e bons preços é importante para que a estratégia de *marketing* seja bem sucedida, mas não é tudo. Os gerentes devem também considerar a Praça – tornar os bens e serviços disponíveis nas quantidades e nos locais corretos, quando os consumidores o desejarem (MCCARTHY e PERREAULT, 1997).

A principal função da praça, do ponto de venda ou dos canais de distribuição é fazer o produto chegar ao local onde o consumidor espera encontrá-lo (QUEIROZ, 2008). Ressalta-se, portanto, a importância das utilidades tempo e lugar da oferta.

No contexto da inovação de *marketing*, os canais de vendas referem-se aos métodos usados para vender bens e serviços para os consumidores, e não aos métodos de logística, como transporte, armazenamento e manuseio de produtos (OCDE, 2007). Esses canais podem ser diretos ou indiretos – distribuidores, atacadistas, varejistas e agentes servindo de intermediários (KOTLER e KELLER, 2013).

Conforme salientam McCarthy e Perreault (1997), muitas empresas preferem vender diretamente ao cliente final ou consumidor porque desejam controlar a tarefa global de *marketing*. Entretanto, em alguns contextos, o canal direto não é o mais adequado, devido aos padrões de compra estabelecidos pelos clientes (MCCARTHY e PERREAULT, 1997, p.183).

As principais vantagens do uso de canais indiretos são: custos mais baixos e o auxílio dos intermediários para a melhoria da qualidade do atendimento aos consumidores (MCCARTHY e PERREAULT, 1997, p.183).

A dinamicidade do mercado exige a constante avaliação dos gestores quanto à oferta atual e futura da empresa e de seus concorrentes. O gestor precisa estar sempre alerta, para perceber no mercado novos problemas e oportunidades, pois os canais existentes podem tornar-se insuficientes, precisando ser mudados (MCCARTHY, 1976).



Como consequência da globalização, a Praça expandiu-se para o espaço virtual da internet na busca pela oferta de produtos *online*, em qualquer tempo e lugar (SILVA e OLIVEIRA, 1997). O comércio eletrônico (CE, *e-commerce*) pode ser definido, de acordo com Turban e King (2004), como o processo de compra, venda e troca de produtos, serviços e informações por redes de computadores ou pela internet.

Os principais benefícios do comércio eletrônico para a empresa são: a expansão do mercado, a significativa redução dos custos, a melhoria da organização e dos processos da empresa, a interatividade com clientes e parceiros, e o fortalecimento da imagem corporativa (TURBAN e KING, 2004).

Diante dessa realidade de mercado, todos os setores sofrem influências do comércio eletrônico. Essa situação tem exigido das organizações grande esforço para a assimilação e utilização das tecnologias de informação em sua operacionalização e estratégias competitivas (ALBERTIN, 1999 apud PINHO, 2000).

Visto que a dinâmica dos canais de distribuição passa, constantemente, por mudanças, torna-se necessária a análise da praça no contexto dos meios de hospedagem.

2.1.1. PRAÇA E OS MEIOS DE HOSPEDAGEM

Os meios de hospedagem integram os serviços turísticos, juntamente com a alimentação, o agenciamento, os transportes turísticos, a locação de veículos e equipamentos, os eventos, os espaços de eventos, os entretenimentos e a informação turística (BOITEUX e WERNER, 2009). De acordo com a Política Nacional de Turismo (Lei 11.771/2008), consideram-se meios de hospedagem:

Os empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de freqüência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários, denominados de serviços de hospedagem, mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso, e cobrança de diária.

Os serviços apresentam quatro características: a intangibilidade, a inseparabilidade, a variabilidade e o perecimento (KOTLER, 2012). Os meios de hospedagem (setor hoteleiro) contam, ainda, com a influência da sazonalidade natural da atividade turística, o que exige do departamento de *marketing* esforços gerenciais adicionais para adequar as variações da demanda à capacidade de oferta (BOITEUX e WERNER, 2009).

Conforme constatação de Beni (2004), a otimização do processo de distribuição assume, a cada dia, importância maior, principalmente porque as empresas de turismo, como hotéis, têm mobilizado grandes somas para a implementação dos equipamentos necessários para atender às exigências dos clientes.

Quanto aos canais de distribuição com intermediação, Booiteux e Werner (2009) afirmam que "podemos identificar que as agências de viagens ainda representam a principal via de acesso, embora a internet venha ocupando essa posição de forma veloz".

A Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV, 2013) apresentou os dados levantados pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe), em 2011: 59 milhões de brasileiros fizeram, ao menos, uma viagem doméstica nesse ano, sendo que 90% dos turistas não recorreram a agências tradicionais para programar seus roteiros.

No ano de 2012, novas Agências de Viagens Online (*Online Travel Agencies* - OTA) chegaram ao Brasil e aumentaram a competitividade no setor. De acordo com estudo divulgado no início de 2013, pela *E-consulting*, empresa

AUTORA: GUEX, NATALIA DA ROCHA ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

de consultoria, o segmento é responsável por um volume de vendas e negócios que ultrapassou RS 8,7 bilhões no país no ano de 2012 (ABAV, 2013).

O turismo diferencia-se da maioria dos setores do comércio eletrônico em um elemento fundamental – o seu consumidor vai até o ponto de produção e lá recebe o produto, ou seja, o destino (OMT, 2003).

Segundo dados da Organização Mundial de Turismo (2003), o setor de turismo e viagens tornou-se a maior categoria individual de produtos vendidos pela internet. A internet está levando as pequenas empresas turísticas a transformarem sua forma de vender serviços e fazer negócios, independentemente da prioridade ser sobreviver a essas mudanças ou expandir-se por meio do crescimento (OMT, 2003).

A fim de dar continuidade ao estudo, descreve-se, a seguir, a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa.



3. MÉTODO DE PESQUISA

Neste item serão apresentados o tipo de método utilizado nesta pesquisa, o foco e o objeto deste estudo, os procedimentos de coleta utilizados, os resultados e sua análise.

3.1. TIPO DE MÉTODO

A fim de estudar os conceitos e abordagens de inovação de *marketing*, realizou-se pesquisa bibliográfica, como citado antes. A pesquisa bibliográfica permite um grau de amplitude maior, economia de tempo e possibilita o levantamento de dados históricos para verificar o que já existe a respeito. (DENCKER, 2002, p. 125).

Para verificar a ocorrência e os resultados gerados pela criação de novos pontos de vendas e canais de distribuição, utilizou-se método exploratório e qualitativo, por meio do Estudo de caso realizado em pequenas empresas do setor hoteleiro, localizadas nas cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis. O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. (GIL, 2002, p. 54). O objeto do estudo de caso, por sua vez, pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, um conjunto de organizações ou até mesmo uma situação. (DENCKER, 2002, p. 127).

3.2. FOCO DO ESTUDO

Este estudo está focado na dimensão Presença do Radar da Inovação, que 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 inovação, aqui, significa a criação de novos tipos de pontos, ou a utilização dos já existentes, só que de forma inovadora.

3.3. OBJETO DE ESTUDO

O presente trabalho analisou 5 empresas de pequeno porte do setor hoteleiro das cidades de Canela, Gramado e Nova Petrópolis, pertencentes à Região das Hortênsias do Estado do Rio Grande do Sul.

A ferramenta Radar da Inovação foi aplicada a 5 respondentes, sendo estes representados por 3 homens (60%) e 2 mulheres (40%). Todos os entrevistados são empresários proprietários. Na figura 1 são apresentadas as características dos meios de hospedagem estudados:

AUTORA: GUEX, NATALIA DA ROCHA ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

Figura 1 – Quadro de características dos meios de hospedagem estudados

EMPRESA	CATEGORIA	UNIDADES HABITACIONAIS	ANO DE FUNDAÇÃO	LOCALIZAÇÃO
Empresa 1	Pousada	8	2010	Canela
Empresa 2	Pousada	12	1998	Canela
Empresa 3	Apart-hotel	18	2004	Canela
Empresa 4	Pousada	24	2000	Gramado
Empresa 5	Hotel	33	1986	Nova Petrópolis

Fonte: Própria autora.

O Ministério do Turismo, por meio do Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (2011), difere os tipos de meios de hospedagem, conforme suas características:

HOTEL: estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo dos hóspedes, mediante cobrança de diária;

POUSADA: empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs; e

APART-HOTEL: constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.

3.4. COLETA DE DADOS

Além da análise das informações e documentos fornecidos pelas empresas estudadas, para a coleta de dados foi utilizada técnica de caráter quantitativo com a aplicação de questionários estruturados por meio de entrevistas presenciais, que ocorreram no período de julho de 2013 a junho de 2014. O instrumento utilizado foi o Radar da Inovação – desenvolvido pelo SEBRAE em parceria com Bachmann& Associados, adaptado da obra *The 12 Different Ways for Companies to Inno*vate pelos autores M. Sawhney, R. C. Wolcott, I. Arroniz, conforme o já citado na introdução desse artigo. Na figura 2 pode-se ver um modelo do gráfico radar da inovação.



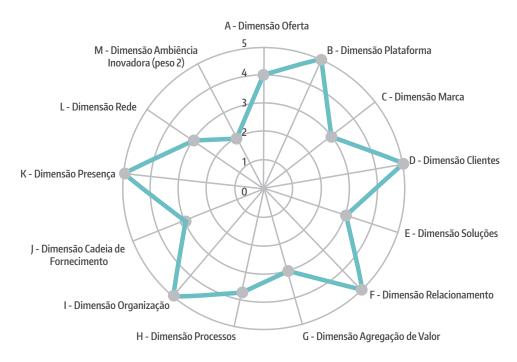


Figura 2 – Modelo do gráfico Radar da Inovação

Fonte: Própria autora.

3.5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As empresas estudadas obtiveram, no Radar de Inovação, um grau de inovação global inicial médio de 1,94 (esse grau varia de 1 a 5). As pontuações variam de 1 a 5, sendo que os graus entre 1 e 3 são considerados pouco inovadores, caracterizando a possibilidade de implementações de melhorias nas empresas analisadas, e escores entre 4 e 5 considerados satisfatórios e inovadores.

A dimensão Presença é composta por duas questões:

- 1. Pontos de venda. Refere-se à criação de pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente, compartilhando ou não recursos com terceiros.
- 2. Intermediação. Refere-se ao estabelecimento de relação com distribuidores ou representantes para a venda de seus produtos em novos mercados.

A pontuação nessa dimensão está sujeita a análise temporal, ou seja, a pontuação está limitada à ocorrência destas ações no período dos últimos três anos.

AUTORA: GUEX, NATALIA DA ROCHA ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

Figura 3 – Itens da Dimensão Presença do Radar de Inovação

ITEM 32 – PONTOS DE VENDA		EVIDÊNCIA
Nos últimos 3 anos, a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente, compartilhando recursos com terceiros.	5	
Nos últimos 3 anos, a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente.	3	
Nos últimos 3 anos, a empresa não criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente	1	
ITEM 33 – INTERMEDIAÇÃO		EVIDÊNCIA
ITEM 33 – INTERMEDIAÇÃO Nos últimos 3 anos, a empresa estabeleceu relação com distribuidores/ representantes para a venda de seus produtos em novos mercados.	5	EVIDÊNCIA
Nos últimos 3 anos, a empresa estabeleceu relação com distribuidores/	5	EVIDÊNCIA

Fonte: Própria autora.

As 5 empresas de pequeno porte, do setor hoteleiro da região das Hortênsias, analisadas nesta pesquisa, obtiveram na dimensão presença pontuação média de 2,2.

A pontuação média para a questão sobre pontos de venda foi 1,0, enquanto para a questão sobre intermediação foi 3,4, conforme mostra o gráfico abaixo.



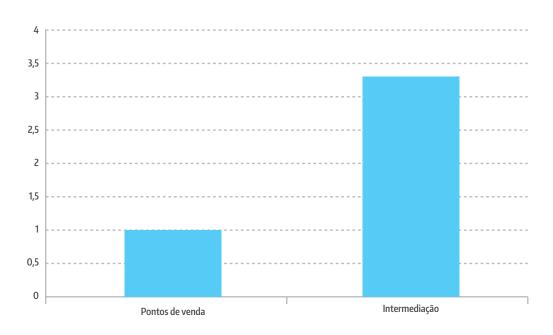


Gráfico 1 – Pontuação média na dimensão presença

Fonte: Própria autora.

Importante ressaltar que todas as empresas possuem, ao menos, dois pontos de vendas pré-existentes (anteriores aos 3 últimos anos analisados): reservas via central interna (cliente as realiza pessoalmente no meio de hospedagem, por telefone ou *e-mail*) e via *site* próprio.

Outro recurso já utilizado (anterior aos 3 últimos anos), por 80% das empresas, é o site TripAdvisor.

Quanto às inovações em intermediação:

- » 3 empresas criaram uma nova relação de intermediação: Booking.
- » 1 empresa criou duas novas relações de intermediação: Booking e Expedia.
- » 1 empresa passou a comercializar por meio de uma agência de viagens tradicional.

A seguir são apresentados os percentuais anuais de reservas realizadas por canal. Os dados foram fornecidos pelos empresários, levando em conta o último período anual.

AUTORA: GUEX, NATALIA DA ROCHA ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

Figura 4: – Tabela percentual anual de reservas realizadas

PERCENTUAL ANUAL DE RESERVAS REALIZADAS							
	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5		
Via site próprio	10	42	50	20	30		
Via OTA	40	66	10	13	10		
Via operadoras e agências de viagens	30	3	20	40	10		
Via central interna	20	49	20	27	50		

Fonte: Própria autora.

Esses dados permitem determinar a representatividade média de cada canal, conforme figura a seguir:

Figura 5: Tabela de representatividade dos canais

MÉDIA DE REPRESENTATIVIDADE DOS CANAIS (%)					
	REPRESENTATIVIDADE				
Via site próprio	30,4				
Via OTA	15,8				
Via operadoras e agências de viagens	20,6				
Via central interna	33,2				

Fonte: Própria autora.

As reservas efetuadas nos canais de vendas sem intermediação – *site* próprio e central interna – representam a maior parte das reservas efetuadas no ano, 63,6% dessas.

Já as OTA representam uma média de 15,8% das reservas efetuadas no mesmo período, enquanto as operadoras e agências de viagens são responsáveis pela média de 20,6%. Esses dados reiteram a afirmação, já citada antes, de Booiteux e Werner (2009): "podemos identificar que as agências de viagens ainda representam a principal via de acesso, embora a internet venha ocupando essa posição de forma veloz".

Conforme dados da FIPE, em 2011, 90% dos turistas não recorreram a agências tradicionais para programar seus roteiros (ABAV, 2013). Os resultados mencionados na figura 5 vão ao encontro dessa perspectiva, visto que para as empresas estudadas, cerca de 79,4% dos clientes não utilizaram agências ou operadoras de viagens para realizar suas reservas.

A partir dos resultados expostos, passa-se a seguir às considerações finais.



4. CONCLUSÃO

Por meio da inovação, a empresa mantém-se competitiva e lucrativa. Por muito tempo, inovar esteve ligado à tecnologia, entretanto, essa compreensão evoluiu, possibilitando que a inovação seja caracterizada, igualmente, por uma melhoria significativa de produtos, processos, na organização e nos métodos de *marketing*. Neste contexto, a inovação pode ser caracterizada incremental, radical ou semiradical; e classificadas conforme seu grau de novidade, sendo nova para a empresa, nova para o mercado e/ou nova para o mundo.

A inovação de *marketing* se caracteriza pelo uso de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na concepção, posicionamento e promoção do produto ou em sua embalagem. Destaca-se a importância do estudo da praça, pois possibilita a inovação no ponto de venda, canais de distribuição, fazendo com que o produto chegue ao local onde o consumidor deseja encontrá-lo.

Em relação ao segmento de turismo, estudado neste artigo, nos meios de hospedagens, a praça, que antes se limitava a centrais internas e vendas por meio de operadoras e agências de viagens, sofreram grandes transformações com a difusão da internet, o que exigiu dos empresários do setor uma constante criação de novos canais, a fim de se manter competitivo no mercado. Novas oportunidades de divulgação e realização de reservas sugiram ao intermediar suas vendas por meio das Online Travel Agencies –OTA–.

Por meio do presente estudo, pode-se constatar que as empresas analisadas possuem baixo grau de inovação quanto aos pontos de vendas (1,0), entretanto, no que tange à intermediação, obtiveram grau (3,4) que as caracteriza como inovadoras. Sendo os principais canais utilizados: *sites* próprios, OTA, operadoras e agências de viagens e central interna. Quanto à intermediação, os intermediadores mais utilizados são: agências de viagens locais, e os OTA - Booking, Tripadvisor, Expedia.

A representatividade de cada canal foi apresentada: 30,4% *site* próprio, 15,8% OTA, 20,6% operadoras e agências de viagens e 33,2% central interna. A partir dela foi possível perceber que os canais de vendas sem intermediação (*site* próprio e central interna) são responsáveis pela maior parte das reservas efetuadas durante o período analisado, cerca de 63,6% do total. As operadoras e agências de viagens ainda superam as OTA no volume total de reservas efetuadas.

Com base no estudo realizado, foi possível concluir que a criação de novos pontos e canais de vendas pelas empresas de pequeno porte do setor hoteleiro da região das hortênsias pode ser caracterizada como inovação de *marketing*, diante de sua representatividade no volume das reservas efetuadas no período de 1 ano. Contudo, considera-se que o conteúdo abordado no artigo está aberto a novas investigações e, consequentemente, novas conclusões.

AUTORA: GUEX, NATALIA DA ROCHA ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

AGRADECIMENTO

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



REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Agências de viagens. **Notícias**. Disponível em <www.abav.com.br> Acesso em: 14 jul. 2014.

BENI, M. C. Análise estrutural do turismo. São Paulo: Senac, 2004.

BOITEUX, B. C.; WERNER, M. Introdução ao estudo do turismo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BRASIL. **Política Nacional de Turismo**: Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008. Brasília: Congresso Nacional, 2008.

_____. **Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem**. Ministério do Turismo. Brasília, 2011.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

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

KOTLER, P. DE BES, F. T. A bíblia da inovação. São Paulo:Leya, 2011.

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de** *marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

_____. Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

MCCARTHY, J. Marketing Básico: uma visão gerencial. Rio de janeiro: Zahar, 1976.

MCCARTHY, J. PERREAULT, W. Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

Organização Mundial de Turismo. **E-bussiness para turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PINHO, J. B. **Publicidade e vendas na internet**: técnicas e estratégias. São Paulo: Summus, 2000.

QUEIROZ, M. A. Gestão Comercial. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

SARKAR, S. **O empreendedor inovador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. New York: Oxford University Press,1962.

TIDD, J. BESSANT, J. PAVITT, K. Gestão da Inovação. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TURBAN, E. KING, D. Comércio eletrônico: estratégia e gestão. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Tradução FINEP, 2007. Disponível em: <www.finep.gov.br> Acesso em: 4 jul. 2014.

Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia para a Inovação**: instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação. Curitiba: Sebrae, 2010.

SILVA, J. A. R.; OLIVEIRA, L.C.V. O Marketing na Internet : uma avaliação da presença empresarial na world wide web. In: XXI ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio das Pedras: **Anais**..., 1997.

A importância da inovação de processos para a geração de valor para o cliente

AUTORA: TARSIA, MARIA DA GLÓRIA CAMPOS

ORIENTADORA: COELHO, PAULA GERALDA BARBOSA

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar a importância da Inovação de Processos nas organizações e seus efeitos na geração de valor para o cliente. Concluiu-se que a pouca compreensão, por parte dos empresários, da importância dos processos na empresa, contribui para o baixo desenvolvimento organizacional e dificulta a implementação de ações inovadoras. Por esses motivos, percebeu-se que a elevação das despesas e dos custos operacionais e a baixa rentabilidade dos produtos e serviços, são consequência da falta de padronização dos processos e da falta de definição da missão, visão e valores empresariais. Diante das respostas obtidas por meio da aplicação de questionário do diagnóstico empresarial e do Radar da Inovação, realizados durante entrevista estruturada do Programa Agente Local de Inovação (ALI), em um grupo de empresas, identificou-se a fragilidade da concepção e manutenção dos processos empresariais e deficiência na identificação dos atributos fundamentais para a geração de valor para os clientes. De maneira geral, a informalidade dos processos empresariais encontrada foi alta, comprovando a necessidade e a importância da Inovação de Processos como base para a elaboração de estratégias empresarias e aumento da competitividade e percepção de valor por parte dos clientes.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Processos. Geração de Valor. Cliente. Estratégia

ABSTRACT

The objective of this paper is to present the importance of the innovation process in organizations and their affects on creating value for the customer. It was concluded that the lack of understanding by the enterprises of the importance of the process in the company, contributes to low organizational development and it makes difficult to implement innovative actions. For this reasons, it was noticed that rising costs and low profitability of products and services, are the results of lack of standardize of procedures and the lack of definition of the mission, vision and value corporate. Given the responses obtained through the application of business diagnostic and innovation radar questionnaire, conducted during a structured interview in Innovational Agent Local Program (ALI), in a group of companies, it was identified the weakness of the design and maintained process business and lack of identification of key attributes to general value for customers. In the general, the business process informality found was high, confirming the need and importance of innovative process as an basis on the developmental of enterprise strategies and to perception of value coming from customers.

KEYWORDS:

Innovation. Process. Value Creation. Customer. Strategy



1. INTRODUÇÃO

Em decorrência do cenário mercadológico atual e do aumento da competitividade gerada por uma constante pressão por maior lucratividade e produtividade, as empresas preocupam-se continuamente em buscar otimização dos processos organizacionais, bem como sua adequação e funcionamento. Segundo Kotler e Bes (2011), "o objetivo das empresas é ganhar dinheiro e por esse motivo, desenvolvem processos, produtos e serviços para alcançar os objetivos pretendidos".

De acordo com a publicação Brasil Food Trends 2020 (2010), estudos mostram que o segmento de alimentos cresceu consideravelmente nos últimos anos e dentre todos os setores da alimentação, os que mais despontam são os restaurantes "a quilo" e a "la carte", as lanchonetes e redes de fast-food e as panificadoras. Isto se deve ao fato de que estes apresentam um crescimento considerável por estarem aproveitando a mudança de hábito dos consumidores e por agregar valores inovadores, oferecendo espaços bem projetados e grande variedade em seu mix de produtos.

Neste novo contexto de mudanças e com o crescimento e valorização econômica do segmento de alimentos, observa-se a falta de conhecimento por parte dos empresários das empresas de pequeno porte –EPP–, da importância dos processos organizacionais, que afetam diretamente a criação de valor para o cliente e a competitividade empresarial. Conforme destaca Kotler e Keller (2006), "o dever de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente mediante lucro. Uma empresa só pode vencer ajustando o processo de entrega de valor e selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior aos seus clientes".

Segundo Albuquerque e Rocha (2006), todo redesenho da organização e dos processos é decorrente da necessidade de melhorar os resultados, seja porque eles não estão alcançando as metas esperadas, seja porque a organização quer, ou precisa atingir um patamar de desempenho superior.

Com esse intuito, este artigo a partir de estudo realizado em 46 empresas, situadas na região de Betim, Minas Gerais, tem como objetivo demonstrar em relação à inovação de processos, a sua importância no desempenho da empresa; em quais aspectos este tipo de inovação contribui para a geração de valor para o cliente; quais são os atributos essenciais da inovação de processos para o desenvolvimento da gestão da inovação; e as dificuldades encontradas para a implementação de ações inovadoras devido a falta de processos formalizados na empresa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para melhor entendimento deste artigo alguns conceitos serão apresentados nesta seção. Primeiramente o conceito de inovação que traz a base para o desenvolvimento estratégico das empresas e, posteriormente, os principais temas responsáveis pela transformação de uma empresa em uma organização inovadora.

2.1. GESTÃO DA INOVAÇÃO

A cultura da inovação propicia às empresas um ambiente criativo, de novas experimentações e ideias com o objetivo de criar um diferencial competitivo. Independente do porte, setor ou região, a empresa deve inovar de maneira contínua e sistemática, utilizando elementos que viabilizam o aproveitamento das oportunidades de mercado. Para isso, é necessário um ambiente propício, métodos e processos contínuos e de pessoas preparadas e estimuladas a desenvolverem a criatividade como fonte de inspiração para ações inovadoras (OCDE, 2005).

Em resumo, a inovação deve ser um processo continuado e não episódico. Inovar significa buscar incessantemente o crescimento e a liderança. Envolve criatividade, transpiração, persistência, gestão e risco (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

A inovação ocorre nas empresas quando se faz uma implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou melhorado, ou um novo processo, que deve ter como foco o objetivo de produzir e oferecer valor aos clientes, ou um novo método de *marketing*, que deve compreender a dicotomia de visar à maximização dos lucros unidos a plena satisfação do consumidor, ou um novo método organizacional, que visa um ajuste nas práticas de negócios da empresa e suas relações externas (KOTLER; KELLER, 2006; OCDE, 2005).

2.2. PROGRAMA AGENTE LOCAL DE INOVAÇÃO -ALI-

Dentro do contexto da inovação, o Programa Agente Local de Inovação –ALI–, promovido pelo Sebrae Nacional em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico –CNPq–, tem como foco promover e disseminar a cultura da inovação nas micro e pequenas empresas –MPE– em todo o Brasil.

Durante as visitas de acompanhamento, feitas pelos agentes do Programa ALI, são realizados diagnósticos empresariais com o objetivo de conhecer todos os processos e entender toda a estrutura física e tecnológica da empresa, possibilitando desenvolver planos de ação com propostas inovadoras.

Para o sucesso da gestão da inovação nas empresas é necessário um alinhamento da gestão empresarial por parte dos envolvidos, facilitando dessa a forma, o desenvolvimento organizacional.



2.3. GESTÃO EMPRESARIAL

Para as empresas se manterem no mercado, necessitam de competências centrais para realizar seus processos utilizando recursos humanos, materiais, equipamentos, informação e energia. Neste sentido, a chave é reter a propriedade dos recursos e das competências centrais (*core competencies*), que constituem a essência do negócio e cuidar deles (KOTLER; KELLER, 2006).

Podemos dizer que uma competência central possui três características: 1) é fonte de vantagem competitiva, uma vez que contribui de maneira significativa para os benefícios percebidos pelos clientes, 2) tem aplicações em uma grande variedade de mercados; e 3) é difícil de ser imitada pelos concorrentes (KOTLER; KELLER, 2006). Analisando isto, percebe-se a importância do sincronismo organizacional, que integra as competências centrais da organização de forma sistêmica e permite a empresa identificar mudanças das expectativas dos clientes e do mercado para se adaptar rapidamente a elas (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

2.4. PROCESSOS

Diante das necessidades por custos menores e aumento da lucratividade, as empresas necessitam entender a importância da visão sistêmica que auxilia o entendimento dos conjuntos de processos inter-relacionados e interdependentes, forçando a mudança do foco dos departamentos ou funções para o foco no gerenciamento dos processos de trabalho (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006; KOTLER; KELLER, 2006).

A compreensão sobre processos é essencial, pois é a chave para o sucesso em qualquer negócio, pois resultam em uma estrutura adequada para fornecer produtos e/ou serviços de qualidade ao cliente.

Segundo Falconi (2004), processo é um conjunto de causas (que provoca um ou mais efeitos). A empresa orientada pelos processos entende que os clientes têm pressa e avaliam a organização pela competência que ela tem em dar uma resposta. A grande chave para a compreensão do controle do processo é o entendimento que cria as precondições para que cada colaborador da empresa possa assumir suas próprias responsabilidades fornecendo condições para o gerenciamento participativo.

2.5. CLIENTES

Sabe-se que o maior objetivo das empresas que geram valor para seus clientes é fornecer produtos e serviços com a máxima qualidade, tendo como garantia a sua sobrevivência no mercado. A preferência do consumidor passou a ditar as regras e a empresa que estiver atenta a este fato, sairá na frente em relação aos seus concorrentes.

Segundo Kotler e Keller (2006), muitas vezes, entregar valor significa fazer investimentos substanciais em infraestrutura e capacidades. A empresa deve ganhar proficiência na gestão do relacionamento do cliente, na gestão dos recursos internos e na gestão das parcerias do negócio e para isso, o *marketing* desempenha um papel fundamental nesse processo. É importante destacar que, o valor percebido pelo cliente é a diferença entre a avaliação que o cliente potencial faz de todos os benefícios e os custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas.

Em relação aos clientes internos (colaboradores), Peter Drucker apud Revista HSM (2011), grande pensador da disciplina da Administração de Empresas, define que "a organização é um instrumento para tornar as pessoas produtivas no trabalho conjunto". Pensando nisso, é importante ressaltar que as empresas devem manter bastante clareza entre a autoridade e a responsabilidade, estabelecendo métodos de desenvolvimento para a toda a equipe. Para diminuir as limitações da organização, é necessário investir em capacitação e a gestão empresarial é a ferramenta, função e instrumento que torna as empresas capazes de produzir resultados satisfatórios (DRUCKER, 2007).



3. METODOLOGIA

Para obtenção dos dados apresentados neste artigo, efetuou-se uma pesquisa exploratória e quantitativa, no período de maio de 2013 a abril de 2014, em 46 empresas, situadas na região de Betim, Minas Gerais, através de questionários estruturados do diagnóstico empresarial e do Radar da Inovação, disponibilizados pelo SEBRAE. Isto permitiu se ter uma visão geral de todos os processos empresariais e entender toda a sua estrutura física e tecnológica, assim como os seus problemas.

4. RESULTADOS

Nestas empresas pesquisadas do segmento de alimentos, da região de Betim, e de acordo com os dados apurados no Radar da Inovação, apresentados pelo gráfico 1, o grau de inovação na dimensão processos apresenta resultado bem abaixo da média, comprovando o baixo desenvolvimento das empresas em seus processos organizacionais. Este fato é proveniente da fragilidade na concepção e manutenção dos processos destas empresas e pela falta de conhecimentos dos atributos essenciais da empresa que devem ser priorizados para a geração de valor para seus clientes.

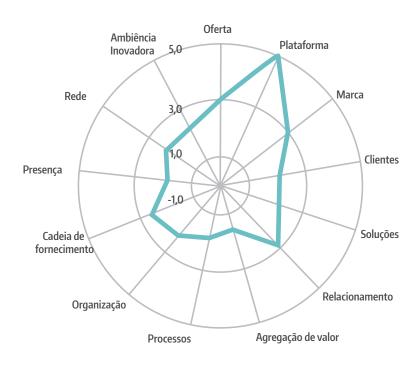


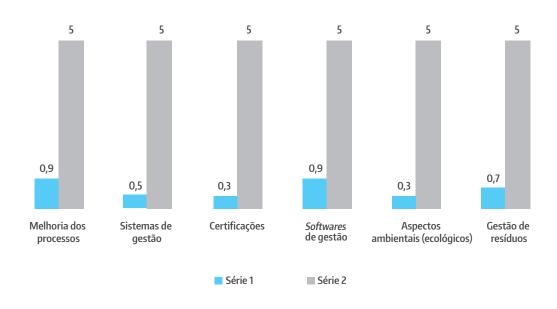
Gráfico 1 – Dimensões da inovação

Fonte: Autora (2014).

No gráfico 2, a série 1 representa os dados do diagnóstico do radar das empresas e a série 2 representa a escala máxima do radar. A partir dos resultados apresentados neste gráfico pode-se perceber a baixa pontuação dos atributos que compõem a dimensão processos, que a maioria das empresas não possui *software* e sistema de gestão, e ainda, que a melhoria dos processos acontece de maneira muito lenta, comprovando a ineficiência do sistema de informação gerencial.



Gráfico 2 – Atributos da dimensão processos



Fonte: Autora (2014).

De acordo com Porter (1989), "toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto". Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores, apresentada na figura 1. Figura 1 – Cadeia de Valor, vantagem competitiva



Fonte: Porter (1989).

Avaliando a dimensão processos em relação aos resultados apurados das outras dimensões da gestão da inovação em uma escala de 0 a 5 na tabela 1, observou-se que as dimensões responsáveis por interagir com os clientes (clientes, soluções, relacionamento e rede), apresentam em sua grande maioria pontuação abaixo da média do radar (2,5), necessitando atenção especial devido à importância dessas dimensões na geração de valor para o cliente.

Tabela 1 – Média dos resultados das empresas por dimensão do radar

DIMENSÕES/EMPRESAS		MÉDIA	DIMENSÕES/EMPRESAS		MÉDIA
1	Oferta	2,9	8	Procerssos	1,8
2	Plataforma	4,7	9	Organização	2,3
3	Marca	3,0	10	Cadeia de fornec.	2,3
4	Clientes	1,9	11	Presença	1,3
5	Soluções	1,8	12	Rede	1,5
6	Relacionamento	2,6	13	Ambiência inovadora	1,6



DIMENSÕ	ES/EMPRESAS	MÉDIA	DIMENSÕES/EMPRESAS	MÉDIA
7	Agregação de valor	1,6	MÉDIA DAS EMPRESAS	1,7

Fonte: Autora (2014).

Isto ressalta a importância das empresas de conhecer as necessidades e expectativas dos seus clientes para criar parâmetros, identificar, classificar e construir métodos eficazes para a geração de valor.

O primeiro passo para as empresas identificarem sua real situação na geração de valor, é relacionar os atributos fundamentais que os produtos e serviços da empresa devem conter e ordenar pelo critério de importância, de acordo com a opinião de seus clientes. O segundo passo é compreender o desempenho da empresa novamente sob a perspectiva do consumidor e comparar em relação aos seus concorrentes o desempenho da empresa nas mesmas dimensões (FREI; MORRIS, 2013).

Para a empresa obter um resultado desejável na mudança de hábito e na implementação de ações inovadoras, a capacitação dos colaboradores é fator crucial, sendo ela responsável pelo sucesso da implementação da cultura da inovação nas organizações (KOTLER; KELLER, 2006; OCDE, 2005)

De acordo com os dados apurados e a percepção dos gestores das empresas pesquisadas, 97,82% dos funcionários apresentam pontuação baixa e média em relação aos conhecimentos técnicos necessários para o desenvolvimento do seu trabalho na empresa, dificultando dessa forma a eficiência e a eficácia da empresa em relação aos produtos e serviços oferecidos ao mercado. Peter Drucker *apud* Revista HSM (2011) reconhece que as pessoas têm de conhecer e compreender a estrutura organizacional na qual se espera que trabalhem e que cada vez mais, os "empregados" precisam ser gerenciados como "parceiros".

Outros fatores que comprometem a competitividade das empresas é a falta de missão, visão e valor empresarial por parte dos empresários. Conforme os dados obtidos no diagnóstico empresarial e apresentados no gráfico 3, 80% das empresas entrevistadas não possuem missão definida e 91% não soube responder qual a visão da empresa, comprovando a falta de planejamento estratégico por parte das empresas de pequeno porte –EPP– do segmento de alimentos da região de Betim, MG.

A missão está definida

A missão está definida informalmente, sendo de conhecimento dos dirigentes

A missão está definida e registrada em forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores

A missão está definida e registrada em forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores

Gráfico 3 - Declaração de missão

Fonte: Autora (2014).

Observou-se que as empresas não sabem identificar com clareza quais os valores e os atributos que devem compor a declaração de missão e visão. As estratégias empresariais são definidas com base no mercado e na concorrência, dificultando dessa forma, sua diferenciação no mercado.

A falta de definição dos valores organizacionais, responsável por relatar o que a organização acredita e pratica, impede e retarda as definições estratégicas, contribuindo para o baixo desenvolvimento empresarial.

A missão empresarial descreve o negócio ou a atividade da empresa. Tem como premissa descrever o propósito da empresa informando a competência essencial (*core competence*) da organização. Já a visão empresarial, escreve o cenário ou o sonho da organização e está relacionada aonde a empresa quer chegar e como quer ser reconhecida pelo ambiente que a envolve (REZENDE, 2008; DRUCKER, 2007).

Importante ressaltar que do total das ações realizadas por essas empresas na dimensão processos, 40% referese à redução do desperdício no setor de produção, que abrange os aspectos ambientais e a gestão dos resíduos. Neste universo, nove empresas tiverem ações implementadas com a supervisão de consultores credenciados pelo Sebrae e o sucesso dessas ações são confirmados diante dos resultados obtidos nas empresas por meio da implementação do Projeto 5 Menos que são Mais do Sebraetec, que tem como foco a redução de desperdícios gerados durante o processo de produção.

A ação proposta pelo Programa ALI e implementada pelo Projeto 5 Menos que são Mais, refere-se a identificar oportunidades para reduzir o desperdício de alimentos no setor de produção, atuando de forma mais sustentável. Observou-se que o percentual de redução dos custos nestas empresas, variou de acordo com o tipo de atividade de cada empresa, mas todas obtiveram excelentes resultados.



O setor de panificação obteve o maior resultado, reduzindo em média 52,15% dos custos anuais referente à compra de frios (embutidos) após a redução do desperdício. Para obter estes resultados, investiu-se em treinamento dos colaboradores e padronização do processo de fatiamento no setor de produção.

Já o setor de restaurante, obteve redução média de 25,89% dos custos referente ao desperdício de alimentos na preparação dos pratos, após a padronização das quantidades servidas. A margem varia de acordo com cada tipo de alimento e os resultados foram obtidos após medição das sobras nas porções e pratos dos clientes.

Observou-se também, que após a implementação de novos processos no setor de produção, houve redução no consumo de água e energia, variando em torno de 12%. Importante ressaltar que as ações sugeridas não demandaram investimentos financeiros, apenas mudança de hábitos e reestruturação dos processos de produção.

Segundo Porter (1989), "a vantagem de custo é um dos dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir. O custo é também de importância vital para estratégias de diferenciação porque um diferenciador deve manter o custo próximo da concorrência".

Das demais ações propostas para essas empresas na dimensão processos, 48% refere-se à melhoria dos processos nos setores de compras e estoque e 12% refere-se à implementação dos recursos do *software* de gestão. Considerando os resultados obtidos no Radar da Inovação, 77,19% das ações sugeridas nos planos de ação referemse às dimensões processos, ambiência inovadora e clientes, observando que as ações que tratam o relacionamento com os clientes abrangem as dimensões: relacionamento, cliente, rede e solução. Estas ações foram selecionadas com total participação dos empresários, que reconheceram a necessidade do desenvolvimento nessas dimensões para alavancar a competitividade da empresa. Observou-se no gráfico 4, que 23,68% das ações propostas refere-se à dimensão processos, representando o primeiro lugar no *ranking*.

ORGANIZAÇÃO CADEIA DE **FORNECIMENTO** 2,63% AGREGAÇÃO DE 0,88% MARCA VALÓR **PLATAFORMA** 1,32% **SOLUÇÃO** 3,07% 3,07% 2,63% AMBIÊNCIA INOVADORA17,98% PRESENÇA 4,82% REDE 6,58% **PROCESSOS** 23,68% OFERTA 7,02% RELACIONAMENTO **CLIENTE 12,72%** 13,60%

Gráfico 4 – Percentual de planos de ação propostos

Fonte: Autora (2014).

Considerando a pontuação do ranking, observa-se que as ações referem-se ao desenvolvimento da cultura da inovação na empresa (ambiência inovadora) e as estratégias de comunicação e relacionamento com os clientes (relacionamento, cliente, rede e solução) e abrangem 53,51% das ações sugeridas, demonstrando a preocupação dos empresários em aperfeiçoar a comunicação com seus clientes internos e externos.

Kotler e Armstrong (2007) definem que o valor do cliente pode ser uma medida melhor do desempenho de uma empresa do que as vendas atuais ou a participação de mercado. Enquanto as vendas e a participação de mercado refletem o passado, o valor do cliente sugere o futuro.



5. CONCLUSÃO

Os resultados apresentaram redução das despesas e dos custos operacionais, proporcionando um aprendizado organizacional e o aumento da rentabilidade dos produtos produzidos nas empresas. Também contribuiu para a conscientização da importância da padronização dos processos e mostrou que a união do conhecimento e de metodologias específicas possibilita as empresas a se tornarem mais competitivas.

Constatou-se no diagnóstico empresarial, que todas as empresas, aderidas ao Programa ALI, não possuem seus processos principais documentados e as alterações ocorrem de acordo com as necessidades de mudança, reclamação dos clientes ou pela percepção das pessoas envolvidas, não sendo realizado nenhum estudo sobre os impactos inerentes a essas mudanças.

O Programa ALI propiciou aos empresários destas empresas uma reflexão sobre os procedimentos praticados na organização para a geração de valor, e devido a isto, diversas ações que identificam as necessidades e expectativas dos clientes foram desenvolvidas.

Apesar disso, observou-se que as empresas encontraram grandes dificuldades para executar as ações, proveniente da falta de mão de obra e pela falta de processos e de papéis e responsabilidades claramente definidos, impedindo o cumprimento dos prazos e das etapas definidas nos planos de ação.

Por meio de uma análise aprofundada dos resultados obtidos nas empresas, constatou-se que das 228 ações propostas, 39% em média não foram realizadas, devido às dificuldades citadas acima e pela dificuldade por parte dos empresários em dispor de tempo para a execução das ações, comprovando falta de sincronismo organizacional entre as diversas áreas envolvidas para o desenvolvimento das ações inovadoras na empresa.

Observou-se que, a maioria dos empresários sente dificuldades em administrar seu tempo. Sabe-se que tempo é o recurso mais escasso de todas as organizações e pessoas e a realização das ações são definidas, ou limitadas, conforme gerenciamos o tempo.

Segundo Drucker (2007), ninguém pode contratar, alugar, comprar ou tentar obter mais tempo. O suprimento de tempo é totalmente inelástico. Seja qual for a quantidade da demanda, o suprimento não crescerá. E mais, o tempo é totalmente perecível e não pode ser armazenado. Isso demonstra a necessidade das empresas em aperfeiçoar conceitos referentes à gestão empresarial e a criação de métodos e indicadores para avaliar os processos de planejamento, que contribuirão para o desempenho desejado e necessário da organização.

Dentre as empresas pesquisadas, 45,65% representam o setor de serviços, sendo representados em sua maioria pelos restaurantes. As demais, 30,43% referem-se à indústria de alimentos, fazendo parte desse grupo os *buffets*, padarias e indústria de massas e 23,91% representadas pelo comércio varejista, incorporando os supermercados, mercearias, frigoríficos e lojas de produtos hortifrúti e orgânicos.

Para análise completa do desenvolvimento das empresas após a implementação do Programa ALI, é necessário acompanhamento por período maior de tempo, que permitirá avaliar os resultados obtidos, permitindo acompanhar a evolução de cada empresa e/ou setor.

Nesta etapa, os dados apresentados são referentes aos planos de ação propostos com base na primeira avaliação do Radar da Inovação, não permitindo ainda se ter dados comparativos da evolução. Observa-se que a maioria

das empresas pesquisadas é de formação familiar, tendo como característica em seu ambiente organizacional, conceitos subjetivos como confiança, afetividade, dedicação e gestão centralizada.

De acordo com Zorzanelli apud Administradores.com (2011), a tendência dos ocupantes de cargos de direção é acreditar que o melhor estilo de gestão é o seu próprio. Essa prática se torna traço da cultura institucional, constituindo em um obstáculo a ser enfrentado da nova ordem do mercado, que requer agilidade e dinamismo no dia a dia das organizações. Sugere-se um estudo aprofundado sobre este tema, que poderá auxiliar as empresas com esse perfil a solucionar seus problemas com maior eficiência.

É importante destacar que as ações propostas e implementadas com acompanhamento do Programa ALI, contribuem para o desenvolvimento das empresas, fortalecendo a cultura de gestão da inovação, proporcionando uma visão sistêmica para alocar pessoas e oportunidades para o aumento da competitividade. Apesar das dificuldades encontradas, a grande maioria dos empresários declarou por meio de pesquisa de satisfação, que após a implementação dos planos de ação, o Programa ALI atendeu e/ou superou as expectativas em relação aos resultados alcançados até o momento e contribuiu de forma satisfatória para a implementação da cultura da inovação em sua empresa.



AGRADECIMENTO

Agradeço em especial aos empresários que confiaram e disponibilizaram os dados necessários para a construção desse artigo e ao Sebrae por todos os conhecimentos e informações disponibilizadas para a construção do conhecimento. Ao CNPq, por acreditar e disponibilizar recursos necessários para a realização desse estudo e por contribuir para o desenvolvimento da gestão da inovação em nosso país. Aos meus gestores e orientadora, pela confiança e motivação e a minha família pelo reconhecimento e respeito ao meu trabalho.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADOR.COM. **Característica da empresa familiar**. Portal da Administração. Disponível em: <htps://www.administradores.com.br/artigos/carreira/caracteristicas-da-empresa-familiar/54462>. Acesso em: 21 abr. 2014

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional**: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006.

BRASIL FOOD TRENDS. 2020, Disponível em: httml>. Acesso em: 2 jun. 2013

DRUCKER, P. F.; MACIARIELLO, J. A. **O gerente eficaz em ação**: uma agenda para fazer coisas certas acontecerem. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

FALCONI, V. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 2. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

FREI, F.; MORRISS, A. **Feitas para servir**: como lucrar colocando o cliente no centro do seu negócio. São Paulo: HSM, 2013.

HSM. REVISTA HSM MANAGEMENT: São Paulo: HSM- Bimestral. Peter F. Drucker. Book Summary 10, 2011.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de** *marketing*. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; BES, T. F. A bíblia da inovação. São Paulo: Leya, 2011.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico Gabinete de Estatísticas da União Européia. EUROS-TAT. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Traduzido pela Financiadora de Estudos e Projetos. 3. ed. 2005. 184p.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 31. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

REZENDE, D.A. **Planejamento de sistemas de informação e informática**: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S, **Gestão da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

O investimento em comunicação mercadológica como benefício à dimensão rede dos prestadores de serviços

AUTORA: GERMANI, ADRIANA

ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

RESUMO

O contato com o cliente é algo rotineiro e de suma importância para as empresas prestadoras de serviço. Porém, uma comunicação de qualidade só é alcançada quando realizada de maneira correta e eficaz. Para se alcançar este patamar, o empresário e sua equipe devem saber fazer uso das ferramentas disponíveis e entender o processo de comunicação. A comunicação eficaz é uma das chaves para que as empresas sejam bem sucedidas. No entanto, observa-se, por meio do Programa de Agentes Locais de Inovação - ALI -, que as micro e pequenas empresas do ramo de serviços, dos mais variados segmentos, enfrentam dificuldades em trabalhar a comunicação e seus canais para ter e manter contato com seus clientes. Diante disto, este artigo apresenta uma análise de três empresas de pequeno porte atendidas pelo Programa ALI desenvolvido pelo Sebrae, tendo utilizado o Radar da Inovação como ferramenta de métrica para avaliar o grau de inovação dessas. A pesquisa utilizou o método exploratório, tipo estudo de caso. Foram realizadas entrevistas nas empresas selecionadas, utilizando o questionário do diagnóstico Radar da Inovação. O foco do estudo foi a dimensão Rede. Com esta análise foi possível propor ações que irão impactar diretamente em seu grau de inovação e irão proporcionar, às empresas, ferramentas úteis para o estabelecimento da comunicação com seus clientes.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Pequenas empresas. Rede. Canais. Comunicação.

ABSTRACT

The relationship with clients is routine but very important to companies and service providers. But a good communication is only reached when it take place in a correct and efficient way. To achieve this level of efficiency the entrepreneur and his team should know how to use the tools available and understand the communication process. The effective communication is one of the keys to the company's success. However, observed through the Programa de Agentes Locais de Inovação – ALI –, that small and micro companies, in the field of services, in all kind of segments, struggle to keep the communication with their clients. By the way, this article shows an assessment of three middle companies supported by the Programa ALI, developed by Sebrae, with the help of Radar da Inovação as a tool to measure and assess the degree of innovation of them. This research is based in a case study. It was made interviews in the chosen companies using the survey of diagnosis Radar da Inovação. The focus of study was Rede (network). With this assessment was possible propose actions that will impact directly in the innovation degree and will provide, to the companies, useful tools to establish better communication with their clients.

KEYWORDS:

Innovation. Small companies. Network. Efficiency. Media. Communication.

AUTORA: GERMANI, ADRIANA ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

1. INTRODUÇÃO

Este artigo é decorrente do trabalho de campo realizado através do Programa Agentes Locais de Inovação – ALI –, desenvolvido pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae –, e que tem como parceiro o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. O Programa ALI disponibiliza para pequenas empresas assessoria especializada e gratuita para o desenvolvimento de inovações tecnológicas em produtos e processos nos setores da indústria, comércio e serviços.

Sua metodologia consiste na utilização do Radar da Inovação, desenvolvido por Bachmann e Destefani (2008), que teve como base o trabalho de Mohanbir Sawhney (2006), com o objetivo de desenvolver um método de avaliação do desenvolvimento da inovação nas empresas. O radar possui 13 dimensões, cada dimensão é contemplada por uma série de questões, que resultam em uma pontuação, gerando o grau de inovação da empresa. As 13 dimensões referidas são: oferta, marcas, plataforma, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, presença, rede, organização, cadeia de fornecimento, ambiência inovadora.

A autora do artigo é agente local de inovação desde julho de 2013 e atende o setor de serviços de Porto Alegre e região metropolitana. Para o presente artigo foi selecionada a dimensão rede, que analisa os canais de comunicação utilizados pelas empresas para estabelecer contato com o cliente. Esta escolha deve-se à constatação inicial, por meio do trabalho já realizado da agente, que a comunicação ainda é um campo nebuloso para parte das empresas de pequeno porte e seus proprietários. Sendo que em sua maioria é renegada ou tem uma existência limitada a algumas ferramentas, sem ter uma estratégia específica e focada no público-alvo da empresa. O empresário tem dificuldade em mapear seu público-alvo, encontrar os canais de contato corretos e estruturar uma estratégia de comunicação para atingi-lo.

Essa situação torna-se preocupante, pois a economia atual exige das empresas um empenho e esforço cada dia maiores. Sendo que as empresas de pequeno porte enfrentam uma pressão ainda maior, pois são parte importante do mercado e atendem uma parcela significativa da população. Com a democratização dos meios de comunicação, o consumidor cada vez mais sabe os seus direitos e o que esperar das empresas que os atendem. Assim, é importante que o empresário se conscientize de que os canais de comunicação com o consumidor devem ser eficazes e ativos, pois é através destes que ele terá o *feedback* de seus serviços.

Sendo assim, acredita-se que a inovação na dimensão rede pode trazer inúmeros benefícios para o empresário e sua empresa. Estreitando os pontos de contato com seu público-alvo, tornando-o fonte de conhecimento e transformando suas necessidades em produtos ou serviços. A dimensão rede está fortemente ligada à comunicação. Por meio da comunicação pode-se criar um diferencial significativo para a empresa e seus clientes, tornando-a mais competitiva e mais próxima de seu público.

Neste trabalho, o foco consiste em um estudo realizado em três empresas de pequeno porte do setor de serviços, com objetivo principal de identificar como o investimento em comunicação e em novos canais de contato com os clientes contribui para que as empresas de pequeno porte da área de serviço sejam consideradas inovadoras, tornando-se mais competitivas em seu mercado de atuação. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, de caráter exploratório e qualitativo, tendo como técnicas de coleta de dados a pesquisa bibliográfica para compor o aporte teórico, análise de documentos fornecidos pelas empresas estudadas, e o questionário do tipo quantitativo relativo ao diagnóstico do Radar da Inovação, como já citado anteriormente. Desta forma, além da introdução, o presente artigo conta com uma revisão literária, metodologia, análise dos dados e considerações, conforme o que segue.



2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção serão abordados conceitos, ideias e teorias relativas à inovação e comunicação, com foco nas micro e pequenas empresas do setor de serviços.

2.1. INOVAÇÃO

Para o Manual de Oslo inovação é

a implementação de um produto [...] novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p. 55).

Segundo Bachmann (2010, p. 11) a inovação tem três propósitos "criar diferencial, neutralizar a concorrência ou aumentar a produtividade. Pode ser feita nos produtos, nos processos e no negócio". Também cita que "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" (BACHMANN, 2010, p. 11).

O Manual de Oslo diferencia a inovação em quatro tipos: de produto, de processo, de *marketing* e organizacional. A inovação de produto consiste na apresentação de um bem ou serviço novo ou melhorado no que tange a sua função e objetivos principais. A inovação de processo é a implementação de um método de produção/distribuição novo ou que teve melhoras significativas. A inovação de *marketing* é a implementação de um novo método mercadológico com mudanças na concepção do produto/embalagem, no seu posicionamento, na sua promoção ou fixação de preços. A inovação organizacional é a absorção de um método organizacional novo nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

O Guia para Inovação leva em consideração outra classificação igualmente importante que analisa as características do produto resultante, dividindo a inovação em três zonas, conforme Figura 1 a seguir:

AUTORA: GERMANI, ADRIANA ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

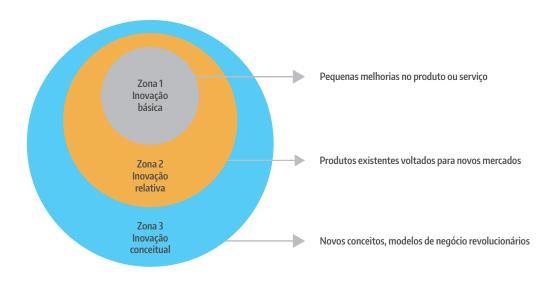


Figura 1 – Tipos de inovação

Fonte: Bachmann (2010).

A zona 1, chamada de inovação básica, se caracteriza por atuar "em pequenas melhorias no produto ou serviço, sem interferir no conceito original" (BACHMANN, 2010, p. 12). A Zona 2, "ou zona da inovação relativa, trata das inovações que se baseiam em produtos ou serviços existentes, porém voltados a novos mercados" (BACHMANN, 2010, p. 12). A Zona 3 "trata da inovação conceitual. São produtos aliados a serviços que carregam novos conceitos, novas propostas de valor ou modelos de negócio revolucionários" (BACHMANN, 2010, p. 12). A inovação conceitual possui mais algumas 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. Mas qual destas inovações é a melhor para as micro e pequenas empresas? O ideal é que haja um equilíbrio, minimizando-se assim os riscos de cada uma delas, e que a maior parte dos esforços seja voltada para as inovações da zona 1 e menor para as inovações da zona 3.

Dentre as inovações que estão ao alcance das MPE, e que não envolvem grandes riscos, cita-se o incremento nos canais de comunicação com seus clientes. A dimensão rede do Radar da Inovação, como citado anteriormente, trata destes canais e analisa como eles são utilizados pelas empresas.



2.2. COMUNICAÇÃO

A comunicação de uma organização com o seu público-alvo é de suma importância. Sem a utilização de canais de comunicação adequados, a marca não possui presença perante seu público, o cliente não recebe as informações necessárias, a empresa acaba por não obter *feedback* de seus consumidores e toda a cadeia fica comprometida. Reforçando essa teoria, Berlo (1970) diz que o objetivo ao se comunicar é esperar o *feedback* do receptor:

Comunicar é procurar resposta do recebedor. Qualquer fonte de comunicação se comunica a fim de fazer com que seu recebedor faça alguma coisa, fique sabendo alguma coisa, aceite alguma coisa. [...] Como fontes, precisamos manter o recebedor em mente durante todo o tempo [...] (BERLO, 1970, p. 61).

Observa-se que, em todo este processo, a mensagem é transmitida a um receptor, que seria o público-alvo, que, segundo Lupetti (2000), é para quem o produto foi criado, é o alvo da empresa. E o retorno que este público dá à marca, no caso o emissor, é a compra do produto desenvolvido especialmente para ele. Por isso é muito relevante que as MPE saibam selecionar, utilizar e direcionar seus canais de comunicação de maneira eficaz. Pois essas escolhas vão impactar diretamente em seus faturamentos.

O conteúdo, o código, o tratamento da mensagem, têm relação na escolha dos canais. Também os conhecimentos do recebedor têm relação com a escolha dos canais. [...] a própria fonte tem relação com o canal que escolhe. Em que condições ela comunica melhor: falando, escrevendo, demonstrando fisicamente? (BERLO, 1970, p. 66).

Os canais (redes) ligam a fonte e o destino, permitindo assim a comunicação. Como visto, para que ocorra a comunicação, vários fatores estão envolvidos e devem estar alinhados para que a fonte consiga transmitir sua mensagem a seu destinatário. Berlo (1970) ressalta mais uma vez a importância dos canais para que se estabeleça a comunicação:

A teoria da comunicação apresenta pelo menos três significados para a palavra "canal". [...] basta dizer que o canal é intermediário, o condutor de mensagens. É certo dizer que as mensagens podem existir apenas em algum canal; entretanto, a escolha dos canais é muitas vezes fator importante na efetividade da comunicação (BERLO, 1970, p. 36).

2.1.1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação é um campo abrangente e cabe delimitar alguns conceitos importantes. Dentre eles podemos citar a comunicação organizacional que, segundo a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – Aberje –, é uma junção da teoria das organizações e a teoria da comunicação humana.

[...] a comunicação organizacional é um metassistema social e tecnológico – que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade (ABERJE apud NASSAR apud KUNSCH 2008, p. 73).

AUTORA: GERMANI, ADRIANA ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

Segundo Kunsch (2007), para que se obtenha uma comunicação efetiva e correta é necessário utilizar uma comunicação integrada, que abrange a comunicação institucional (público externo), comunicação administrativa e interna (público interno) e comunicação mercadológica (público externo – consumidor). Kunsch (2007) trabalha há quase 30 anos o conceito de comunicação organizacional integrada e defende a adoção por parte das empresas da filosofia da comunicação integrada e não a fragmentação desta comunicação.

A autora ainda destaca que duas áreas são fundamentais para dirigir a comunicação organizacional: relações públicas e *marketing*.

A primeira abarcaria, pela sua essência teórica, a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação administrativa. O *marketing* responderia por toda a comunicação mercadológica. [...] a comunicação organizacional, nessa perspectiva abrangente, é por si só complexa (KUNSCH 2007, p. 13).

A comunicação organizacional deve "ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão [...]" (KUNSCH, 2007, p. 13). Interessante ressaltar que as ações de comunicação da empresa também devem levar em consideração "as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos e da sociedade" (KUNSCH, 2007, p. 13).

Isto é, deve haver total integração entre a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação de negócios para a busca e o alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só da empresa isoladamente (KUNSCH, 2007, p. 13).

Levando-se em consideração o conceito de Kunsch (2007), a comunicação mercadológica seria responsabilidade do *marketing*. Sendo o seu objetivo o público externo da empresa, principalmente seus clientes. A dimensão rede, foco deste artigo, é de responsabilidade da comunicação mercadológica e será analisada através do estudo de três empresas participantes do programa ALI. Para exemplificar os canais que podem ser utilizados e que serviram de evidência para as empresas entrevistadas podemos dividir os canais de comunicação em meios *off-line* (jornais, revistas, *banners*, *folders*, *flyers*, eventos, promoções, pesquisas de satisfação etc.) e em meios *on-line* (*site*, redes sociais, *e-mail marketing*, *e-commerce*, publicações *on-line*, *blogs*, *call-centers*, SAC etc).



3. METODOLOGIA

Esta pesquisa se classifica como exploratória, pois segundo Gil (1989), tem como principal finalidade "desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores". O autor ainda complementa que são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Para tanto, o método utilizado foi o tipo estudo de caso, pois se enquadra melhor na estrutura disponibilizada e teve o objetivo de mapear as necessidades das pequenas empresas do ramo de serviços da cidade de Porto Alegre e região metropolitana. Segundo Gil (1989), o estudo de caso tem como característica o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, com o objetivo de permitir conhecimento amplo e detalhado do objeto. Gil (1989) ainda coloca que a maior utilidade do estudo de caso é verificada na pesquisa exploratória, "por sua flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema" (GIL,1989, p. 79). Como técnica de coleta de dados, foi usado o diagnóstico o Radar da Inovação. As informações utilizadas no presente artigo foram coletas entre agosto de 2013 e maio de 2014, por meio de entrevistas presenciais nas empresas com os seus responsáveis ou proprietários.

3.1. RADAR DA INOVAÇÃO

Bachmann e Destefani (2008) desenvolveram um método para avaliar o grau de inovação nas MPE, chamado Radar da Inovação. Este método consiste em um diagnóstico que avalia os esforços das empresas em buscar a inovação.

As dimensões do Radar da Inovação, desenvolvido por Bachmann e Destefani (2008), têm como base o trabalho do professor Mohanbir Sawhney (2006), diretor do Center for Research in Technology & Innovation, da Kellogg School of Management, Illinois, EUA. Seu objetivo é relacionar as dimensões pelas quais uma empresa pode procurar caminhos para inovar. A pontuação em cada uma das dimensões é decorrente de uma escala, desenvolvida com o intuito de beneficiar as empresas que têm como rotina ou sistemática de determinado processo ou ação. Pois, segundo Bachmann e Destefani (2008, p. 14) "a sustentabilidade de um negócio não pode ficar suportada em uma única ocorrência criativa". Sendo assim cada dimensão é contemplada com questões, cada uma com três opções de resposta, com uma pontuação que irá influenciar no grau da dimensão em questão. A pontuação é considerada da seguinte forma: 5 – para as empresas que possuem uma sistemática/rotina para determinada ação ou processo; 3 – para empresas que utilizam eventualmente ou raramente determinada ação ou procedimento; 1 – para empresas que não realizaram qualquer ação na dimensão em questão.

Utilizando o Radar da Inovação, pode-se mensurar as dimensões que necessitam de maior atenção. Após esta análise é elaborado um plano de ação com práticas que podem incrementar as dimensões identificadas como deficitárias. A empresa tem um prazo determinado para cumprir as ações previstas, sendo que após esse período é realizado mais um diagnóstico para avaliar a evolução da empresa e quais as dimensões ainda se encontram com problemas. Além de o objetivo ser o incremento na pontuação das dimensões, o que resulta em uma maior inovação para as empresas, espera-se que os empresários envolvidos no programa possam encontrar formas e caminhos para buscar informações e soluções para problemas das empresas.

AUTORA: GERMANI, ADRIANA ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

3.1.1. FOCO DO ESTUDO

O foco deste artigo é a dimensão rede, que faz parte do Radar da Inovação. Esta dimensão tem como análise os canais que ligam a empresa e seus produtos aos clientes. Quais os recursos utilizados para que se possa obter uma comunicação eficaz e rápida com o cliente, podendo assim atender suas demandas de imediato? Sendo que o cliente é o motor que faz a empresa andar, é necessário dar atenção a esta dimensão e buscar novas formas de conversar com o cliente, entender suas necessidades e coletar suas sugestões de melhorias para empresa e seus produtos/serviços. Objetiva-se a melhora da comunicação com o cliente, utilizando-se ou não os recursos da tecnologia da informação. A figura 2 apresenta as variáveis consideradas em cada um dos itens.

Figura 2 – Dimensão rede – Radar da Inovação

L - Dimensão rede

Item 34 – Diálogo com o cliente	
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou novas formas de falar com ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência.	5
Nos últimos 3 anos, a empresa adotou alguma nova forma de falar com ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência.	3
Nos últimos 3 anos, a empresa não adotou qualquer nova forma de falar com ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência.	1

Fonte: Bachmann e Destefani (2008).

3.2. EMPRESAS ESTUDADAS (OBJETO DE ESTUDO)

Este artigo utilizou três empresas como base de análise. Todas elas enquadradas como pequenas empresas com faturamento anual entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00. A empresa A1 é um laboratório de análises clínicas e que está no mercado há 23 anos. O diagnóstico foi realizado em setembro de 2013, com os proprietários da empresa. Localizado em uma zona nobre de Porto Alegre, tem como clientes principais pessoas pertencentes às classes média e média alta, além de atender também empresas de diferentes ramos. Trabalha com uma variedade de exames bem abrangentes, o que lhe garante um diferencial perante suas concorrentes. Um dos sócios é professor universitário e atua neste ramo há muitos anos, e está sempre buscando novas formas de inovar em sua empresa.

A empresa A2 é um escritório de contabilidade, e que atua no mercado há 18 anos. O diagnóstico foi realizado em janeiro de 2014, com um dos proprietários da empresa. Localizado na zona norte de Porto Alegre, tem como clientes principais empresas de micro e pequeno porte. Como diferencial possui uma boa estrutura e está trabalhando na implantação de processos e organização, e tem estabelecido metas para atendimento de seus clientes, além de realizar eventos mensais em que buscam se aproximar de seus clientes e promover o *networking* entre estes.



A empresa A3 é um residencial geriátrico que está há mais de dez anos no mercado. O diagnóstico foi realizado em maio de 2014, com a proprietária da empresa. Localizado na zona sul de Porto Alegre, tem como clientes principais idosos, sendo em sua maioria mulheres e poucos homens. Possui uma estrutura diferenciada, pois além de atender idosos que estão com boa saúde, também recebe e atende pacientes acamados, o que não é uma prática dos demais residenciais. Tendo uma ala específica somente para atender estes pacientes que precisam de maior atenção. Além de possuir ampla experiência na área geriátrica.

3.3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa A1 teve o grau de inovação médio mensurado em 3,3. Sendo que a dimensão rede obteve pontuação cinco, pois a empresa adotou novas formas de falar com ou ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência. Como evidências, foram relatados a utilização do *site*, *Facebook*, pesquisa de satisfação e a implementação de uma representante que teria seu foco voltado para o atendimento e pesquisa das necessidades dos médicos atendidos pelo laboratório.

Percebe-se um esforço dos empresários para melhorar o atendimento e os canais de contato com o cliente, sendo que o atendimento na recepção do laboratório é o ponto mais fraco, segundo o proprietário. Pois, em sua maioria, as pessoas chegam doentes em seu estabelecimento e precisam ser atendidas com cordialidade e carinho, o que não vinha sendo feito pelas recepcionistas. Além disso, percebeu-se a necessidade de uma estruturação no *marketing* do laboratório e um mapeamento dos canais mais eficazes para estabelecer contato com o cliente, ampliando, assim, a rede e proporcionando maiores meios de levar a informação ao cliente. Como plano de ação para esta empresa, a agente previu a contratação de uma consultoria em *marketing* e treinamento da equipe de atendimento. O objetivo era que os empresários pudessem descobrir novos canais e caminhos para poder se comunicar com seus clientes, mas de forma estruturada e atual.

Conforme Kunsch (2007), a comunicação organizacional deve ser trabalhada de forma integrada. Verificou-se ser necessário um incremento em sua comunicação mercadológica, assim o consultor na área de *marketing* foi uma escolha acertada, pois irá potencializar as ferramentas já existentes e realizar alterações se forem necessárias. Além disso, o consultor poderá trazer novos subsídios e ferramentas para serem utilizadas, visto que o empresário já havia realizado algumas ações de comunicação esporádicas. O profissional, assim, também poderá traçar estratégias mais efetivas e definir um foco para o atendimento dos clientes do laboratório. Previu-se também o treinamento da equipe de atendimento, pois mesmo com todas as informações e solicitações repassadas pelos proprietários, as colaboradoras não estavam respondendo e realizando as mudanças solicitadas. Sendo que a área de recepção e de atendimento ao cliente, em um laboratório, é de suma importância e determina a fidelidade do consumidor.

A empresa A2 obteve grau de inovação médio mensurado em 2,7. Sendo que a dimensão rede obteve pontuação 3, pois a empresa adotou alguma nova forma de falar e ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência. Evidenciam esta pontuação a atualização de seu *site* institucional e a adesão à utilização do *Facebook*. Vale também citar que a empresa busca realizar reuniões mensais com alguns clientes para apresentar os dados financeiros e realizar eventos para estreitar os laços com seu público. Verificou-se que a empresa em questão busca utilizar de forma informativa a ferramenta *Facebook*, postando quase que diariamente conteúdo importante para o empresário, com dicas de administração, gestão, contabilidade etc., além de publicar em sua página as ações internas e externas da empresa.

AUTORA: GERMANI, ADRIANA ORIENTADORA: BORBA. SIMONE MARIA DA CUNHA

Segundo a teoria da comunicação organizacional apresentada por Kunsch (2007), a empresa A2 está trabalhando sua comunicação institucional e deixando a comunicação mercadológica um pouco de lado. A empresa tem como foco a ampliação de sua carteira de clientes com foco em grandes empresas, porém percebeu-se que seria necessário que muitos processos fossem aprimorados, dentre eles o que concerne à dimensão rede. Para prestadores de serviços, os canais de contato com o cliente são essenciais e necessitam de atenção redobrada, pois muitas vezes não ocorre o contato diário com o consumidor do serviço. Com base nesse panorama, estabeleceram-se ações para ampliar os canais de comunicação e maximizar os já existentes, prevendo-se assim a implementação de um canal direto de telefone para que o cliente possa expor suas reclamações, sugestões e situações que gostaria que a empresa mudasse. Tirando dos gestores das áreas e dos sócios essa incumbência, controlando melhor o atendimento prestado e registrando as ocorrências para ter dados suficientes para realizar determinadas ações. Foi prevista também a implantação de pesquisa de satisfação, para que se possam ter subsídios suficientes para analisar a empresa, o seu atendimento e o que pode ser melhorado, além de promover o estímulo ao cliente para que ele perceba que sua presença é importante para empresa. Também se estipulou a realização de um plano de comunicação, com o intuito de mapear novos canais de comunicação com o cliente e estabelecer ações de forma estratégica e planejada.

Já a empresa A3 obteve grau de inovação médio mensurado em 2,2. Sendo que a dimensão rede obteve pontuação 1, pois a empresa não adotou qualquer nova forma de falar e ouvir os clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência. Evidenciam esta pontuação o fato de a empresa não ter realizado nenhuma nova ação neste campo nos últimos três anos.

Verifica-se que a comunicação organizacional desta empresa é desorganizada e obsoleta. Principalmente no que tange à comunicação mercadológica. O *site* que a empresa possui está desatualizado e tem um *design* já defasado. Não se faz uso de pesquisa de satisfação, redes sociais, ou qualquer outro canal de comunicação com o cliente que seja formal e que forneça subsídios para avaliação do atendimento realizado no residencial.

Tratando-se de um residencial geriátrico, a comunicação acaba por ser realizada por meios informais, como quando o familiar vai visitar o idoso ou quando vai realizar o pagamento da mensalidade. Claro que em casos como este, é importante que o familiar tenha contato com as pessoas que cuidam do idoso, e muitas vezes este tipo de comunicação é mais eficaz no dia a dia. Porém o objetivo da empresária é buscar novos clientes e expandir os canais de contato. Com base nestas informações e no diagnóstico realizado, previu-se um plano de ação para estruturar alguns pilares que estavam bem defasados ou que eram inexistentes na empresa. Para trabalhar a dimensão rede, foi proposta a criação de um novo *site*, a aplicação de uma pesquisa de satisfação e a criação de material de divulgação. O *site* será um ótimo canal de comunicação com o cliente e uma ferramenta de prospecção eficaz. A pesquisa de satisfação irá fornecer um real panorama de como o residencial é visto por seus clientes e o que pode ser melhorado, antes da ampliação de seu quadro de residentes. E a criação de material de divulgação é de suma importância, pois a empresa não possui *folder* de apresentação ou cartão de visita para oferecer às pessoas que queiram buscar informação sobre o residencial ou até mesmo para entregar aos atuais clientes. Assim, seria uma ótima ferramenta de reforço das qualidades e estrutura fornecida pelo residencial.

O panorama das três empresas selecionadas para este estudo é positivo, sendo que seus proprietários estão buscando novas formas de trabalhar a inovação dentro de suas empresas. Sabem que o mercado atual exige mudanças e melhorias constantes e que o contato com o cliente deve ser melhor trabalhado. Os planos de ação apresentados às empresas focavam exatamente na melhoria de processos administrativos e financeiros que ainda atrapalhavam o progresso dos negócios e também em ações que buscassem aproximar o consumidor.



4. CONCLUSÃO

No geral, as 60 empresas atendidas focam suas ações na dimensão rede, na utilização de *sites* e redes sociais, explorando pouco os canais tradicionais de comunicação, como pesquisa de satisfação, SAC, reuniões periódicas, visitas etc. Em sua maioria, não utilizam estes canais de forma eficaz e nem os mantêm atualizados, pois, segundo os empresários, não possuem o conhecimento necessário e consideram que o investimento nessa área pode vir a ser grande.

O objetivo deste artigo era identificar como o investimento em comunicação e em novos canais de contato com os clientes contribui para que as empresas de pequeno porte da área de serviço sejam consideradas inovadoras, tornando-se mais competitivas em seu mercado de atuação. Verificou-se, assim, que os proprietários têm dificuldade em compreender o processo comunicacional. Acabam relegando esta área a poucas ações e sem muita importância, detendo-se, principalmente, na utilização de meios digitais, por ser uma "tendência" do mercado. Porém não utilizam as ferramentas de forma adequada e não exploram todo seu potencial. Apesar de ocorrerem investimentos em alguns canais de comunicação, as empresas analisadas não mantêm um sistema de avaliação destes canais *versus* incremento no faturamento, *versus* ampliação do grau de inovação. Se faz necessário que as empresas implementem uma ferramenta para identificar os clientes/faturamento que são advindos dos novos canais implementados. Assim ocorrerá uma motivação destes por verem resultado advindo de suas ações.

Faz-se necessário que o governo e os órgãos de apoio às micro e pequenas empresas desenvolvam programas focados no melhor desenvolvimento da comunicação pelas empresas, sendo através de cursos, consultorias e ferramentas mais didáticas para que o empresário possa se utilizar da comunicação de forma mais simplificada.

Muitas vezes as MPE não possuem verba suficiente para contratar uma agência de publicidade ou possuir um departamento de *marketing* internamente, e entende-se que com o crescimento e evolução do negócio esse capital será separado para este fim. Mas como o pequeno empresário pode trabalhar melhor os canais de comunicação com seu cliente? Primeiramente, é necessário que se faça uma conscientização do quão importante essa área é para seu negócio, e o programa ALI busca apresentar esse panorama para o empresário. Além disso, é importante que o empresário também busque informações a respeito e entenda que sem a comunicação seu negócio não irá evoluir. No mercado atual, o contato com o cliente é de suma importância e subsídio essencial para o negócio que deseja crescer. Sendo o cliente seu foco principal, é impossível entendê-lo, desenvolver produtos e serviços, estabelecer um diálogo, sem que os canais de comunicação estejam abertos. Sendo assim, sugere-se a incorporação e desenvolvimento pelo Sebrae de uma consultoria em comunicação, realização de palestras e oficinas de conscientização da importância da comunicação para o negócio, estudos dos canais mais eficazes para cada ramo, ferramentas para o desenvolvimento de planos de comunicação e identificação do público-alvo da empresa.

AUTORA: GERMANI, ADRIANA ORIENTADORA: BORBA, SIMONE MARIA DA CUNHA

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Jesus, à orientadora que auxiliou no desenvolvimento deste artigo, ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq financiador do Programa Agentes Locais de Inovação.



REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Disponível em: http://www.aberje.com.br/acer-vo_cmr_conceitos.asp. Acesso em: 17 jul. 2014.

BACHMANN, D. **Guia para inovação -** Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação. Paraná: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2010. 116 p. Disponível em: http://app.pr.sebrae.com.br/ FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Guia_para_inovacao_instrumento_de_orientacao.pdf >. Acesso em: 10 maio 2014.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE -** Cultura do Empreendedorismo e Inovação. Disponível em: http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacao asMPE.pdf>. Acesso em: 20 maio 2014.

BERLO, D. K. **O processo da comunicação**: Introdução à teoria e prática. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura S.A., 1960 . 267 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987. 206 p.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional na era digital**: contextos, percursos e possibilidades. 2007. Disponível em: http://randolph.com.br/uniso/wp-content/uploads/2012/09/comunicacao_organizacional_digital.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2014.

LUPETTI, M. **Planejamento de comunicação**. São Paulo: Futura, 2000. 211 p.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. 2005. Disponível em: <www.finep.org.br>. Acesso em: 15 jul. 2014.

Desenvolvimento da cadeia de fornecimento no comércio de materiais de construção Paraense

AUTOR: CARDOSO, FELIPE SOUSA

ORIENTADOR: SOUZA, SILVIO RONALDO MACHADO FERREIRA DE

RESUMO

A inovação é indispensável para as organizações no atual cenário econômico. Nesse contexto, o objetivo deste artigo é descrever a evolução do cenário de inovação entre o primeiro e o segundo ciclo de diagnósticos de um grupo de sete empresas do comércio varejista de materiais de construção civil da capital paraense atendidas pelo programa ALI (Agentes Locais de Inovação). A revisão bibliográfica foi relacionada aos temas: Inovação; Inovação em Processos; Logística. Realizou-se a descrição do perfil do empreendedor e dos resultados da mensuração da inovação na Dimensão "Cadeia de Fornecimento" e na média global das empresas. O instrumento de diagnóstico quantitativo utilizado foi o radar de inovação realizado com o intervalo de um ano, a partir do início das ações neste grupo de empresas. A descrição resultou em empresas que apresentaram inovação na logística e outras que estagnaram no escore outrora obtido. A descrição da média geral apontou que todas as empresas apresentassem relativo crescimento, umas mais, outras menos. A inferência realizada – dentro deste grupo de empresas – é que a característica mais importante dentre as estudadas (faixa etária, nível de escolaridade e sexo) mais impactante na aversão à inovação foi a faixa etária, agindo inversamente proporcional nos resultados encontrados, também se mostrando prejudicial à inovação global nas empresas, porém, com menor impacto. Aferiu-se ainda que o tipo mais recorrente de inovação do grupo de empresas foi em marketing, com grau de novidade para a empresa, de forma incremental, e a dimensão de destaque foi a de relacionamento.

PALAVRAS-CHAVE:

Inovação. Cadeia de fornecimento. Média global. Radar de inovação.

ABSTRACT

Innovation is vital for organizations in the current economic scenario. In this context, the objective of this article is to describe the evolution of the innovation scenario between the first and second cycle of diagnosis of a group of seven companies in the retail trade of construction materials from state capital attended by ALI program (Local Agents of Innovation). The literature review was related to the themes: Innovation; Innovation processes; Logistics. The description of the profile of entrepreneur and the results of measurement of innovation in the dimension "supply chain" and on overall dimension. The instrument used was the quantitative diagnosis radar innovation performed with the interval of one year, from the beginning of the actions in this group of companies. A description of companies that had resulted in innovation in logistics and others that have stagnated in score once obtained. The description of the overall average showed that all companies showed relative growth, some more, some less. The inference performed – within this group of companies – is the most important characteristic among the studied (age, level of education and sex) more impactful innovation in disgust was age, acting inversely proportional to the results, also showing detrimental to global innovation in companies, but with less impact. Be gauged even the most recurrent type of innovation the group of companies was in marketing, with a degree of novelty to the company, incrementally and the size of the relationship was highlighted.

KEYWORDS:

Innovation. Supply Chain. Global average. Radar innovation.



1. INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico está cada vez mais dinâmico, não existe estabilidade no mundo corporativo em uma realidade na qual a informação circula tão rapidamente e com acesso facilitado a dispositivos cada vez menores e mais sofisticados, provocando mudanças em todos os níveis e setores tão ou mais rápidas que a evolução da internet, *hardwares* e *softwares*.

As empresas buscam o acesso à informação como principal forma de manter a competitividade e sustentabilidade econômico-financeira.

A inovação surge como instrumento fundamental a ser utilizado como ampliação da capacidade das empresas explorarem essas mudanças como oportunidade de desenvolvimento de novos produtos, processos, formas de comunicar e promover mudanças organizacionais necessárias.

As diversas publicações acerca do tema sugerem que a inovação é grande responsável por boa parte dos casos de aumento de produtividade, ampliação de mercado, aumento de faturamento, aumento de satisfação dos clientes, redução de custos, entre outros.

Destaca-se na redução dos custos de empresas, principalmente no comércio, as inovações em aspectos logísticos, devido ao peso dos custos relacionados com a compra e movimentação de mercadorias ao longo da cadeia de fornecimento.

Com base na necessidade de apoio técnico capacitado das Micro e Pequenas Empresas, (MPE) o Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – e o CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – elaboraram o programa ALI (Agentes Locais de Inovação), com o objetivo de desenvolver e incentivar a cultura da inovação nessas empresas.

Conceitos sobre inovação e logística serão levantados a fim de embasar a pesquisa. O segundo tópico do trabalho expõe a metodologia aplicada. Depois disso, são descritos os diagnósticos e as ações realizadas. Logo em seguida trabalha-se a descrição dos resultados encontrados. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

O intuito do trabalho, dentro do grupo selecionado de empresas e com estudos comparativos entre a dimensão cadeia de fornecimento e a média geral de inovação é responder as seguintes questões de estudo: Qual a evolução do radar da inovação entre os dois primeiros ciclos do programa? Quais tipos de inovação se destacaram? Quais os motivos de evolução ou estagnação?

O objetivo de estudo do artigo será o grau de inovação das empresas selecionadas, evidenciando se e como se deu sua evolução desde o início da participação destas no Programa ALI (Agentes Locais de Inovação), por meio da principal medida de desempenho utilizada no projeto, o escore de inovação.

O presente artigo se dá como continuação à pesquisa realizada no primeiro ciclo onde foi selecionado um grupo de sete empresas do comércio varejista de materiais de construção civil de Belém/PA dentre as atendidas no programa ALI, delimitando os resultados.

AUTOR: CARDOSO, FELIPE SOUSA ORIENTADOR: SOUZA. SILVIO RONALDO MACHADO FERREIRA DE

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para apresentação conceitual dos temas que norteiam o trabalho em questão, elencaram-se três tópicos de trabalho para embasamento e melhor compreensão do estudo: Inovação; Inovação em processos; Logística.

2.1. INOVAÇÃO

Diversos autores discorreram sobre a inovação, conceituando-a de forma analítica. De acordo com o Portal Inventta (2013), o sucesso na implantação de novas ideias, mesmo que simples, que acarrete aumento de faturamento ou margem de lucro, acesso a mercados, redução de custos entre outros.

Barbieri (2004) preconiza que a inovação está ligada à introdução ou melhoria significativa de: um bem, um método de produção, um mercado, fonte de matéria-prima e da organização do negócio.

A principal diretriz para coleta e análise de dados, a terceira edição do Manual de Oslo (2005), de uma forma geral tipifica a inovação em quatro aspectos: produtos, processos, *marketing* e organizacional.

Ainda segundo o Manual de Oslo (2005), as inovações devem ser classificadas conforme seu grau de novidade ou difusão variando em ordem de crescimento, como: nova para a empresa, nova para o mercado e nova para o mundo.

2.2. INOVAÇÃO EM PROCESSOS

Para Gonçalves (2000), um processo atravessa as fronteiras funcionais, possuindo clientes internos e externos, sendo responsável por todo o fluxo e agregação de valor a jusante na cadeia.

A Dimensão Cadeia de Fornecimento é o principal aspecto de análise do presente trabalho, tipificada como inovação em processos, pois, segundo o Manual de Oslo (2005), a inovação em processos é a implantação ou aprimoramento de processos de distribuição ou de produção, tendo como principais resultados o ganho de eficiência e eficácia dos processos como diferencial competitivo.

2.3. LOGÍSTICA

De acordo com Bachmann e Destefani (2008, p. 12), 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".

De acordo com Ballou (2006), a logística é o planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente de mercadoria e serviços por meio do retorno de informações relativo à necessidade dos clientes de movimentação do ponto de origem ao destino final.



Entender a importância da correta gestão logística é um dos fatores-chave para o sucesso de uma empresa. Segundo Otsuka e Vieira (2010), o comércio varejista apresenta descaso em relação à gestão dos recursos logísticos, por falta de qualificação técnica ou desinteresse por parte do gestor.

Para Corrêa, Gianesi e Caon (2001), grandes evoluções ocorreram no gerenciamento de estoques nos últimos anos. Inicialmente os estoques eram uma segurança para as empresas, pois com estoques grandes não haveria falta de material. Porém, com o passar dos anos, esse estoque foi sendo reduzido gradativamente com novas técnicas de gestão. De lá para cá, ainda aconteceram evoluções maiores, contudo, muita das vezes, restritas a empresas de médio e grande porte.

AUTOR: CARDOSO, FELIPE SOUSA ORIENTADOR: SOUZA, SILVIO RONALDO MACHADO FERREIRA DE

3. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Uma pesquisa, segundo Gil (1999), tem como objetivo descobrir respostas a determinadas perguntas, utilizando métodos científicos de forma sistemática. Para melhor entender um trabalho e sua natureza acadêmica, é de suma importância classificá-lo em relação a sua natureza e forma de abordagem do problema.

Recorrendo-se aos critérios de classificação propostos por Silva e Menezes (2001), a pesquisa em questão trata-se, do ponto de vista da sua natureza, de uma pesquisa aplicada, pois tem como principal objetivo aplicar os métodos em um problema específico. Sob o prisma da forma de abordagem dada ao problema ainda segundo os autores, trata-se de uma pesquisa quantitativa, pois utiliza-se da descrição de dados primários por meio de metodologia proposta em referencial bibliográfico.



4. METODOLOGIA APLICADA

A fim de mensurar a inovação, é necessário estabelecer a metodologia, o programa ALI utiliza o Radar de Inovação, formulado por Bachmann e Destefani (2008) na qual são trabalhadas as dimensões: Oferta; Plataforma; Marca; Clientes; Soluções; Relacionamento; Agregação de Valor; Processos; Organização; Cadeia de Fornecimento; Presença; Rede; Ambiência Inovadora. Conforme escala abaixo.

Tabela 1 – Escala de inovação

ESCORE	SITUAÇÃO NOS ÚLTIMOS 3 ANOS
5	Inovadora sistemática
3	Inovadora ocasional
1	Não é inovadora

Fonte: Adaptado de Bachmann e Associados (2008).

A descrição comparativa dos resultados encontrados no ciclo 0 (início dos trabalhos) e do atual cenário, após um ano, um breve relato dos planos de ação realizados pelas empresas e o impacto mensurável nos resultados de inovação destas.

Esses dados somados ao perfil empreendedor sucinto de cada empresário do grupo de empresas possibilitaram a descrição da característica mais impactante nos resultados.

Realizou-se a descrição da Dimensão "Cadeia de Fornecimento", correlacionando em segundo plano o grau geral de inovação para demonstrar se os resultados eram exclusivos da dimensão em estudo. Aferiu-se ainda as classificações das inovações mais comumente realizadas nesse grupo de empresas.

AUTOR: CARDOSO, FELIPE SOUSA ORIENTADOR: SOUZA. SILVIO RONALDO MACHADO FERREIRA DE

5. EMPRESAS ESTUDADAS

A partir do primeiro ciclo de diagnóstico, denominado de ciclo 0, foi definido um grupo de sete empresas e acompanhado durante o projeto, em que após, aproximadamente um ano, foi realizado novamente o mesmo diagnóstico, denominado de ciclo 1, com os resultados expostos na Tabela 2 abaixo.

O setor a ser estudado foi escolhido em cima da importância para a economia e da sua perspectiva de crescimento, onde segundo Exame (2013), após um ano de crescimento em torno de 4,5%, a perspectiva para 2014 seria de 7,2% de crescimento.

Tabela 2 – Comparação das características do grupo estudado na Dimensão Cadeia de Fornecimento

EMPRESA	FAIXA ETÁRIA	ESCOLARIDADE	SEXO	CICLO 0	CICLO 1
А	25 – 35	Pós-graduação	Masculino	3	5
В	65 – 75	Ensino médio	Masculino	1	1
С	25 – 35	Superior Incompleto	Masculino	1	3
D	25 – 35	Pós-graduação	Masculino	3	5
Е	35 – 45	Superior completo	Feminino	1	1
F	35 – 45	Superior completo	Masculino	3	3
G	45 – 55	Superior completo	Feminino	1	1
				1,9	2,7

5.1. EMPRESA A

Localizada em um bairro de classe média na cidade de Belém/PA, com estratégia de vendas rápidas de tintas e materiais para pintura.

No ciclo 0 da empresa, a dimensão estudada tinha impacto de uma única inovação, a adoção de fornecedores pelo critério de menor prazo, reduzindo o estoque e começou a sentir as melhorias e os desafios que esta medida acarretara.

Como proposta para melhoria nessa dimensão, foi realizado um plano de ação para melhor mensuração dos índices e dos resultados da empresa em termos logísticos e financeiros. Encontrando o primeiro gargalo, o *software* de gestão utilizado não disponibilizava relatórios gerenciais e dificultava o controle da empresa. Utilizouse, portanto, o Programa Sebraetec, que subsidia acesso à inovação para as MPE brasileiras, com a finalidade de desenvolver um *software* específico para controle da nova realidade da empresa.

Os resultados das medições (redução de 20% dos custos logísticos) engajaram a empresa a buscar sempre o menor custo total, enxugando quase todos os custos de armazenagem e até mesmo o de transporte. Para isso, a empresa começou a utilizar o próprio *showroom* – figura 1 – como depósito, pelo fato do tempo de ressuprimento da mercadoria ser de até 24 horas em grande parte dos itens.





Figura 1 – Show room da Empresa A

Compartilhando espaço com uma empresa irmã, foi possível, quando necessário, estocar pequena parte dos itens em depósito comum e até mesmo concentrar as entregas em veículos compartilhados pelas empresas.

Com essas ações, foi evidenciado o crescimento do e*score* de inovação da empresa de 3 para 5 na dimensão principal de estudo do presente artigo. Devido à forma sistêmica de se buscar reduções de custos e *gaps* logísticos.

Como ações complementares, porém extremamente interessantes e impactantes no *score* médio da empresa, apresenta-se a criação de identidade visual própria, *e-commerce* e mudança de *layout* da fachada para evidenciar o *site* da empresa, todas realizadas via Sebraetec. Foi necessário ainda finalização para possíveis medições de retorno, porém só foi possível apostar em inovações deste porte ao medir de forma correta o retorno da empresa e intensificar a política de custos totais mínimos.

5.2. EMPRESA B

Encontra-se ao lado da empresa A e pertence ao mesmo grupo, porém o foco é vender para construtoras: vendas mais especializadas para pessoas com maior poder aquisitivo.

A análise realizada sobre os aspectos concernentes à logística da empresa no primeiro ciclo possibilitou identificar que o *score* mínimo indicava que a inovação não tinha ocorrido na empresa nos últimos três anos.

Partindo desse ponto, os possíveis gargalos foram levantados e evidenciou-se o excesso de perda por vencimento, estoques inchados (grandes disponibilidades de mercadoria para pouca demanda) e altos custos financeiros com capital de giro.

AUTOR: CARDOSO, FELIPE SOUSA ORIENTADOR: SOUZA. SILVIO RONALDO MACHADO FERREIRA DE

Para tanto, foi traçado um plano de ação com enfoque de racionalizar as compras e buscar fornecedores com maior proximidade, a fim de reduzir a necessidade de estoques e realizar uma espécie de *benchmarking* com a Empresa A, que pertence ao mesmo grupo. Visando facilitar o processo de inovação e realmente efetivar o plano de ação proposto, submeteu-se demanda ao projeto Sebraetec.

Ao medir o segundo ciclo, foi possível evidenciar que, apesar do planejamento, da necessidade da empresa e dos esforços realizados pelo Sebrae para alcançar o proposto não foi possível obter o êxito esperado, pois a ação não foi deveras realizada. Algumas ações pontuais como o inventário e uma pequena arrumação foram realizadas, porém a inovação de fato não pode ser sentida, tampouco seus benefícios.

A implantação do objeto foi dificultada pelo perfil relacionado anteriormente, no qual temos um gestor experiente e não tão engajado no programa.

As dimensões que evoluíram na empresa com o programa estão relacionadas à forma de trabalhar com o cliente, nas dimensões "relacionamento" e "rede", com o desenvolvimento de um *website* e da possibilidade de realizar orçamento *on-line*.

5.3. EMPRESA C

Localizada em bairro de classe média baixa da capital com a estratégia de utilizar um grande *mix* de produtos como fator-chave.

Analisando a principal dimensão estudada no artigo foi traçado um plano de ação que envolveu a demanda do programa Sebraetec, para realização de mapeamento dos processos logísticos da empresa e o endereçamento do estoque, conforme exposto na figura 2 abaixo. Possibilitando o crescimento do *score* que é alvo do estudo de 1 para 3.



Figura 2 – Armazenagem de cimento e argamassa (Paletização)

Os demais dados referentes ao diagnóstico empresarial e ao Radar de Inovação do ciclo 0 da empresa sinalizaram que era necessário definir um planejamento estratégico, otimizar o relacionamento com o cliente, registrar e potencializar a utilização da marca e criar um novo ponto de venda, gerando assim ações nas dimensões "Relacionamento", "Marca" e "Presença" do Radar de Inovação.

Concomitante a essas ações, indicou-se aos proprietários a participação no seminário Empretec (Seminário da ONU que trabalha as características empreendedoras) que, segundo relatos, foi um divisor de águas dentro da empresa, evidenciado por meio dos resultados e publicado em revista do Sebrae.

A partir de então foi realizado o Sebrae Mais – Estratégias Empresariais em que se definiu uma missão, visão e valores que foram traduzidos por indicadores mensuráveis, postos em prática e controlados por intermédio de planos de ação para alcançar os objetivos previstos. Sendo grande responsável pelo aprendizado dos empreendedores em se trabalhar com medidas de desempenho e planos de ação.

Utilizando o programa Sebraetec, foi realizado o plano de *marketing*, que definiu o público-alvo da empresa e os meios eficazes de comunicação, além de evidenciar a importância da realização de um CRM (ferramenta de relacionamento com o cliente), culminando com o desenvolvimento do *website* institucional e possibilitando a primeira grande promoção realizada pela empresa, tendo como plano de fundo a copa do mundo.

A fim de trazer segurança para o maior bem intangível da empresa, foi realizado o registro da marca da empresa pelo mesmo programa.

A presença da empresa foi maximizada quando foi aberta a primeira filial da empresa, o que gerou crescimento, sendo atualmente responsável por, aproximadamente, 25% do faturamento da empresa.

AUTOR: CARDOSO, FELIPE SOUSA ORIENTADOR: SOUZA. SILVIO RONALDO MACHADO FERREIRA DE

Como resultados tangíveis de todas as ações supracitadas, além do *score* geral de inovação ter evoluído de 2,6 para 3,8, foi possível alcançar um aumento de R\$170,00 para R\$230,00 no Ticket médio, aumento de aproximadamente 40% no faturamento e ainda um crescimento de 5% na margem de lucro.

5.4. EMPRESA D

Localiza-se em bairro nobre da cidade com mais de 30 anos de mercado, com foco na venda de material com alto valor agregado para um público com alto poder aquisitivo.

Ao analisar a dimensão "Cadeia de Fornecimento" no ciclo 0 da empresa, encontrou-se uma empresa que tinha realizado uma pequena mudança com a implementação de um novo *software* de gestão e controlando melhor a quantidade de compra, utilizando histórico de venda, porém a empresa encontrava-se em processo de crescimento e recuperando-se de alguns anos de resultados ruins.

Excesso de mercadoria empacada em estoque e desorganização geral do estoque faziam com que a empresa perdesse eficiência, vendas, qualidade de atendimento e tivessem maior custo logístico. A fim de reduzir os problemas e melhorar o cenário logístico encontrado, foi proposto um plano de ação com a utilização do Sebraetec para organização dos fluxos logísticos e endereçamento de estoques.

Outra ação desenvolvida durante o primeiro ciclo do programa foi a participação do empresário no Seminário Empretec. Engajando o proprietário no programa ALI, com o aceite das ações: aplicação de manta e gesso; parceria financeira de representantes; utilização de marca em propaganda.

Gerando inovações nas dimensões "Soluções", "Agregação de Valor"; "Marca", respectivamente, impactando diretamente na "Ambiência Inovadora". Aumentado a média do *score* de 2,8 para 3,5.

Como principal resultado de todas as inovações implantadas, o crescimento foi de 10% no faturamento e de 3% na margem de lucro da empresa.

5.5. EMPRESA E

Situada em bairro de classe média baixa em Belém tem como diferencial a venda especializada de materiais hidráulicos.

Ao iniciar a análise do ciclo 0 da empresa em questão em termos logísticos não havia sido feita nenhuma mudança expressiva nos últimos três anos, obtendo então o menor *score* de inovação.

Foi realizada uma consultoria financeira utilizando o programa SGC (Sistema de Gestão de Credenciados) do Sebrae, que subsidia ações de gestão às MPE, em que se evidenciou por meio de indicadores de que a empresa tinha excesso de capital em estoque. Utilizando o mesmo projeto foi definido o manual de integração de colaboradores.

A distância dos grandes centros, a incerteza da demanda e a margem de lucro referente a esses itens, que por vezes ultrapassam a rentabilidade de 100%, surgem como justificativa para a retenção de estoque e a parca utilização dos indicadores financeiros no dia a dia da empresa faz com que a realidade em torno da dimensão "Cadeia de Fornecimento" se mantivesse no menor patamar possível.



Entretanto, em várias outras dimensões, foi possível evidenciar evoluções com base nos planos de ação traçados, principalmente nas dimensões "Rede" e "Relacionamento" com a realização de um plano de *marketing* do programa Sebraetec do qual foi definido o público-alvo da empresa e sua proposta de valor, fazendo com que a empresa investisse em novos canais de relacionamento com o cliente, com utilização de telefone e *e-mail* com cotação direta, de forma padronizada e sistemática. Além de intensificar o cadastro de clientes para implantar política de recompensa à fidelidade.

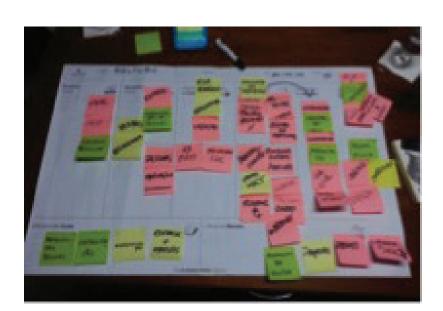


Figura 3 – Plano de marketing da Empresa E (Business Canvas)

Desencadeando ainda ações em torno da dimensão "cliente", com busca de informações de forma sistêmica e padronizada por meio de contato telefônico e de pesquisa na loja. Resultando na instalação de um bebedouro para clientes e oferta de novos produtos.

Nas dimensões "Organização" e "Processos", o crescimento observado deve-se aos planos de mudança significativa de estratégia, buscando a fidelização do cliente e a implantação do MEG (Modelo de Excelência em Gestão) por intermédio do projeto Vale Sebrae. Todas as ações fizeram com que o grau médio de inovação da empresa progredisse de 1,7 para 2,8, além do grau de satisfação do cliente de 60% para 80%.

5.6. EMPRESA F

Situada em bairro de classe média baixa em Belém/PA, seu forte é a venda de material básico (areia, seixo e cimento) em grandes volumes.

AUTOR: CARDOSO, FELIPE SOUSA ORIENTADOR: SOUZA. SILVIO RONALDO MACHADO FERREIRA DE

Em primeira análise, o diagnóstico de inovação da empresa, em termos logísticos, apresentava uma evolução média com o *score* de 3, devido à parceria com uma fábrica próxima para entrega direta ao cliente de mercadoria, eliminando o custo de armazenagem e de transporte da empresa.

A fim de otimizar essa ação, foi proposto que essa análise fosse ampliada em relação a todos os custos logísticos, de forma a reduzir os custos globais e tornar essa uma ação sistemática da empresa.

Porém, ao medir o ciclo 1, a realidade se mantinha a mesma devido, segundo o cliente, ao receio que eles teriam de não dar certo e ao desconhecimento sobre todos os custos logísticos, ou seja, a falta de informação da direção sobre os diversos aspectos logísticos não permitiriam análises mais profundas e não realizariam ações nesse aspecto.

A participação conjunta do empresário com o seu pai, com 60 anos e poder deliberativo na empresa, não se mostrou interessante ao longo do processo de acompanhamento, fazendo com que as ações mais importantes impactassem nas dimensões "Marca" e do "Relacionamento" com utilização da marca em propagandas e em outras ações e com a disponibilização de café aos clientes, respectivamente.

5.7. EMPRESA G

Localizada em bairro de classe média baixa em Belém, tem como estratégia o foco em construtoras e fornecimento de material para grandes obras licitadas.

Partindo do crescimento acima do mercado ocorrido nos últimos anos da empresa, crescendo mais de cinco vezes em apenas três anos, e do *score* de inovação mínimo que ela apresentava, ou seja um, não seria difícil imaginar que a empresa passava por alguns problemas nesta área, portanto indicou-se a realização de um Sebraetec com foco na roteirização e determinação de indicadores logísticos.

Devido a problemas internos da empresa, e até mesmo a falta de comprometimento do empresário com o andamento do programa ALI, a realização da roteirização e da implantação de indicadores ainda está em implantação, não havendo evolução nesse aspecto até o presente momento.

Igualmente às empresas supracitadas, alguns resultados destacaram-se em outras dimensões, devido aos planos de ação traçados, fazendo com que o *score* médio de inovação progredisse de 2,6 a 3,5.

Essas ações impactaram nas dimensões "Rede", "Clientes", "Soluções" e "Relacionamento" implantando, respectivamente: canais para comunicação via telefone e *e-mail* com cotação direta, de forma padronizada e sistemática; sistema de pesquisa com o cliente que resultou em instalação de *check-out* e mudança na separação do pedido; Acessório e serviço de aplicação de gesso; desenvolvimento de *funpage*.

O retorno financeiro com a aplicação de gesso culminou com a inauguração de outra empresa especializada em serviços com o objetivo de faturar 10% do total do grupo.



6. RESULTADOS

Os resultados encontrados no primeiro (R0) e no segundo (R1) radar realizados nas empresas segue, na Tabela 3, com ênfase na cadeia de fornecimento e na média geral.

Tabela 3 – Tabela comparativa dos ciclos em todas as dimensões

	E	Ά	E	В	E	c	E	D	E	Ε	E	F	E	G
	RO	R1												
Oferta	2	3	5	5	4	5	5	5	2	3	4	4	5	5
Plataforma	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Marca	3	4	3	3	3	5	4	5	3	4	3	4	3	4
Clientes	2,3	3	2,3	2,3	2,3	3,7	3	3	2,3	4,3	4,3	4,3	2,3	4,3
Soluções	1	2	2	2	4	4	4	5	1	1	4	4	2	4
Relacionamento	2	3	2	3	3	5	3	3	1	2	1	2	1	3
Agregação de Valor	2	3	2	2	3	3	1	3	1	1	2	2	2	2
Processos	1,3	2,3	1	1	1,7	2	1,7	2,3	1,3	2,7	1,7	1,7	2,7	3,3
Organização	1,5	1,5	2	2	4	5	3	3	1	3	2,5	2,5	1,5	2
Cadeia de Fornecimento	3	5	1	1	1	3	3	5	1	1	3	3	1	1
Presença (Praça)	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3
Rede	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	1	1	1	5
Ambiência Inovadora	2,1	2,4	2,1	2,1	3	4,4	1,9	4,1	1,9	3,3	2,7	2,7	3,3	3,6
Média geral	2,1	2,6	2,3	2,5	2,8	3,8	2,8	3,5	1,7	2,8	2,7	2,9	2,6	3,5

Resultando em crescimento médio de 1,9 para 2,7 na principal dimensão estudada – "Cadeia de Fornecimento" – e um avanço de 2,4 para 3,1 na média das 13 dimensões das empresas, por intermédio das ações supracitadas colocadas em prática.

Tabela 4 – Resumo de ações e Tipos de inovação

	Dimensões	Ações realizada	Tipos de inovação
EA	Cadeia de fornecimento	Racionalização de estoques	Processos
	Marca	Desenvolvimento de marca	Marketing
	Relacionamento	Desenvolvimento de website	Marketing
	Processos	Implantação de software	Processos
EB	Relacionamento	Desenvolvimento de website	Marketing
	Rede	Orçamento on-line	Processos

AUTOR: CARDOSO, FELIPE SOUSA ORIENTADOR: SOUZA, SILVIO RONALDO MACHADO FERREIRA DE

	Dimensões	Ações realizada	Tipos de inovação
EC	Cadeia de fornecimento	Endereçamento de estoque	Processos
	Marca	Registro de marca	Marketing
	Clientes	Pesquisa de necessidade do cliente	Marketing
	Relacionamento	Desenvolvimento de website	Marketing
ED	Cadeia de fornecimento	Endereçamento de estoque	Processos
	Soluções	Aplicação de manta e gesso	Produto
	Agregação de valor	Parceria de vendas com fornecedores	Processos
	Marca	Utilização de marca em propaganda	Marketing
	Ambiência Inovadora	Brainstorming com colaboradores	Organizacional
EE	Relacionamento	Plano de Marketing	Marketing
	Rede	Cotação direta (e-mail e telefone)	Processos
EF	Marca	Utilização da marca em propaganda	Marketing
	Relacionamento	Café como amenidade	Marketing
EG	Rede	Cotação direta (e-mail e telefone)	Processos
	Clientes	Pesquisa de necessidade do cliente	Marketing
	Soluções	Serviço de aplicação de gesso	Produto
	Relacionamento	Desenvolvimento de funpage	Marketing

Utilizando o quadro acima, foi possível plotar o gráfico 1, em que das 23 ações desenvolvidas os tipos que se destacam são as de *marketing* e processos, esta com 35% das ocorrências e aquela com 52%.

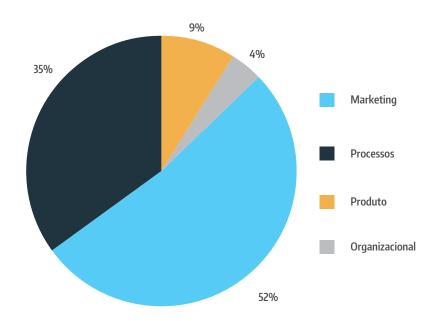


Gráfico 1 – Tipos de Inovação do grupo

Outro gráfico que foi possível desenvolver com base nos resumos das ações relaciona-se às dimensões do Radar da Inovação. Com destaque expressivo para a dimensão relacionamento, conforme mostra o Gráfico 2.

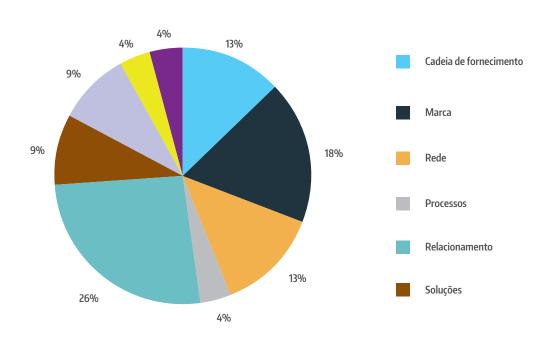
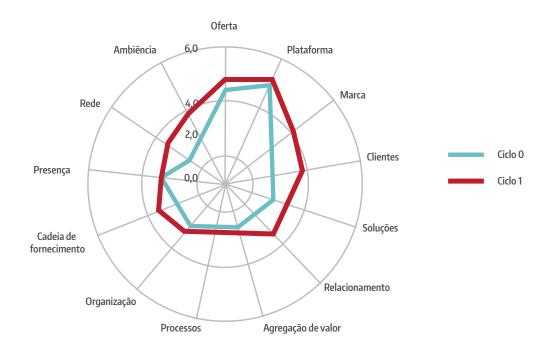


Gráfico 2 – Dimensões trabalhadas no grupo

É importante notar que todas as inovações têm seu grau de novidade para a empresa e são tidas como incrementais. Fato que não reduz os resultados, pois a missão do programa ALI é despertar a cultura inovadora nas empresas atendidas, e foi possível observar esse avanço no grupo de empresas.

A evidência da realização da missão do projeto é representada no gráfico 3 que apresenta o crescimento da média geral de todas as dimensões das empresas do grupo de empresas objeto do estudo.

Gráfico 3 – Radares de inovação (Média do grupo)





7. CONCLUSÃO

Com base na metodologia utilizada e na comparação da empresa em ciclos diferentes durante a participação no programa ALI, tendo como base o grau de inovação da empresa como um todo e especificamente na dimensão "Cadeia de Fornecimento" que se refere aos aspectos logísticos dentro desta metodologia, foi possível obter um crescimento médio de *score* nesta dimensão de 1,9 para 2,7.

Houve evolução suficiente para fazer com que a maioria das empresas realizasse ao menos uma inovação nos fatores logísticos. Analisando o perfil empreendedor dos gestores das empresas, é possível descrever que a idade foi inversamente proporcional ao resultado apresentado pelas empresas, nos remetendo à aversão à mudança e ao receio de uma inflação descontrolada que os empresários vivenciaram em décadas passadas.

Somado a isso, o Brasil não apresenta estrutura viária, principalmente na região norte, para dimensionar o tempo de ressuprimento, intensificando a necessidade de estoques.

Em relação à média global de inovação das empresas estudadas, foi possível identificar que houve aumento expressivo de 2,4 para 3,1 com a faixa etária sendo menos impactante em resultados negativos que nos aspectos logísticos e o comprometimento com o programa possibilita diferenciais competitivos para as empresas atendidas.

A participação do Sebrae e das ICT (Instituições de Ciência e Tecnologia) potencializa os resultados com subsídio à inovação por meio de projetos como o Sebraetec e da divulgação dos resultados da inovação pelas iniciativas do CNPq.

O tamanho da amostra foi fator limitante do estudo, fazendo com que os resultados não possam ser considerados referência para o setor estado ou país. Ficando aberta a oportunidade de aprofundamento do estudo com um grupo maior de empresas.

AUTOR: CARDOSO, FELIPE SOUSA ORIENTADOR: SOUZA, SILVIO RONALDO MACHADO FERREIRA DE

AGRADECIMENTO

Agradeço às instituições que possibilitaram a realização deste artigo, ao Sebrae e ao CNPq, este personificado na figura do orientador e aquele representado pela gestora, e pela consultora sênior e, respectivamente, por todo o apoio e esforço conjunto em construir este trabalho. Aproveito a ensejo para agradecer a oportunidade em desempenhar o papel de Agente Local de Inovação e o crescimento profissional que este programa me possibilitou durante os dois anos em campo.



REFERÊNCIAS

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE.** Bachmann & Associados – Curitiba, PR. 2008

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial.** 5ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2006

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

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

EXAME. **Material de construção venderá 7% mais em 2014**. Disponível em: http://exame.abril.com.br/economia/noticias/material-de-construcao-vendera-7-mais-em-2014-diz-anamaco. Acesso em: 10 ago. 2014.

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

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.40, n.4, p. 8-19, out./dez. 2000

OECD. **MANUAL DE OSLO**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados Sobre inovação. 3 ed. FINEP. 2005.

OTSUKA, B & VIEIRA, G. **Previsão de demanda para uma microempresa de comércio e análise dos impactos financeiros.** PUC/PR. ENEGEP, 2010. Disponível em:< http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_ STO_113_741_16308.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2014.

Portal Inventta. **A Inovação: definição, conceitos e exemplos.** 2013. Disponível em: http://inventta.net/radar-inovacao/a-inovacao/. Acesso em: 3 ago. 2014.

SILVA, E. & MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Lab. de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em:http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20 da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf> Acesso em: 12 abr. 2014.

O varejo do sertão pernambucano no cerne do desenvolvimento socioambiental nacional

AUTORA: PATRÍCIA, KEYLA

ORIENTADOR: MOURA, GUILHERME LIMA

RESUMO

Diversas são as razões que levam empresas a aderirem ao movimento em favor da sociedade e do meio ambiente. Frente a essa preocupação com as questões socioambientais e a sustentabilidade empresarial, este trabalho foi desenvolvido para apresentar resultados provenientes do trabalho feito pelo Projeto ALI (Agentes Locais de Inovação) em cinco empresas do comércio varejista, localizadas no sertão de Pernambuco. Por meio da implantação de ações voltadas para o aprimoramento do desempenho empresarial, tais empreendimentos obtiveram crescimento na dimensão processo da ferramenta Radar da Inovação, especialmente nos itens pertinentes às questões voltadas para preservação do meio ambiente. Foram avaliadas as três etapas do projeto (RO, R1 e R2). Das cinco empresas analisadas, três mantiveram os escores da dimensão processos sempre crescentes em todas as etapas das intervenções do ALI e todas as empresas obtiveram escores iguais ou superiores a 3,0, correspondente à inovação ocasional ou oportunista, ao fim da etapa R2.

PALAVRAS-CHAVE:

Comércio varejista. Dimensão processos. Sustentabilidade.

ABSTRACT

There are several reasons that lead companies to join the movement in favor of society and the environment. Faced with this concern with environmental issues and corporate sustainability, this work was to present results from the work done by ALI Project (Local Agents of Innovation) in five companies in the retail sector, located in the interior of Pernambuco. Through the implementation of actions aimed at improving business performance, such ventures have obtained growth in process size, the Innovation Radar tool, especially in the pertinent questions related to environmental preservation items. The three stages of the project (RO, R1 and R2) were evaluated. Of the five companies analyzed, three remained in the scores of Dimension Processes ever growing in all stages of the interventions of ALI and all companies had scores greater than or equal to 3.0, corresponding to occasional or opportunistic innovation, the end of step R2.

KEYWORDS:

Retail. Processes dimension. Sustainability.



1. INTRODUÇÃO

A preocupação atual dada ao cuidado com o nosso planeta tem a finalidade de deixar para as futuras gerações um ambiente em condições de abrigá-las e fornecê-las todas as condições necessárias à vida digna, pois a população tem procurado valorizar empresas que diminuam os impactos causados à natureza (ALMEIDA, 2012). O crescimento na aquisição de produtos e serviços sustentáveis e o aumento da oferta para atender a essa nova necessidade do mercado são sinais de que essa conduta deverá se fortalecer daqui em diante.

O gerenciamento ambiental é um dos fundamentos da sustentabilidade, que colabora com um planejamento ecológico empresarial viável aos custos e imagem da empresa (NETO, 2013). Para torná-lo viável, é necessário rever conceitos de educação ambiental, que é o ponto integrador das empresas com a sociedade e determinante para a eficiência da gestão (DRUNN et al., 2011).

O varejo pode inovar agregando valor aos seus produtos/serviços e aos seus processos, por meio de ações inéditas ou cotidianas de modo aperfeiçoado, por exemplo, aproveitar da maneira mais responsável possível o uso dos recursos naturais do planeta, diminuindo assim a quantidade de resíduos despejados no meio ambiente. No entanto, em diversas situações é preciso investir em tecnologias modernas para obter resultados positivos no ganho de competitividade e desenvolvimento do perfil inovador da empresa (SELBORNE, 2001).

No interior pernambucano, especificamente nas microrregiões do Pajeú e de Salgueiro, a baixa incidência pluviométrica é um fator agravante para o desempenho das empresas, haja vista que o comércio depende em quase sua totalidade dos recursos financeiros provenientes dos agronegócios. Por ser uma região com larga experiência em estiagens castigantes, é extremamente importante que empresários inovem frequentemente para manteremse firmes no mercado. Como forma auxiliar o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae expandiu o Programa Agentes Locais de Inovação – ALI ao interior pernambucano, como ferramenta de informação e auxílio aos empreendimentos com intuito de alavancar o seu desempenho e perfil inovador.

Após interferência do Projeto ALI nos municípios pernambucanos de Salgueiro, Serra Talhada e Triunfo, algumas empresas varejistas vêm se destacando com a inclusão de atividades baseadas na sustentabilidade empresarial e responsabilidade socioambiental. Este artigo objetiva interpelar sobre as inovações voltadas ao gerenciamento ambiental e sustentabilidade empresarial nos cinco empreendimentos mencionados, cuja análise foi feita a partir da mensuração dos escores da dimensão processos da ferramenta Radar da Inovação utilizada por todos os agentes locais de inovação que estão em campo.

2. SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

Os problemas e desafios globais que a sociedade enfrenta nessas últimas décadas requer uma reflexão sobre os padrões de consumo, produção e desenvolvimento selecionados por nós desde a revolução industrial. É devida a essa conflagração as diversas desigualdades mundiais, especialmente no que tange à distribuição de renda e ao minguado acesso aos direitos de ter condições dignas de vida (ZAMBON; RICCO, 2010).

A essência do desenvolvimento sustentável se apresenta como um novo parâmetro ético e holístico do comportamento humano. Esse conceito inclui toda a população e faz alusão para que a estratégia empresarial adote novas práticas sociais, que devem imperativamente englobar a eficiência econômica, a relevância social e a prudência ecológica (SACHS, 2002, p. 35).

Na década de 1980, o documento intitulado "Nosso Futuro Comum", publicado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, traz em primeira mão a definição de desenvolvimento sustentável, que vai em direção à conquista de uma proposição desenvolvedora para a sociedade igualitária (COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO, 1991).

A partir de 1992, com a criação do World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), o conceito de sustentabilidade empresarial foi ganhando adeptos e, em 1997, com a constituição do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento (CEBDS) e, no ano seguinte (1998), a criação do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social deram maior importância ao movimento de responsabilidade socioambiental dentro das empresas (ZAMBON; RICCO, 2010).

Conforme Alessio (2008), a responsabilidade social empresarial permeia todas as etapas das organizações, desde o planejamento estratégico até a execução. Esse compromisso atribui às empresas adeptas um perfil sensível e altruísta, que desejam cooperar com o desenvolvimento positivo da sociedade.

A estratégia usada para alcançar a sustentabilidade é a simples gestão do risco que deve fazer parte da cultura da empresa. Nesse clima, em busca de ações inovadoras os esforços são multiplicados para conquistar melhorias em todas as atividades do empreendimento (SMERALDI, 2011).

No entanto, há trabalhos que enfatizam a necessidade de pressionar as empresas de forma legal para que haja efetividade no cumprimento do cuidado socioambiental, pois mesmo que os impactos positivos gerados ao meio ambiente sejam importantes, as iniciativas só serão tomadas com o intuito de minorar os custos e nunca objetivando o cuidado ao planeta (LOPES, 2010).

As empresas passaram a tomar para si a responsabilidade da conservação ambiental a partir do momento em que os papéis dos atores sociais, que antes eram responsabilidade apenas do Estado, foram divididos. Os empreendimentos também têm compromisso com a elucidação das perturbações socioambientais, já que possuem influência política e condições financeiras e tecnológicas para criar soluções que podem ser disseminadas entre todos os atores sociais (YOUNG, 2004; PASSOS, 2004).



O conceito de responsabilidade socioambiental permeia-se com o conceito de efetividade, pois um estabelecimento é efetivo quando possui uma atitude socialmente responsável. Essa efetividade relaciona-se com a satisfação da população às condições sociais, econômicas e culturais. Toda empreendimento deve atender as carências da sociedade, pois precisa dela para se desenvolver (TACHIZAWA, 2005).

Donaire (1999) declara que "os empreendimentos já conseguem, com efetividade, ganhar dinheiro e proteger o meio ambiente através de ações inovadoras, pois com elas é possível converter as limitações e ameaças ambientais em oportunidades de negócios".

As empresas relatadas nesse trabalho deram o pontapé inicial buscando ações que estivessem ligadas aos seus produtos diretos e que demonstrassem sua preocupação em dar uma resposta objetiva aos problemas socioambientais. O despejo de baterias ou resíduos de gordura animal ou vegetal na natureza é reconhecido como um dos graves problemas dos dias de hoje devido às graves consequências, como envenenamento do solo e de mananciais d'água (MANSOR et al., 2010).

Comumente há tímidas ações sociais de algumas empresas locais que, na maioria dos casos, são confundidas com meras práticas publicitárias, evidenciando uma carência de objetividade e mais contundência nas ações que as tornem mais nítidas na percepção das pessoas ao associá-las à própria imagem da empresa. Percebendo essas mudanças, empreendedores locais começam a pensar em ações nessa área.

Fica claro que há um crescimento da percepção dos fatores envolvidos e de suas consequências a médio e longo prazo no desenvolvimento dos planejamentos e estratégias dos negócios. Mesmo que suas implicações ainda não estejam claras teoricamente é indiscutível que todos ganham de alguma forma com tais ações e que o negligenciamento das responsabilidades socioambientais pode significar um diferencial decisivo no que diz respeito à competitividade das empresas.

3. O PROGRAMA ALI

Os empreendimentos encaram rotineiramente o desafio de se aprimorarem e inovarem para se garantirem no mercado competitivo. As alterações mercadológicas ocorrem constantemente e as empresas precisam antevê-las e adaptar-se às suas novas necessidades. Frente a essa situação, foi identificada a necessidade da orientação às empresas de pequeno porte brasileiras, por meio de um programa específico de inovação.

O Sebrae, em parceria com o CNPq, criou o programa ALI (Agentes Locais de Inovação), que disponibiliza para EPP (Empresas de Pequeno Porte) do estado assessoria especializada e gratuita para o desenvolvimento de inovações tecnológicas em produtos e processos nos setores da indústria, comércio e serviços.

Os Agentes Locais de Inovação são profissionais com nível superior em várias áreas de conhecimento que realizam nas empresas de pequeno porte os diagnósticos para mensurar o grau de inovação e, com base nos resultados, confeccionam um plano de ação que vise a um resultado inovador para ser implantado nos empreendimentos.

	COMO É O ATENDIMENTO DO PROJETO ALI?
PROATIVO	O agente vai até a empresa em dia e horário mais adequados à rotina do empresário.
GRATUITO	O atendimento realizado pelo agente não tem nenhum custo para a empresa.
CONTINUADO	O agente acompanhará a implementação das ações propostas para a empresa por até dois anos.
CUSTOMIZADO	O atendimento recebido pelas empresas é individualizado. As ações sugeridas pelo agente são resultado do diagnóstico realizado na empresa.

OS BENEFÍCIOS TRAZIDOS PARA AS EMPRESAS ATENDIDAS PELO PROJETO ALI PODEM SER ELENCADOS ASSIM:

- » realização de diagnóstico para identificação de oportunidades de melhorias na empresa;
- » construção de um plano de ação para inserção de soluções inovadoras no ambiente da empresa;
- » auxílio no processo de implantação dessas soluções;
- » informações sobre inovação e tecnologia;
- » aproximação com as ICT Instituições Científicas e Tecnológicas;
- » realização de avaliação dos resultados gerados;
- >> todos os planos de ação propostos pelos agentes são validados por consultores seniores especialistas dos setores atendidos pelo programa.

A inovação trabalhada pelos ALI dentro das empresas é baseada no conceito do Manual de Oslo (OECD, p. 46, p. 55) definido 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 negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas".

O Programa ALI visa induzir os empresários à adoção de práticas de adequação de seus empreendimentos, desenvolvimento de novos modelos de negócios e a implantação de novas estratégias de *marketing*, visando inovações que elevem a competitividade das empresas nos mercados domésticos e/ou externos, trazendo com



isso o crescimento não apenas das empresas aderidas, mas também dos municípios em que elas estão inseridas e de toda região circunvizinha.

O Projeto ALI está presente em todo o estado de Pernambuco, com 50 Agentes Locais de Inovação atuando nos setores de comércio, serviço e indústria. Na Unidade de Negócios Sertão Central, Pajeú, Moxotó e Itaparica, que possui sua sede em Serra Talhada e atende 34 municípios, há duas ALI, que atendem 104 EPP, distribuídas em dez municípios.

4. O RADAR DA INOVAÇÃO

A principal ferramenta de trabalho utilizada pelo ALI foi elaborada por Bachmann e Destefani (2008) e é uma matriz de diagnósticos, incluindo a planilha Radar da Inovação, composto por 13 dimensões, que avaliam as ações internas inovadoras das empresas.

O Radar da Inovação inclui as dimensões: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora. As descrições de cada dimensão são especificadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Descrição das dimensões contidas no Radar da Inovação

DIMENSÃO	CONCEITO
Oferta	Refere-se aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado.
Plataforma	Conjunto de componentes comuns usados de forma modular na construção de uma família de produtos.
Marca	Conjunto de símbolos ou formatos pelos quais uma empresa transmite sua imagem.
Clientes	Pessoas ou organizações que usam ou consomem produtos para atender determinadas necessidades.
Soluções	Combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar o problema do cliente.
Relacionamento	Tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta.
Agregação de valor	Os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado.
Processos	As configurações das atividades usadas na condução das operações internas.
Organização	Modo como a empresa está estruturada.
Cadeia de fornecimento	Sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega.
Presença	Canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado.
Rede	Aspectos que conectam a empresa e seus produtos aos clientes.
Ambiência inovadora	Mensura o ambiente propício à inovação.

Fonte: Adaptado do Sebrae, out/2011.

A ferramenta Radar da Inovação pode avaliar vários setores do negócio e tem como propósito determinar a eficiência do empenho realizado pelas empresas para tornarem-se mais inovadoras. No Radar da Inovação é possível analisar a empresa nos aspectos quantitativos, pois os escores atribuídos às questões são 5, 3 e 1; e qualitativos sendo classificadas em "inovadoras sistêmicas", "inovadoras ocasionais" e "pouco ou nada inovadoras", respectivamente, conforme apresentado na Tabela 1.



Tabela 1 – Análise quantitativa e qualitativa no Radar da Inovação

ESCORE	SITUAÇÃO
5	Inovação sistêmica
3	Inovação ocasional
1	Inovação nenhuma ou rara

Fonte: Adaptado do Sebrae.

O resultado final é calculado por média aritmética dos valores e documentados na planilha por meio de evidências descritas pelo empresário e observadas dentro da empresa pelo ALI (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

Neste documento será analisada a dimensão processos com alguma prioridade às questões que fazem referência ao meio ambiente:

- **»** A empresa alterou seus processos para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou rapidez no atendimento?
- » A empresa adotou alguma nova prática de gestão (GQT, MEG, BSC, 5S, benchmarking, controle de perdas etc.)?
- » A empresa recebeu alguma nova certificação de processo (ISO9001, ISO14001, certificação voluntária etc.)?
- » A empresa adotou ou atualizou algum software para a gestão administrativa ou da produção?
- **»** A empresa modificou sua forma de trabalhar para ganhar competitividade devido a aspectos ambientais (ecológicos)?
- A empresa alterou a destinação de seus resíduos, visando a menor impacto ambiental ou benefícios para terceiros?

Os resultados conseguidos são uma direção para a confecção dos planos de ação para aperfeiçoar a capacidade inovadora das empresas de pequeno porte (SILVA, 2013).

5. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O projeto ALI atende as empresas classificadas como de pequeno porte, conforme a Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011, do governo federal. O elenco analisado neste trabalho é composto por cinco empresas localizadas nos munícipios pernambucanos de Salgueiro, Serra Talhada e Triunfo, mostrados na Figura 1.

Salgueiro Trizedo

Figura 1 – Mapa evidenciando munícipios

Fonte: Adaptado da Wikipédia.

Os empreendimentos pertencem ao segmento do comércio varejista e atuam sob os seguintes CNAE (Código Nacional de Atividade Econômica) principais: comércio varejista de artigos de papelaria, comércio varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática, comércio varejista de hortifrutigranjeiros e comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – supermercados.

Foram pormenorizados os itens que ressaltam as questões ambientais, e descritas as ações que se evidenciaram em cada questão analisada com a proposta de aperfeiçoar o grau de inovação da dimensão processos e consequentemente o grau de inovação global das empresas que são analisadas neste trabalho.

Este trabalho é categorizado como descritivo, uma vez que se atenta na observação dos fatos, dos seus registros, análises, classificação e interpretação, sem que haja nenhuma intervenção do investigador (ANDRADE, 2002) e foi confeccionado com os dados resultantes da aplicação do diagnóstico de inovação nas três etapas (RO, R1 e R2) do acompanhamento da ALI às empresas citadas.



6. ANÁLISE DOS DADOS

Abaixo é mostrada a Figura 1 do Radar da Inovação, Etapa RO, da dimensão processos, em que foram avaliadas cinco empresas do segmento de comércio varejista. Os escores do Radar da Inovação são: 1,0 (escore mínimo), 3,0 (escore intermediário) e 5,0 (escore máximo). Para manter o sigilo, uma das premissas do Projeto ALI, as empresas serão elencadas segundo as iniciais A, B, C, D e E.

Etapa RO

3,5
3
2,7
2,7
2,7
2,7

A
B
C
D
E
RO

Figura 1 – Escores obtidos na Etapa RO da dimensão processos

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Figura 1, os escores obtidos na etapa RO da dimensão processos variam de 1,3 a 3,0 pontos, mantendo-se abaixo do nível intermediário (escore 3,0). Isso significa que essa deve ser uma dimensão muito importante para se trabalhar e consequentemente elevar o grau de inovação global das cinco empresas.

Após realizar o diagnóstico e auferir os escores da dimensão processos, foram propostas ações de melhorias com a função de aumentar a competitividade das empresas. Foram apresentadas sugestões semelhantes para as cinco empresas.

Entre as propostas, houve a recomendação para fazer parcerias estratégicas e escoar os resíduos de modo eficiente e de acordo com o tripé da sustentabilidade que dita para os empreendimentos serem *economicamente* viáveis, socialmente *justos* e *ambientalmente corretos*. Com essa ação será possível demonstrar responsabilidade com a sociedade e com o meio ambiente.

Em seguida é apresentada a Figura 2 do Radar da Inovação, etapa R1, da dimensão processos, analisando as empresas A, B, C, D e E.

Figura 2 – Escores obtidos na etapa R1 da dimensão processos

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Figura 2, os escores obtidos na etapa R1 da dimensão processos variam de 2,3 a 3,3 pontos. Apenas uma das cinco empresas obteve escore abaixo de 3,0, o que significa que o plano de ação sugerido e executado resultou em uma melhoria significativa, no entanto ainda carece de esforços maiores para elevar ainda mais o grau de inovação global das cinco empresas.

As ações propostas nessa etapa foram direcionadas para a modificação na forma de trabalhar, levando em consideração aspectos ambientais. Após executar as ações sugeridas no plano de ação R1, foi feito um novo diagnóstico e o grau de inovação da dimensão processos é mostrado na Figura 3 a seguir.



Etapa R2

3,5

3

3,3

2,5

2

A

B

C

D

E

R2

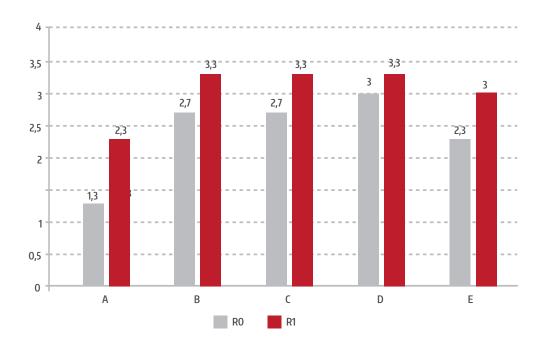
Figura 3 – Escores obtidos na etapa R2 da dimensão processos

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Figura 3, os escores obtidos na etapa R2 da dimensão processos variam de 3,0 a 3,7 pontos. Todas as empresas estão acima do nível intermediário (escore 3,0). Houve uma evolução positiva nos escores de três empresas nessa última etapa.

As Figuras 4, 5 e 6 evidenciam o comparativo entre as etapas R0 e R1; R1 e R2; R0 e R2, da dimensão processos, na ferramenta Radar da Inovação.

Figura 4 – Comparativos dos escores obtidos nas etapas RO e R1 na dimensão processos

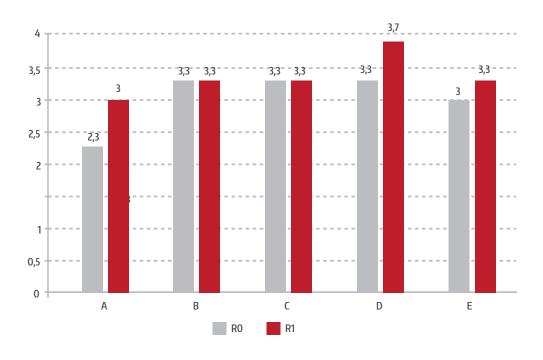


Fonte: Dados da pesquisa.

A variação entre a etapa R0 e R1 da empresa A é de 1,0; da empresa B e C é de 0,6; da empresa D é de 0,3 e da empresa E é de 0,7.



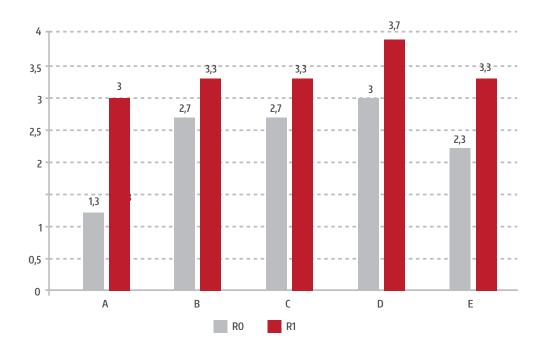
Figura 5 – Comparativos dos escores obtidos nas etapas R1 e R2 na dimensão processos



Fonte: Dados da pesquisa.

A variação entre a etapa R1 e R2 da empresa A é de 0,7; da empresa B e C manteve-se inalterada; da empresa D é de 0,4 e da empresa E é de 0,3.

Figura 6 – Comparativos dos escores obtidos nas etapas RO e R2 na dimensão processos



Fonte: Dados da pesquisa.

Entre as etapas RO e R2 da empresa A, houve um crescimento de 1,7 pontos; das empresas B e C houve um crescimento de 0,6 pontos; da empresa D é de 0,7 e da empresa E é de 1,0.

Das cinco empresas analisadas, três mantiveram seus escores da dimensão processos sempre crescentes em todas as etapas das intervenções do ALI. Isso fica evidenciado na Figura 7, em que é apresentado o panorama geral das etapas RO, R1 e R2 do projeto.



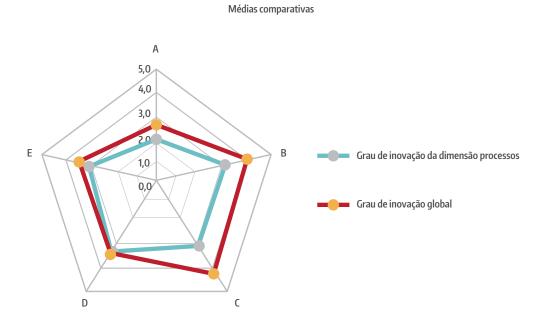
3,7 3,5 2,7 2,7 2,5 2,3 2 0,5 0 Α В C D Ε R0 R1 R2

Figura 7 – Comparativos dos escores obtidos nas etapas RO, R1 e R2

Fonte: Dados da pesquisa.

A evolução mais significativa ocorreu na empresa A, seguida pela empresa E e posteriormente D. As empresas B e C, apesar de possuírem escores da etapa R2 maiores que da empresa A, mantiveram-se com crescimento menos expressivo, pois entre as etapas R1 e R2 não houve incrementos das ações na dimensão processos, pois nesse momento do projeto os empresários, com base nos seus planejamentos estratégicos, deram preferência ao crescimento dos escores de outras dimensões, que pode ser confirmado pela Figura 8, abaixo.

Figura 8 – Comparativo entre a evolução global e a dimensão processos



Como evidências, são elencadas na Tabela 1 um compêndio das ações implementadas pelas cinco empresas.



Tabela 1 – Evidências na dimensão processos obtidas pelas empresas A, B, C, D e E

# Organizou e planejou o # Padronizou os # Padronizou os planejou o controle	EVIDÊNCIAS EPP A
estoque. # Atualizou o layout interno da empresa para melhorar o fluxo dos clientes. # Benchmarking com fornecedores. # Benchmarking com fornecedores. # Adotou o assistencia técnica. # Incluisão de aparelho de ar-condicionado devido aos fatores climáticos regionais fez com que o tempo dos clientes dentro da loja aumentasse. # Aumentou a variedade de produtos, preferindo os fornecedores de produtos, preferindo os de tinta para limíterias reutilizáveis. # Incluiu serviço de entrega em domicilio. # Controle de perdas voluntária, vinda de treinamentos realizados por fornecedores. # Adotou e atualizou o Adotou o a variedade de produtos, preferindo os fornecedores de produtos, preferindo os de tinta para linítus in cooperativa de reciclagem diversos de anotações para realizar coleta e logistica reversa de materiais reutilizáveis. # Doação de materiais eletrônica. # Controle de perdas por dutos de stoque as estoque da produção de panificação apos comusultoria sebrae. # Controle de postoque o templeo do sistema de mercadorias. # Padronizou o método de troca de mercadorias. # Autualiu os eviços de ansistência técnica. # Atualiu os eviço de entrega em domicilio. # Controle de perdas produto avariado). # Certificação voluntária, vinda de treinamentos realizados por fornecedores. # Adotou es tualizou o PAF. # Adotou a tualizou o PAF. # Adotou o uso de apapel neciclado. # Adotou o uso de apapel reciclado. # Controle de perdas produto avariado). # Certi	e planejou o controle do estoque. # Atualizou o layout interno da empresa para melhorar o fluxo dos clientes. #Benchmarking com fornecedores. # Adotou o software de gestão. # Inclusão de aparelho de ar-condicionado devido aos fatores climáticos regionais fez com que o tempo dos clientes dentro da loja aumentasse. # Aumentou a variedade de produtos, preferindo os fornecedores de produtos preocupados com o meio ambiente. # Incluiu serviço de recarga de cartuchos de tinta para impressoras. # Doação de materiais recicláveis para

Fonte: Dados da pesquisa.

A proatividade dos empresários permitiu que fossem visualizadas as oportunidades de melhoria por meio do melhoramento do atendimento para ganhar eficiência, da adoção ou atualização do software de gestão para ganhar mais competitividade e da inclusão de uma prática gerencial para controlar as perdas que surtiu um efeito muito benéfico na organização dos processos da empresa.

7. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve por objetivo averiguar a evolução dos escores na dimensão processos da ferramenta de campo Radar da Inovação em cinco empresas situadas no interior pernambucano, durante as etapas RO, R1 e R2 do projeto ALI. Para atingir a análise-alvo, foram realizadas três entrevistas em períodos distintos com a finalidade de buscar evidências para responder todas as questões contidas no Radar da Inovação. Para cada diagnóstico, foi criado um plano de ação com foco em inovação e, buscando o crescimento empresarial, a execução desse plano era monitorada pela ALI.

O resultado apresentado mostrou que os investimentos em ações socioambientais são responsáveis pelo aumento considerável no escore da dimensão processos e consequentemente no escore do diagnóstico global das cinco empresas analisadas.

Houve redução dos custos, em detrimento do menor desperdício de recursos naturais, como energia elétrica e água. Foi gerada receita com a venda dos resíduos, e com essa ação também foi possível demonstrar a responsabilidade social da empresa por meio da parceria formalizada com cooperativa de reciclagem, que recolhia os materiais e gerava receita para as famílias dos cooperados.

Também ficou evidente que a cultura da inovação foi implantada, pois os projetos setoriais do Sebrae já incluíram essas empresas no seu público-alvo e atualmente já estão sendo desenvolvidas diversas ações visando o crescimento das empresas e consequentemente a expansão dos mercados em que elas estão inseridas.

Uma das finalidades do Programa ALI também é implantar a cultura de inovação nas empresas e, para o ano de 2014, serão ainda trabalhadas ações voltadas para a inovação em processos, *marketing*, normatização, responsabilidade socioambiental, planejamento e parcerias estratégicas, habilidades gerenciais e gestão da qualidade, na forma de cursos, consultorias e por meio do acompanhamento dos projetos setoriais do Sebrae.



AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Hélder Melo por ter me encorajado durante toda essa pesquisa. Ao Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), que são financiadores do Programa Agentes Locais de Inovação, e à parceira de atividades de campo Janaína Neto, que me estimulou e ajudou durante todo o Projeto ALI.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Jaqueline et al. **O Que Pensam As Micro E Pequenas Empresas Sobre Sustentabilidade**: Série Estudos e Pesquisas. Sebrae, Brasília DF, 2012. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/estudos-e-pesquisas>. Acesso em: 1 fev. 2014.

ALESSIO, ROSEMERI. **Responsabilidade social das empresas no Brasil**: reprodução de postura ou novos rumos? Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

ANDRADE, M. M. C. **Como preparar trabalho para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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. Aracajú, 2008.

BRASIL. Gestão Tributária Municipal (GTM WEB). **As mudanças introduzidas para o MEI pela Lei Complementar 139/2011**. Porto Alegre: [s/e], 2012. Apostila. 39 p.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum** – Comissão Mundial Sobre o Meio Ambiente E Desenvolvimento. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

DONAIRE, D. Gestão ambiental na empresa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUNN, K. C.; GARCIA, H. M.; UNIC, F. P. Desenvolvimento sustentável e gestão ambiental nas organizações. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas da ADUVALE**, Jaciara/MT, ano 4, n. 6, nov. 2011.

LOPES, José Rafael Nascimento. **Desafios e alternativas para a gestão ambiental em pequenas empresas: Uma análise do programa de qualificação de fornecedores da FIEB**. Salvador, 2010. 159 f.: il. color. Universidade Federal da Bahia. Escola Politécnica, 2010.

MANSOR, M. T. C.; CAMARÃO, T. C. R. C.; CAPELINI, M.; KOVACS, A.; FILET, M.; SANTOS, G. A.; SILVA, A. B. **Cadernos de Educação Ambiental**, v. 6. São Paulo: SMA, 2010. Disponível em: http://www.ambiente.sp.gov.br/wp-content/uploads/publicacoes/sma/6-ResiduosSolidos.pdf. Acesso em: 1 jan. 2014.

NETO, J. K. S. **Gestão de resíduos agroindustriais como estratégia de inovação empresarial do sertão pernambucano**. 2013. Disponível em: http://www.saber-sebrae.com.br/portalsaber/Detalhe Estante.do?id=2631>. Acesso em: 13 maio 2014.

OECD ORGANIZATION ECONOMIC COOPERATION DEVELOPMENT. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. FINEP, 2005.

PASSOS, E. **Ética nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: GARAMOND, 2002. Acesso em: 11 de maio de 2014.

SEBRAE. Manual Unidade Temática 7 – Projeto Agentes Locais de Inovação. Brasília, 2011.

SELBORNE, LORD. A ética do uso da agua doce: um levantamento. Brasília: UNESCO, 2001.



SILVA, K. P. S. **Sustentabilidade ambiental como estratégia competitiva inovadora no varejo do sertão pernambucano**. 2013. Disponível em: http://www.saber-sebrae.com.br/portalsaber/DetalheEstante.do?id=2536>. Acesso em: 13 maio 2014.

SMERALDI, Roberto. **Consumo e sustentabilidade: nem bulimia, nem anorexia.** Pequenos negócios: desafios e perspectivas: desenvolvimento sustentável. V. 2, p. 145-161. Brasília: Sebrae, 2012.

TACHIWAZA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2005.

WIKIPEDIA. Mapa de Pernambuco. Disponivel em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Serra_Talhada#mediaviewer/ Ficheiro:Brazil_Pernambuco_location_map_Municip_Serra_Talhada.svg>.

YOUNG, R. Dilemmas and advances in corporate social responsibility in Brazil: the work of the Ethos institute. Natural Resources Forum, v. 28, p. 291-301, 2004.

ZAMBON, B. P.; RICCO, A. S. **Sustentabilidade empresarial: uma oportunidade para novos negócios**. 2013. Disponível em: http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos_Sustentabilidade_Empresaria_Uma_oportunidade_para_novos_negciosl.pdf>. Acesso em: 12 maio 2014.

Nem só de pão vive o homem: como satisfazer os consumidores das pequenas padarias de Maceió

AUTORA: SILVA, TISSIANA DE SOUSA

ORIENTADOR: SANTOS, SÉRGIO COUTINHO DOS

RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de analisar o perfil de inovação das empresas de pequeno porte – EPP – do segmento de panificação da cidade de Maceió, Alagoas. Para tanto, a pesquisa utiliza como metodologia uma abordagem quali-quantitativa e a pesquisa de campo, tendo como instrumento de coleta de dados o Radar da Inovação, ferramenta utilizada pelo Programa Agentes Locais de Inovação - ALI - do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae – em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. Os resultados obtidos apontaram que as empresas em estudo são pouco inovadoras em praticamente todas as dimensões analisadas. Especificamente nas dimensões clientes e oferta, áreas relativas, respectivamente, ao atendimento das necessidades dos consumidores da empresa e aos produtos oferecidos no mercado; constatou-se ainda que poucas panificadoras fazem uso de controles e análise das informações recebidas e dos itens produzidos e ofertados. O artigo sugere a identificação, o controle e o planejamento dos processos rotineiros e a prática contínua de novos hábitos que possibilitem vantagem competitiva às empresas, subsidiados por consultorias, capacitações e estabelecimento de parcerias com entidades de classes e centros de pesquisas. Conclui-se que a inovação nos processos de uma panificadora com a melhoria no setor organizacional é de fundamental importância para a oferta de novos produtos e serviços e, consequentemente, a permanência das panificadoras no mercado.

PALAVRAS-CHAVE:

Sebrae. ALI. MPE. Panificação. Inovação. Clientes. Oferta.

ABSTRACT

This article aims to analyze the innovation profile of small (EPP) of the bakery segment of the city of Maceió, Alagoas companies. To this end, the research uses a qualitative methodology as a quantitative approach, and field research, and as an instrument of data collection the Innovation Radar tool used by agents Local Innovation Program (ALI) of the Brazilian Service of Support for Micro and small Enterprises (Sebrae) in partnership with the National Council for Scientific and Technological Development (CNPq). The results showed that companies in the study are somewhat innovative in practically all dimensions analyzed. Specifically the dimensions and Offer Customers, relative areas, respectively, to meet the consumer needs of the company and the products offered in the market, yet it was found that few bakeries make use of controls and analysis of the information received and produced and offered items. The article suggests the identification, control and planning of routine processes and continuous practice of new habits that enable competitive advantage for companies, subsidized by consulting, training and partnerships with professional societies and research centers. We conclude that innovation processes in a bakery, along with improving the organizational sector is of fundamental importance for the supply of new products and services and, consequently, the permanence of the bakeries in the market.

KEYWORDS:

SEBRAE. ALI. MSE. Bakery. Innovation. Customers. Offering.



1. INTRODUÇÃO

O setor de panificação está entre os maiores segmentos industriais do país. Conforme o Estudo do Impacto da Inovação Tecnológica no Setor de Panificação e Confeitaria – ABIP –ocorreu uma consolidação do modelo de padaria brasileira a partir da década de 1990 que vem chamando a atenção de outros países interessados em difundir o modelo de gestão adotado aqui (2012).

Aproximadamente 63 mil panificadoras compõem o mercado da panificação e confeitaria no Brasil, das quais 60 mil são micro e pequenas empresas. Com participação de 36,2% na indústria de produtos alimentares e de 7% na indústria de transformação, o setor é um grande gerador de emprego e distribuidor de renda (ABIP; ITPC; SE-BRAE, 2012, p. 9). O faturamento estimado do setor, em 2013, foi de R\$ 76,40 bilhões – destes, 55% correspondem à fabricação própria. Dos empregos gerados, 820 mil são diretos e 1,85 milhão são indiretos (ABIP, 2014). Contudo, de acordo com o Programa de Desenvolvimento da Alimentação, Confeitaria e Panificação – Propan¹ –, em 2012 o setor sofria com uma defasagem de cerca de 25 mil postos de trabalho. Ainda de acordo com a ABIP (2014), mesmo que em 2013 tenha havido 18 mil contratações, o que representa uma elevação de 2% em relação ao ano anterior, houve redução da produtividade de trabalho nas empresas, uma vez que o faturamento por funcionário aumentou apenas 9,4% ante ao crescimento do salário médio de 26%, entre 2010 e 2013.

Um comparativo do período de 2007 a 2013 mostra o desempenho do setor de panificação e confeitaria nacional no que se refere ao faturamento, tíquete médio, fluxo de clientes e número de funcionários. Observa-se um crescimento do tíquete médio e, consequentemente, do faturamento até o ano de 2012 (com um pico em 2010), os quais ocorreram em decorrência de investimentos em novos produtos e serviços. Constata-se também uma desaceleração do faturamento (abaixo de 10%), devido, principalmente, à elevação dos custos, a qual se refletiu no reajuste dos preços. A consequência desse reajuste foi o crescimento do tíquete médio que, neste caso, não foi ocasionado pelo aumento do consumo (ABIP, 2014).

^{1.} O Propan é um projeto realizado em parceria com a ABIP para atuar junto às empresas oferecendo treinamentos e consultorias.

13,70% 14,00% 12,61% 11,88% 11,60% 11,04% 12,00% 10.90% 9.60% 8.70% 9,40% 9 10% 10,00% 9,17% 8.97% 9.50% 8,00% 6,00% 4,61% 4.60% 4.13% 3.40% 4.00% 2,80% 2.90% 2,00% 2.80% 2,30% 1.70% 1,71% 1,80% 0.00% 1% 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 -2,00% Faturamento (%) Tíquete médio Fluxo de clientes Nº de funcionários

Gráfico 1 – Desempenho do setor de panificação e confeitaria

Fonte: ABIP (2014). Elaboração própria:

Além dos problemas enfrentados pelo cenário econômico, como elevação de custos das matérias-primas, as padarias também enfrentam a mudança de cenários provocada por fatores individuais e pelas tendências geográficas e demográficas, que, conjuntamente às econômicas, formam as chamadas forças sociais (BLACKWELL apud SEBRAE, 2009, p. 1), que exigem maior atenção das empresas para identificar novas oportunidades de negócios e garantirem sua permanência no mercado. As necessidades dos novos consumidores brasileiros ditam as regras de mercado e demandam que as empresas busquem atender às novas convergências de comportamento e consumo com novos produtos, serviços, *marketing* ou, por meio do essencial, mas não simples, controle sistemático dos processos.

Em Alagoas, o segmento segue a mesma tendência nacional no que se refere às características empresariais. De acordo com dados do Projeto ABIP/ITPC/SEBRAE (2012), 1.782 panificadoras, formalmente cadastradas no Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria do Estado de Alagoas – Sindipan –, compõem o mercado de padarias e confeitarias do estado. Conforme levantamento realizado entre dezembro de 2011 e janeiro de 2012 pelo Sebrae AL, em Maceió, as padarias possuem uma média de seis a dez funcionários e seu faturamento anual varia de R\$360 mil a R\$700 mil, ou seja, de acordo com este faturamento, enquadram-se como empresas de pequeno porte EPP². O estudo aponta ainda como principais gargalos enfrentados por essas micro e pequenas indústrias a falta de capacitação dos colaboradores e o baixo investimento no desenvolvimento gerencial (SEBRAE, 2014).

^{2.}São classificadas como microempresas, de acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, as empresas que tenham faturamento igual ou inferior a R\$360.000,00 no ano-calendário. Já as empresas de pequeno porte são as que obtêm receita bruta superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$3.600.000,00, também no ano-calendário (BRASIL, 2006).



Não é ocioso apresentar alguns dados socioeconômicos para contextualizar sobre o cenário em que atuam as indústrias de panificação no município mais populoso e mais rico do estado de Alagoas: Maceió concentra um terço da população total e as empresas mais dinâmicas do turismo, da construção civil e do setor financeiro resultando na produção de 48% da riqueza estadual, baseada, em grande parte, no setor de comércio e serviços, em geral considerados de baixa produtividade. No entanto, esse panorama resulta, entre outros problemas, na elevação da pobreza urbana e da economia informal (CARVALHO, 2012; SILVA, 2013, p. 22).

É importante destacar, no entanto, que é crescente o investimento do estado no apoio às MPE. Por meio da modernização da Junta Comercial de Alagoas – JUCEAL –, da oferta de crédito orientado pela Desenvolve (agência de fomento estadual) e da política de incentivos e reconhecimentos do governo, Alagoas tornou-se referência no Observatório da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa ao ser ranqueado em primeiro lugar na execução dessa legislação, acompanhada de mais seis estados, inclusive potências econômicas como Distrito Federal e Rio de Janeiro (CNI, 2014). Como resultado dessas iniciativas, Maceió despontou como a quinta melhor capital brasileira para se começar uma empresa, segundo a Revista Exame. O *ranking* baseou-se em estudo recente do Sebrae sobre a sobrevivência de pequenas empresas. Maceió apresentou uma taxa de sobrevivência de 77,1% frente aos resultados de 76% e 71,9% nacional e regional, respectivamente (EXAME, 2014).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae – é mais um evidente parceiro na implantação de políticas públicas no estado: instituição de apoio aos pequenos negócios, o órgão oferta serviços de capacitação, consultoria, informações técnicas, promoção de acesso ao mercado e aos serviços financeiros. O Programa Agentes Locais de Inovação – ALI – é uma iniciativa do Sebrae com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq –, que visa fomentar a inovação nas MPE. Com intuito de implantar a cultura da inovação nas empresas, os ALI compartilham com as MPE informações e soluções voltadas às oportunidades de inovação identificadas em cada empresa. Em 2013, início do segundo ciclo do programa, incluiuse o setor industrial, com maior foco no segmento de panificação, para receber acompanhamento dos agentes e, consequentemente, fortalecer essas empresas.

Diante do cenário apresentado, o objetivo desta pesquisa é investigar as práticas de inovação das padarias de pequeno porte da cidade de Maceió/AL, utilizando as dimensões conceituais do Radar da Inovação aplicadas às empresas, e analisar, com maior enfoque, a correlação entre o acompanhamento das necessidades dos clientes e o aumento da oferta de produtos e serviços, considerando-os como processos básicos de estratégia de inovação das empresas.

Estudar formas de melhorar os resultados dessas empresas faz-se necessário, principalmente, por conta das mudanças sofridas pelo setor de panificação e confeitaria nos últimos anos. De indústria tradicional à empresa de comércio varejista que vende até pão, as padarias percebem o imperativo de inovar, oferecer novos produtos e serviços e se qualificar para continuar competitivas no mercado.

Acredita-se que a abordagem da pesquisa será uma ferramenta a mais para a redução da mortalidade e o aumento da competitividade das padarias em Maceió/AL.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Dentre as diversas definições sobre o conceito de inovação, o entendimento mais usual é de que inovação trata-se de um processo contínuo de mudança.

O interesse pela sua função data dos primórdios da economia, com Adam Smith, que buscava compreender a relação entre acumulação de capital e a tecnologia de manufatura. Já o entendimento da dinâmica do processo de mudanças tecnológicas surge com as abordagens de Marx, com a preocupação do resultado econômico e social das inovações mecânicas produtivas, e de Schumpeter (e dos neoschumpeterianos), a partir da análise das implicações da inovação sobre a empresa, o empreendedor e o desenvolvimento econômico (DROUIN, 2008). De acordo com este último, o papel do empreendedor, aquele que utiliza novos meios de produção de maneira inovadora e vantajosa, e a difusão da inovação determinam a dinâmica do sistema capitalista a partir de uma "destruição criadora", um processo dinâmico em que novas tecnologias substituem as antigas. Schumpeter apresenta ainda uma lista com cinco formas de inovação: a fabricação de um novo bem ou transformação de um bem antigo, a introdução de um novo método de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de matérias-primas e a realização de uma nova organização da produção (DROUIN, 2008).

Uma integração de visões de várias teorias da inovação baseadas na empresa é abordada no Manual de Oslo, que orienta padrões de inovação internacionalmente. Com enfoques que assumem a inovação como um sistema, essas teorias destacam as motivações por trás da inovação, o papel das interações entre ambiente empresarial e institucional e a sua importância para além de produtos e processos:

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 (FINEP, 2005, p. 55).

Dessa forma, classifica-se cada um dos tipos de inovação das seguintes formas (FINEP, 2005, p. 57-61): i) inovação de produto (bem ou serviço), ii) inovação em processo, iii) inovação em *marketing* e, por fim, iv) inovação organizacional.

O Manual de Oslo é utilizado como uma das referências por Bachmann e Destefani³ na proposta de uma metodologia para estimar o grau de inovação nas micro e pequenas empresas, que apresentam particularidades comuns à sua organização e porte, avaliando, para tanto, as seguintes dimensões (BACHMANN; DESTEFANI, 2008): oferta, plataforma, marca, clientes, solução, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora. Neste artigo iremos analisar mais profundamente apenas duas dessas dimensões, a saber, oferta e clientes, tendo em mente que a competividade e a sustentabilidade das EPP do setor de panificação de Maceió dependem diretamente do adequado entendimento do perfil de inovação dessas empresas.

^{3.} O modelo de Bachmann e Destefani, que é a ferramenta de coleta de informação utilizada pelo Programa ALI, indica em quais dimensões as empresas inovam mais ou menos, utilizando a média dos conceitos nas perguntas pertinentes a cada dimensão. Ademais, Bachmann e Destefani baseiam-se no instrumento de coleta de dados denominado Radar da Inovação, o qual foi criado por Mohanbir Sawhney, da Kellogg School of Management (EUA). Este instrumento de coleta, por sua vez, relaciona as dimensões pelas quais uma empresa pode procurar caminhos para inovar, reunindo quatro dimensões principais (dentre as 13 que são utilizadas), a saber: i) as ofertas criadas, ii) os clientes atendidos, iii) os processos empregados e iv) os locais de presença usados (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).



3. METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa aplicada, que utiliza uma abordagem quali-quantitativa e o método de pesquisa de campo, a qual foi aplicada por meio de entrevista e questionário entre julho de 2013 e fevereiro de 2014 em 21 empresas de pequeno porte – EPP – da indústria de panificação em Maceió/AL.

O perfil da inovação das empresas em estudo foi analisado por meio do instrumento de coleta de dados denominado Radar da Inovação, ferramenta utilizada nacionalmente pelo Programa ALI, que tem como objetivo medir a maturidade do processo de inovação das MPE, identificar suas principais necessidades e, por meio da elaboração de um plano de ação, propor ideias inovadoras voltadas para a gestão da inovação dentro das empresas.

O Radar da Inovação dispõe de uma análise que passa por 13 dimensões e classifica as empresas utilizando como parâmetro temporal os últimos três anos, em pouco ou nada inovadoras (escore 1), inovadoras ocasionais (escore 3) e inovadoras sistêmicas (escore 5). O resultado da mensuração da maturidade da gestão do processo de inovação é fruto de uma média ponderada do grau assinalado para os itens avaliados de cada dimensão. Com base nas informações coletadas a partir dessa ferramenta, calculou-se a média geral do grau de inovação das empresas em estudo, assim como a média do grau de inovação nas dimensões cliente e oferta; e para apresentação dos resultados do trabalho utilizar-se-á como método a análise estatística descritiva, por meio de tabelas e gráficos para traçar o perfil das empresas pesquisadas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A análise divide-se em duas subseções. No primeiro momento, apresentar-se-á o perfil das panificações estudadas tendo com instrumento o Radar da Inovação para, posteriormente, avaliar as dimensões clientes e oferta no contexto das empresas pesquisadas.

4.1. PERFIL DA INOVAÇÃO DAS EPP DO SEGMENTO DE PANIFICAÇÃO DE MACEIÓ/AL

Com relação ao perfil dos empresários analisados, constatou-se uma maioria masculina responsável pela administração dos negócios⁴, totalizando 61% de empresários contra 39% do sexo oposto. No que se refere ao número de colaboradores contratados, 48% das empresas têm abaixo de 10 funcionários e 52% têm acima de 10⁵. E dentre as 21 empresas estudadas, apenas oito são filiadas a entidades de classe, geralmente sindicato e/ou associação dos panificadores.

Na Tabela 1 apresentam-se as médias individuais e gerais que identificam o grau de maturidade das empresas com relação à inovação do Radar da Inovação, destacando-se as dimensões oferta e clientes. A importância de avaliar a maturidade dos processos de inovação justifica-se porque as empresas inovadoras são aquelas que apresentam uma prática estruturada, ou seja, a "sustentabilidade de um negócio não pode ficar suportada em uma única ocorrência criativa" (BACHMANN; DESTEFANI, 2008, p. 14).

^{4.} Para estes dados foram considerados os empresários que são responsáveis pela administração da empresa e não os que apenas constam no contrato social da empresa. Dentre as empresas pesquisadas, existem casos em que o representante é o esposo, mas quem administra é a esposa e vice-versa, como também há situações de sociedade em que apenas um dos sócios está à frente dos negócios.

^{5.} Todas as empresas pesquisadas contam com familiares trabalhando, no entanto esses dados referem-se apenas aos funcionários não familiares.



Tabela 1 – Dimensões do Radar da Inovação e resultado médio de cada empresa analisada

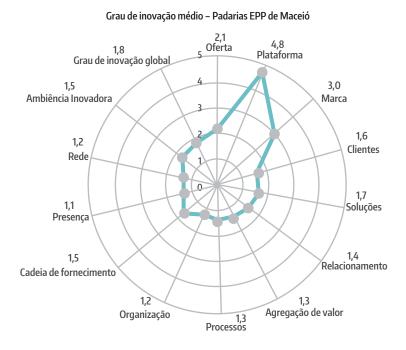
GRAU DE INOVAÇÃO GLOBAL	1,6	2,3	1,5	9'1	1,5	1,4	1,7	1,7	2,2	2,7	1,9	1,9	9'1	1,6	61	1,8	2,2	2,0	1,5	1,6	1,5	1,8
AMBIÊNCIA INOVADORA	1,5	1,5	1,5	1,5	1,0	1,0	1,5	1,3	1,3	1,5	2,3	1,5	1,3	1,5	1,5	1,3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
REDE '	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,2
PRESENÇA	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,7
CADEIA DE FORNECIMENTO	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	3,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,5
PROCESSOS ORGANIZAÇÃO	1,0	1,5	1,0	1,5	1,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,5	1,5	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,5	1,0	1,0	1,0	1,2
PROCESSOS	1,7	1,7	1,0	1,7	1,3	1,3	1,0	1,3	1,7	1,7	1,0	1,0	1,3	1,0	1,3	1,0	1,7	1,3	1,0	1,0	1,3	1,3
AGREGAÇÃO DE VALOR	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,3
RELACIONAMENTO	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,4
SOLUÇÕES	2,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,7
CLIENTES	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,3	1,7	3,7	2,3	1,0	2,3	1,0	1,0	1,0	1,7	3,0	2,3	1,0	1,0	1,0	1,6
MARCA	2,0	3,0	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0
PADARIAS OFERTA PLATAFORMA MARCA CLIENTES SOLUÇÕES	3,0	5,0	5,0	2,0	4,0	4,0	4,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	8,4
DFERTA	1,8	3,4	1,4	1,8	1,8	1,0	1,4	1,8	3,4	3,4	1,8	5,6	1,8	1,8	3,0	3,0	3,0	5,6	1,0	1,8	1,0	2,1
PADARIAS (P1	P2	P3	P4	P5	9 <i>d</i>	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	Média geral

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Observando a Tabela 1, verifica-se pouca variação entre as médias individuais de cada empresa, quase todas abaixo de 2. Além disso, é possível constatar que o grau de inovação global das empresas apresenta-se em 1,8, indicando que, em média, as empresas estudadas necessitam de acompanhamento especializado para implantar a cultura da inovação. Em apenas duas dimensões, plataforma e marca, o grau de inovação aponta para aplicação de novidades por parte da empresa, com graus de 4,8 e 3,0, respectivamente.

Uma melhor visualização da média geral é feita a partir do radar médio da inovação, o qual foi gerado para as 13 diferentes dimensões que compõem a metodologia e para o grau de inovação global (Gráfico 2):

Gráfico 2 – Radar médio de inovação



Fonte: Elaboração própria.

A partir das ilustrações anteriores e da utilização do critério citado, percebe-se que as empresas estudadas são pouco ou nada inovadoras em 11 dimensões, com uma pequena variação entre as médias. Dez delas ficaram abaixo da média global (1,8). No geral, esse resultado está fortemente relacionado ao trabalho informal e intuitivo praticado pelas empresas analisadas, prática esta considerada não favorável ao desenvolvimento com base na inovação (FINEP, 2005, p. 155).

O grau 2,1 obtido pela dimensão oferta, acima da média geral, mas abaixo da linha de corte, que categoriza as dimensões mais e menos inovadoras (grau 3), refere-se à ousadia em lançar novos produtos, os quais podem ou não ter sucesso nas vendas. O resultado obtido nessa dimensão baseia-se nas evidências dadas pelas empresas de que, intuitivamente, é uma prática comum retirar do mercado produtos que não ofereçam retorno esperado, bem como ofertar novos produtos de uma mesma família, como um novo sabor de bolo ou novo tipo de recheio no pão. Essa prática é facilitada pela plataforma utilizada pelas panificadoras, que, com os equipamentos básicos



(amassadeira, balança, cilindro, forno e mesa de trabalho), têm possibilidade de trabalhar a produção variada da área de padaria e confeitaria. Ressalte-se que, na maior parte das empresas estudadas, verificou-se que sua capacidade produtiva é maior do que a demanda existente.

De extrema importância é a outra dimensão analisada nesse estudo, já que o conhecimento e atendimento dos clientes são de fundamental importância para o êxito da empresa. A dimensão clientes considera a identificação das necessidades dos consumidores, o uso das informações obtidas por meio destes e a identificação de novos mercados. O resultado da média (1,6), abaixo da média geral, baseia-se nas evidências de que a maioria adota um trabalho informal com base intuitiva no entendimento das necessidades dos clientes, não havendo, portanto, qualquer sistematização para o levantamento das novas necessidades dos clientes e da busca de novos mercados.

4.2. RELAÇÃO ENTRE A DIMENSÃO CLIENTES E A DIMENSÃO OFERTA

Ainda no sentido de fazer uma análise mais detalhada da amostra, buscou-se avaliar o impacto que inovações voltadas para atender as demandas dos clientes, que são pessoas ou organizações que consomem produtos para atender suas necessidades, pode causar na gama de produtos e serviços produzidos e ofertados por essas panificadoras.

Na Tabela 2 e no Gráfico 3 são apresentados dados que correlacionam a dimensão clientes e a dimensão oferta e realizam previsões entre elas. Analisa-se se a aplicação de inovações no relacionamento da empresa com o mercado e os clientes tem correlação com as ofertas criadas pelas empresas. Nossa predição é de à medida que as padarias identificam novos mercados, as necessidades dos seus clientes, e fazem uso dessas informações, aumentarão, também, em número e variação os produtos e serviços oferecidos ao mercado. A teoria por trás da predição versa que se as empresas adotam práticas de relacionamento e sistematizam uma pesquisa de satisfação junto aos clientes e potenciais clientes, eleva-se a quantidade e diversificação de produtos (bens ou serviços) oferecidos por estas empresas. Se o produto não for bem aceito, tais empresas ainda são capazes de ousar e retirá-los do mercado. Ou seja, é possível que o controle das necessidades dos clientes ocasione o aumento da oferta de produtos da empresa.

Tabela 2 – Comparação entre as dimensões cliente e oferta

PADARIA	CLIENTE	OFERTA
P2	3,0	3,4
P9	3,7	3,4
P11	2,0	1,8
P19	1,0	1,0

Fonte: Elaboração própria.

A partir dos dados traçados na Tabela 2, estratificado da Tabela 1, pode-se notar uma similaridade entre dois grupos: empresas que se apresentaram inovadoras ocasionais tanto na dimensão cliente quanto na dimensão oferta; e as empresas pouco ou nada inovadoras em ambas as dimensões.

Utilizando-se toda a amostra do estudo para verificar se existe um relacionamento definido entre as duas dimensões, obteve-se o gráfico de tendência a seguir:

4,0

3,5

3,0

2,5

2,0

1,5

1,0

0,0

0,0

0,0

1,5

2,0

2,5

3,0

3,5

4,0

Relacionamento com cliente e mercado

Gráfico 3 – Relação entre cliente e oferta

Fonte: Elaboração própria.

Como pode ser observado a partir do Gráfico 3, existe uma correlação entre a condição de relacionamento que a empresa tem com o cliente e as ofertas de produto criadas pela mesma empresa, ou seja, alguma variação positiva nas ofertas é explicada pelo levantamento das necessidades dos clientes. No entanto, é importante ressaltar que como tratam-se de variáveis comportamentais seria necessário uma maior investigação para tentar explicar, por exemplo, a variação do número de produtos por meio do número de pesquisa de satisfação. Ou até mesmo se há um ponto em que o lançamento de ofertas estimula o relacionamento com os clientes.

Sabe-se que para maiores rentabilidades, padarias e confeitarias optam pelo lançamento sistemático de itens de produção própria, renovando o *mix* de produtos e investindo em produtos com maior valor agregado. A valorização dos produtos e serviços ofertados pelas padarias vem suprindo cada vez mais as necessidades dos clientes, uma vez que se encontram produtos desde o café da manhã até o jantar, dispensando o preparo de refeições em casa (ABIP, ITPC, SEBRAE, 2012). Aqui surge a oportunidade de criar valor para o cliente e gerar demanda entre os consumidores.

Dessa forma, a partir da análise do estudo levantado pode-se afirmar que as pequenas panificadoras de Maceió apresentam mais investimento nas dimensões plataforma e marca; e encontram possibilidade de desenvolvimento por meio da introdução de novos procedimentos e ferramentas para relacionar-se com os clientes e ofertar novos produtos e serviços.



5. CONCLUSÃO

Através do Radar da Inovação foi possível calcular o escore médio de inovação das empresas pertencentes à amostra e identificar oportunidades de melhorias nas dimensões oferta e clientes, mostrando que um dos fatores impeditivos para a inovação nessas empresas é o planejamento e que, além disso, o empresariado não utiliza dessa ferramenta administrativa para alavancar o seu negócio. A análise da relação existente entre as duas dimensões supracitadas permitiu verificar que há uma relação positiva entre elas, indicando a possibilidade de ações específicas nessas áreas para aumentar a competitividade das empresas.

Conjuntamente, para melhorar o desempenho dessas padarias é indispensável uma boa gestão dos principais processos do negócio, a saber: compra, estocagem, venda, práticas de gestão de qualidade, certificações de produtos e processos, utilização de *softwares*, aspectos ambientais e gestão de resíduos. Melhorias estas que podem ser auxiliadas com as ferramentas de órgãos competentes, tais como Sebrae, Senac, Senai e Sindipan.

Constata-se ainda que as empresas analisadas necessitam aperfeiçoar seus processos de inovação, tanto nas dimensões analisadas neste trabalho quanto também nas demais citadas, tendo como objetivo elevar o grau de inovação e implantar gradativamente a cultura da inovação para tornar-se uma empresa sustentável.

Finalmente, vale ressaltar que o reduzido número da amostra e da resistência dos empresários em fornecer algumas das informações solicitadas foram duas das limitações dessa pesquisa. De onde a sugestão que sejam realizados mais trabalhos que contemplem a inovação dentro do setor de panificação e confeitaria em Maceió, já que tal estudo é de fundamental importância para auxiliar as tomadas de decisão dos dirigentes e, não menos importante, para elevar a competitividade das referidas empresas. Como mostramos anteriormente, esse aumento de competitividade pode ser promovido com a diversificação sistemática e planejada de bens oferecidos pelas padarias, pois nem só de pão vive o homem!

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, financiadores do Programa Agente Local da Inovação.



REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. **Performance do setor de panificação e confeitaria brasileiro em 2013**. Disponível em: http://www.abip.org.br/perfil_internas.aspx?cod=469>. Acesso em: 10 mar. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA; INSTITUTO TECNOLÓGICO DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Estudo do impacto da inovação tecnológica no setor de panificação e confeitaria**. [S.l.]. jul. 2012.

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

BRASIL. Receita Federal de Brasil. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Disponível em: http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm.>. Acesso em: 10 mar. 2014.

CARVALHO, C. P. Economia popular: uma via de modernização para Alagoas. 5. ed. Maceió: Edufal, 2012.

CONSELHO NACIONAL DA INDÚSTRIA. Lei geral. **Observatório da lei geral da micro e pequena empresa**. Disponível em: http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp?lumPageId=FF8081812658D379012665B59AC01CE8. Acesso em: 1º abr. 2014.

DROUIN, J. C. Os grandes economistas. São Paulo: Martins, 2008.

EXAME. **As melhores capitais brasileiras para começar seu negócio**. Disponível em: http://exame.abril.com. br/pme/noticias/as-melhores-capitais-brasileiras-para-comecar-seu-negocio#1>. Acesso em: 1º abr. 2014.

FINEP. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. [S.I.], 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Estudo de tendências**: perspectivas para a panificação e confeitaria. [S.I.]. jul. 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Agência Sebrae de notícias – ASN. **Estudo traça diagnóstico da panificação em Alagoas**. Disponível em: http://www.agenciasebrae.com.br/noticia/13317196/ industria/estudo-traca-diagnostico-da-panificacao-em-alagoas/?indice=0>. Acesso em: 10 mar. 2014.

SILVA, A. M. A. (Org.). **Economia de Maceió**: diagnóstico e proposta para construção de uma nova realidade. Brasília: Ipea: Ed. UFAL, 2013.



0800 570 0800 / sebrae.com.bi